



AALBORG UNIVERSITET
KANDIDATSPECIALE

Vejen til balanceret vækst

- En undersøgelse af mellemstore danske entreprenørvirksomheder



Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet

Studienævnet for Byggeri og Anlæg

Cand.scient.techn. – Byggeledelse

4. semester – efterår 2015

Kandidatspeciale af:

Christian Helle Møller | Lars Hjort Madsen | Thomas Schiøler Hansen

Titelblad

Aalborg Universitet:

Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet
Studienævnet for Byggeri og Anlæg
Fibigerstræde 10
DK-9220 Aalborg ØST

Uddannelse:

Cand.scient.techn. – Byggeledelse
Kandidatspeciale – 4. semester

Titel:

Vejen til Balanceret vækst

Undertitel:

En undersøgelse af mellemstore
danske entreprenørvirksomheder

ECTS

30 point

Projektperiode:

Fra d. 02.09.15 til d. 06.01.16

Projektgruppe:

Gruppe 6

Gruppemedlemmer:

Christian Helle Møller
Thomas Schiøler Hansen
Lars Hjort Madsen

Vejleder:

Arne P. Rasmussen
Lektor i Byggeledelse
Institut for Byggeri og Anlæg

Antal oplag: 5

Sideantal, specialerapport: 117
Sideantal, appendiks: 100
Antal bilagsdokumenter: 8

Specialerapport: Offentlig

Appendiks: Fortrolig

Bilag: Offentlig

Synopsis

Det foreliggende kandidatspeciale undersøger hvilke indsatsområder som de mellemstore danske entreprenørvirksomheder, skal forbedre for at opnå *Balanceret vækst* samt i hvilken rækkefølge indsatsområderne skal prioriteres.

Baggrunden for undersøgelsen "*Vejen til Balanceret vækst*" er at byggeaktiviteten i den danske bygge- og anlægsbranche er stigende og at virksomhederne i større grad skal have fokus på *Balanceret vækst* og ikke blot fokusere på omsætningsvækst, således at der bliver flere store virksomheder som kan give tilbud på store byggeprojekter. Dette er blevet synliggjort gennem en økonomisk analyse, hvor virksomhedernes økonomiske nøgletal er blevet analyseret for at undersøge om virksomhederne er økonomisk rustet til vækst. For yderligere at undersøge emnet har specialegruppen gjort brug af både kvalitative og kvantitative undersøgelser. Den kvantitative dataundersøgelse udmøntede sig i en spørgeskemaundersøgelse som dannede grundlaget for rapportens oplysninger, hvorimod den kvalitative del blev udført som interviews med eksperter inden for området, som vurderede resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Resultaterne førte efterfølgende til en statistisk undersøgelse af indsatsområderne for at kunne be- eller afkræfte hypoteserne samt at undersøge forskellen mellem de mellemstore entreprenørvirksomheders præstationer.

På baggrund af ovenstående oplysninger er der fremsat en problemformulering, som definerer specialerapportens undersøgelse med henblik på at udarbejde en vejledning i løsningsforslaget, som de mellemstore entreprenørvirksomheder skal tage udgangspunkt i, for at opnå *Balanceret vækst*.

Afslutningsvis i rapporten er der inkluderet en dybdegående diskussion, samt en perspektivering, som synliggør mulige emner til fremtidige studier.

Forord

Foreliggende rapport er udarbejdet af gruppe 06 og er det skriftlige produkt af kandidatspecialet på uddannelsen Cand.scient.techn. i Byggeledelse på Aalborg Universitet. Specialet udgør 30 ECTS point af den samlede uddannelse og er udarbejdet i perioden 2. september 2015 til 6. januar 2016. Kandidatspecialet bærer titlen "*Vejen til Balanceret vækst*", som undersøger hvorledes mellemstore danske entreprenørvirksomheder håndterer vækstproblematikkerne, samt hvordan de sikre en *Balanceret vækst* i en branche der de seneste år har oplevet en stigende byggeaktivitet.

I forbindelse med kandidatspecialet er der udført en række undersøgelser, som tager udgangspunkt i ti indsatsområder. Disse undersøgelser er behandlet i følgende kapitler, *Forundersøgelse - Del 1*, *Forundersøgelse - Del 2* og *Detailundersøgelsen*. Baseret på denne undersøgelse er der udarbejdet et løsningsforslag, som skal ses som en vejledning til de mellemstore entreprenørvirksomheder for at sikre en *Balanceret vækst*.

Afslutningsvis rettes en stor tak til de personer, der har bidraget med deres tid, viden og interesse for specialet. I denne forbindelse ønsker specialegruppen at rette en stor tak til de medvirkende entreprenørvirksomheder, der har gjort dette speciale muligt ved deres bidrag af viden og besvarelser omkring emnet. Endvidere skal der lyde en stor tak til Thomas Frommelt fra Deloitte, Jørn Jensen fra Dansk Byggeri og Brian Vejrum Wæhrens fra Aalborg Universitet. De har alle været dygtige sparringspartnere og tilføjet specialet en praktisk tilgang.

Desuden skal der lyde en særlig tak til vores vejleder fra Aalborg Universitet, Arne P. Rasmusen, for kyndig vejledning, gode råd og smittende engagement. Rapporten kan læses selvstændigt uden appendiks.

God læselyst!

Christian Helle Møller

Lars Hjort Madsen

Thomas Schiøler Hansen

Abstract

This project called “The way to balanced growth” is the final thesis in Master of Science and Technology, Management in the Building Industry at Aalborg University. The project describes and evaluates the growth of medium-sized construction companies.

In Denmark medium-sized contracting companies has a big growth potential. This project examines how the medium-sized contracting companies achieve *Balanced growth* in order to compete for bigger constructing projects. “*Balanced growth*” is a term which we introduce in this project. The expression means that companies are advised to focus on more than just economy.

Based on an initial literature survey two research projects were found to cover the issues on growth. These two projects are the American research project *What Really Works* and the Danish research project *Fokus på Lønsum vækst i praksis*. They point out that growth concerns occur when companies’ revenue increase, but their profits do not. Additional issues occur if the companies’ economic growth is too strong so they lose management and control on the company. These issues are problematic to the companies, since it can lead to loss of money and in worst case it can lead to bankruptcy. Therefore the thesis has provided ten focus areas on how companies achieve *Balanced growth*. These focus areas include both internal and external activities.

For medium-sized contracting companies to achieve a balanced growth extensive studies of the companies are required. These studies examine issues based on ten focus areas, as well as the companies’ economic accomplishments. These studies have been conducted on the basis of hypothesizes, which the group has made from the ten focus areas. The hypothesis are either confirmed or denied based on the group’s questionnaire survey.

Based on the empirical data and the theoretical foundation the project formulate its question as:

Which initiatives should the medium-sized contracting companies institute to secure *Balanced growth*?

In the suggested solution the focus areas are divided in primary and secondary focus areas. The reason for this is to show which focus areas have the biggest potential to create a balanced growth in the companies. The suggested solution works as a guidance to achieve balanced growth, where the medium-sized contracting companies have to consider which of the secondary focus areas have the biggest potential in relation to their own company. On the basis on this research study, the companies are suggested to work with four primary focuses areas: *strategy, leadership, organizational structure* and *company culture*. The secondary focus areas are: *labor force, execution, risk management, economic conditions, customer relations*, as well as *merger and partnerships*.

To ensure that the medium-sized contracting companies follow these recommendations, there are to each of the focus areas, presented specific guidelines, which should be considered to ensure a balanced growth in the medium-sized contracting company.

Læsevejledning

Nærværende rapport består af tre dele; Specialrapport, Appendiks og Bilag. På det vedlagte USB-stik bagerst i rapporten figurerer alle tre dele elektronisk, og lydfiler fra interviews ligeledes er tilgængelige.

Indholdsfortegnelsen i specialrapporten indeholder to overskriftsniveauer. Det betyder, at de resterende afsnit ikke er anført i indholdsfortegnelsen, hvilket er gjort for at overskueliggøre denne.

Specialrapporten indledes i hvert kapitel med en kort redegørelse for dets indhold samt en kort opsummering af kapitlets hovedelementer, for at give læseren "den røde tråd" igennem rapporten. Hvert kapitel og tilhørende afsnit kan læses hver for sig, dog anbefales det at læse rapporten kronologisk.

Der anvendes en tilpasset udgave af Harvardmetoden til kildehenvisninger, hvilket i praksis betyder, at trykte kilder angives i rapporten som [efternavn, år, side]. Henvisningerne refererer til litteraturlisten, hvor litteraturen er angivet med forfatter, år, titel, udgave og forlag. Metoden for henvisninger gør sig ligeledes gældende ved brug af elektroniske kilder, som i rapporten angives med [forfatter, år]. I tilfælde hvor der er flere end to forfattere, anvendes "et al." for de efterfølgende forfattere. Ved brug af mere end ét materiale fra samme forfatter angives kilden med løbende bogstav, eksempelvis [forfatter, år, a]

Ved citering af litteratur og udtalelser angives citeringen: "*citat*" [efternavn, år, side]. Er kilden angivet før punktum refereres til den pågældende sætning. Er kilden angivet efter punktum refereres til hele afsnittet. Hvis der ikke er angivet en kilde, er det specialegruppens egen udarbejdelse. I rapporten er der henvist til appendiks, som er vedlagt som hard copy. Henvisningerne til appendiks er tildelt løbende med bogstaver, eksempelvis [Appendiks A]. Såfremt der er flere underpunkter til et hovedpunkt, er disse angivet med tal, eksempelvis [Appendiks A.1]. Henvisningen til bilag vil foregå efter samme princip, eksempelvis [Bilag A].

Figurer, tabeller, grafer og boksplot er fortløbende nummererede, således at den første figur er angivet som "Figur 1.1". Bagerst i rapporten fremgår der en samlet oversigt over rapportens anvendte tabeller, grafer og figurer. Rapportens anvendte figurer kan være layoutmæssigt tilpasset, dog uden at ændre selve figurens struktur og forståelse.

Der vil igennem rapportens kapitler blive anvendt begreber, som kræver en nærmere definition. Ved anvendelse af begrebet "specialegruppen" menes specialegruppens medlemmer, som er forfatter til nærværende rapport. Steder hvor begrebet "specialerapporten" benyttes skal det forstås som nærværende kandidatspeciale.

Igennem specialerapporten vil der blive behandlet ti indsatsområder. Disse indsatsområders benævnelse vil være markeret med kursiv, for at indikerer at der er tale om et indsatsområde og ikke ordets oprindelige betydning. Eksempelvis vil indsatsområdet *Arbejdskraft* være markeret således.

I enkelte tilfælde er der gjort brug af engelsksproget empiri, hvor dette er frit oversat af specialegruppen, for derved at indgå i rapporten.

Ved henvisning til anvendt litteratur eller specifikke områder i rapporten, er dette markeret med kursiv og stort begyndelsesbogstav.

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| I - INTRODUKTION & BAGGRUND | 1 |
| 1. INDLEDNING | 2 |
| 1.1. SPECIALEGRUPPENS MOTIVATION | 2 |
| 1.2. SAMFUNDSMÆSSIG MOTIVATION | 3 |
| 1.3. BRANCHE MOTIVATION | 4 |
| 1.4. FOKUSOMRÅDE | 6 |
| 2. METODE | 7 |
| 2.1. FORSKNINGSDESIGN | 7 |
| 2.2. VIDENSINDSAMLING | 9 |
| 2.3. RELIABILITET OG VALIDITET | 10 |
| 2.4. ETIK OG MORAL | 10 |
| 2.5. METODEKRITIK | 11 |
| 2.6. RAPPORTSTRUKTUR | 11 |
| 3. BEGREBS- OG LITTERATURSTUDIE | 14 |
| 3.1. BEGREBSSTUDIE | 14 |
| 3.2. LITTERATURSTUDIE | 19 |
| 3.3. DEFINITION AF EN MELLEMLØSTOR ENTREPRENØRVIRKSOMHED | 21 |
| 3.4. SAMMENFATNING FOR I - INTRODUKTION & BAGGRUND | 23 |
| II - FORUNDERSØGELSEN | 24 |
| 4. FORUNDERSØGELSE – DEL 1 | 25 |
| 4.1. ØKONOMIANALYSE | 25 |
| 4.2. INTERNE & EKSTERNE FORHOLD | 37 |
| 4.3. GRUNDLAGET FOR DE TI INDSATSOMRÅDER | 37 |
| 4.4. INITIERENDE PROBLEMSTILLING | 50 |
| 5. FORUNDERSØGELSE – DEL 2 | 51 |
| 5.1. SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE | 51 |
| 5.2. DATAANALYSE | 56 |
| 5.3. DELKONKLUSION FOR II - FORUNDERSØGELSE DEL 1 & DEL 2 | 60 |

III – DETAILUNDERSØGELSEN 61

| | |
|--|-----------|
| 6. UNDERSØGELSE..... | 62 |
| 6.1. UNDERSØGELSE AF DE TI INDSATSOMRÅDER | 62 |
| 6.2. BRANCHEKORTLÆGNING..... | 82 |
| 6.3. MATEMATISK BRANCHEPLACERING..... | 85 |
| 6.4. DELKONKLUSION FOR III - DETAILUNDERSØGELSEN | 87 |
| 6.5. PROBLEMFOMULERING..... | 89 |

IV – LØSNING & KONKLUSION 90

| | |
|---|------------|
| 7. LØSNINGSFORSLAG | 91 |
| 7.1. LØSNINGSFORSLAGETS OPBYGNING OG FORMÅL | 91 |
| 7.2. PRIORITERING AF INDSATSOMRÅDER | 92 |
| 7.3. PRIMÆRE INDSATSOMRÅDER | 93 |
| 7.4. SEKUNDÆRE INDSATSOMRÅDER | 98 |
| 8. DISKUSSION | 104 |
| 9. KONKLUSION..... | 106 |
| 10. PERSPEKTIVERING | 108 |
| 11. LITTERATURLISTE..... | 110 |
| 12. GRAF-, FIGUR- OG TABELLISTE | 116 |

Appendiks er vedlagt i hard copy, som siderapport
Bilag er vedlagt på USB-stik

I - Introduction & Baggrund

1. Indledning

I dette kapitel redegøres der for specialegruppens personlige-, samfundsmæssige- og branchemæssige motivation for specialerapportens emne. Det samfunds- og branchemæssige aktuelle emne, tager udgangspunkt i Venstre-regeringens byggepolitiske strategi samt en række eksempler fra den danske bygge- og anlægsbranche, hvorefter der ses på byggebranchens nuværende situation og mulighed for vækst.

1.1. Specialegruppens motivation

Den personlige motivation er opbygget gennem flere års kendskab og ansættelse i den danske bygge- og anlægsbranche. I forbindelse med tidligere udarbejdede studierapporter har projekttilgangen primært omhandlet hvorledes virksomhederne kan håndtere deres processer på en kontrolleret måde. Det har gentagende gange vist sig, at selv veletablerede virksomheder har mulighed for at forbedre sig på flere områder. Studierapporterne berører stort set samme problematikker som dem specialegruppen undersøger, nemlig at virksomhederne ikke har kortlagt deres processer eller mangler overordnede planlægning. Disse skal netop danne grundlag samt sikre virksomhedens arbejdsmetoder og drift er tilstede.

Byggebranchens manglende vækst i produktivitet og lav produktivitetsudvikling i forhold til andre brancher og andre lande, er blevet belyst igennem talrige rapporter og analyser. Denne mangel menes at skyldes, at byggebranchen ikke har fulgt med den teknologiske udvikling, og at de ikke optimerer brugen og anvendelse af organisations- og ledelsesformer. Den konservative holdning er ofte forbundet med byggebranchen. [BAT-kartellet 2010]

Trods dette er der igennem en længere årrække oplevet en stadig stigende professionalisme i bygge- og anlægsbranchen, hvor fokus på bedre drift og ledelse af entreprenørvirksomheder har forbedret sig de senere år.

Derfor ses det som en naturlig interesse at bidrage og deltage i debatten om denne stigende professionalisme, som for alvor tager form i disse år. Specialegruppen vil med denne rapport gerne sikre at bygge- og anlægsbranchen fortsat udvikler sig i samme takt som resten af samfundet.

De senere års "buzzword" har primært taget udgangspunkt i ordet "vækst" i ordets bredeste forstand. Denne tilgang til virksomhedsdrift har hovedsagligt drejet sig om det økonomiske perspektiv, hvor vækst skulle gøres op i kroner og øre. Dette fokus på vækst har ligeledes været beskrevet i en række byggerelateret medier, som beskriver at den danske bygge- og anlægsbranche har oplevet stor fremgang. Specielt de mellemstore entreprenørvirksomheder præsterer over gennemsnittet, med stor omsætningsfremgang og øget indtjening.

Omfanget af specifik litteratur for entreprenørvirksomheder i bygge- og anlægsbranchen findes kun i et begrænset omfang, især inden for disse virksomheders mulighed og håndtering af vækst. General litteratur inden for vækstområdet tager ofte sit afsæt i det finansielle perspektiv. Trods dette ønsker specialegruppen at se nærmere på, hvilke parametre vækst ligeledes omfatter, samt undersøge om vækst kan have en negativ effekt, som entreprenørvirksomhederne ikke er bevidste om. Ligeledes ønskes det at rette opmærksomheden på nogle af de fordele vækst ligeledes er forbundet med. Specialegruppen har den forestilling om hvad der indikerer en sund vækst, og hvordan vi, som kommende ledere, i bygge- og anlægsbranchen kan vurdere om vi er på rette vej, i forhold til at øge væksten.

1.2. Samfundsmæssig motivation

Venstre-regeringen har udarbejdet en byggepolitisk strategi, som skal fremme og styrke byggeriet i Danmark. Strategien skal fremme effektivitet, vækst, produktivitet og bæredygtighed samt et sundt og sikkert arbejdsmiljø i byggeriet. Denne strategi understøttes af et bredt politisk flertal, som ønsker at øge væksten indenfor segmentet små- og mellemstore virksomheder, herefter (SMV) i Danmark, idet der her knytter sig en stor del af den samlede beskæftigede arbejdskraft [Trafik- og Byggestyrelsen 2015]. Grunden til dette er at SMV'erne, i år 2014 udgjorde 99,7 procent af alle virksomheder i Danmark og er dermed en stor og vigtig del af dansk erhvervsliv. Derfor er forholdene og mulighederne for vækst i netop dette segment vigtige, når det gælder om at skabe private arbejdspladser. De politiske tiltag der allerede er foretaget for SMV'erne har vist sig værdiskabende for fremdriften, hvilket tydeligt ses i forhold til det europæiske gennemsnit, hvor Danmarks produktivitet ligger på 63,5 procent, hvorimod det europæiske gennemsnit ligger på 58,1, hvilket er en forskel på 5,4 procentpoint over gennemsnittet, netop på grund af SMV'ernes produktivitet. [Small Business Act for Europa 2014]

| Virksomheds kategori | Antal virksomheder | | | Antal ansatte | | | Værditilvækst | | |
|----------------------|--------------------|-------------|-------|---------------|-------|-------|---------------|-------------|-------------|
| | Danmark | | EU | Danmark | | EU | Danmark | | EU |
| | Antal | Andel | Andel | Antal | Andel | Andel | Mia. euro | Andel | Andel |
| Mikro | 191.097 | 89,5 | 92,4 | 348.879 | 21,9 | 29,1 | 33 | 26,2 | 21,6 |
| Små | 18.569 | 8,7 | 6,4 | 376.077 | 23,6 | 20,6 | 23 | 18,2 | 18,2 |
| Mellemstore | 3.201 | 1,5 | 1,0 | 320.115 | 20,1 | 17,2 | 24 | 19,1 | 18,3 |
| Sum SMV'er | 212.867 | 99,7 | 99,8 | 1.045.071 | 65,5 | 66,9 | 79 | 63,5 | 58,1 |
| Store | 608 | 0,2 | 0,2 | 550.674 | 34,5 | 33,1 | 45 | 36,5 | 41,9 |
| I alt | 213.475 | 100 | 100 | 1.595.746 | 100 | 100 | 124 | 100 | 100 |

Tabel 1.1 SMV'er i Danmark – nøgletal [Small Business Act for Europa 2014]

Den danske økonomi blev hårdt ramt af den økonomiske og finansielle krise i perioden 2008 til 2009 og mistede 5,7 procent af bruttonationalproduktet (BNP). Det efterfølgende opsving blev igen afløst af negative tal i 2012, som efterfølgende blev til en ny økonomisk vækst i sidste halvdel af 2013. Denne tendens fortsatte og værditilvæksten blev styrket, som følge af en stigning i den indenlandske efterspørgsel og øget eksport. Selve beskæftigelsen har dog ikke fulgt med i samme omfang, hvilke gør at Danmark ikke er på samme niveau som år 2008. Samlet set beskæftiger virksomhederne omkring ti procent færre medarbejdere, end de gjorde i 2008. Grunden til dette skyldes primært, at virksomhederne efter krisen har haft øget fokus på at nedbringe omkostningerne, øge produktiviteten og outsource sekundære aktiviteter. Udfaldet ved at øge fokus på nedbringelse af omkostninger har haft sin indvirkning på udviklingen i omsætningen, dermed væksten og udviklingen i beskæftigelsen. [Small Business Act for Europa 2014]

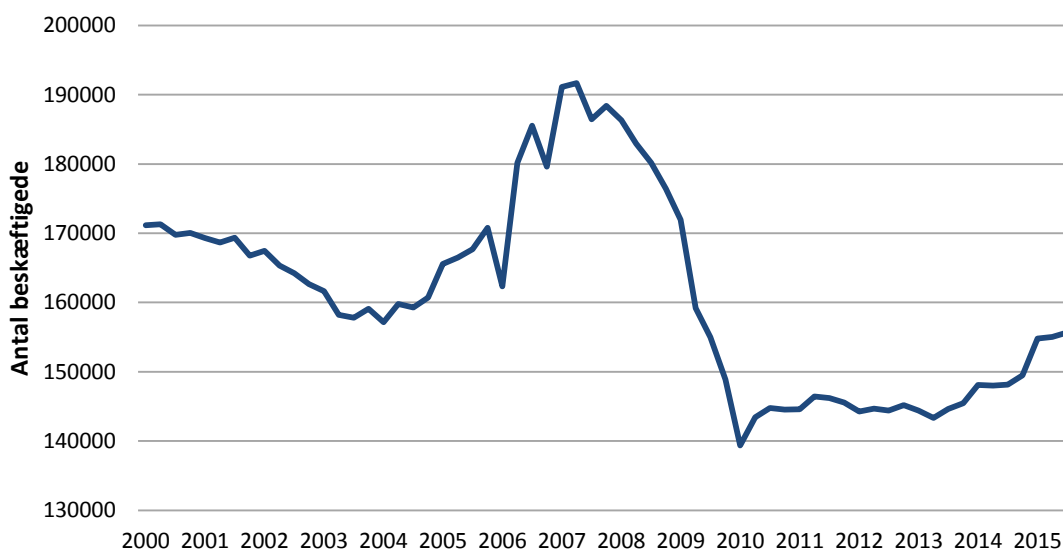
Sammenlignet med andre europæiske lande har Danmark en særdeles stærk profil hvad angår erhvervsvenlige forhold. Danmark har et velfungerende og gennemsigtigt institutionelt system, hvor offentlige myndigheder proaktivt deltager og er lydhøre over for SMV'ernes behov. Danmark har på den baggrund et særligt veludviklet erhvervsliv, som er innovativt og konkurrencedygtigt på de internationale markeder. [Small Business Act for Europa 2014]

Men trods dette forsætter det store politiske fokus på yderligere at styrke forholdene og muligheden for vækst for SMV'er i Danmark. Derfor har Erhvervsstyrelsen under Transport- og Bygningsministeriet en mission om, at gøre det mere enkelt og attraktivt at drive virksomhed i Danmark. Grunden til dette skyldes at en svag vækst i produktiviteten har svækket Danmarks konkurrenceevne, derfor skal de generelle vækstvilkår styrkes. Derudover skal vækstvilkårene på de områder, hvor danske virksomheder har særlige styrker og potentialer også styrkes. Tiltag som at gøre det nemmere for SMV'er at omsætte ideer til produkter, samt at forkorte den bureaukratiske vej fra ide til handling skal iværksættes. [Erhvervsstyrelsen 2015b]

1.3. Branche motivation

Det politiske fokus på SMV'er har ligeledes bredt sig til brancheorganisationer og virksomheder i den private byggesektor. Her peger Håndværksrådet på at der stadig er plads til yderligere forbedringer i produktiviteten hos SMV'erne. De mener, at der bør skabes et grundlag for mere "smart" vækst i den private byggesektor, hvor vidensbaseret innovation, ledelseskapacitet og virksomhedskultur er nøgleområder. [Håndværksrådet 2013]

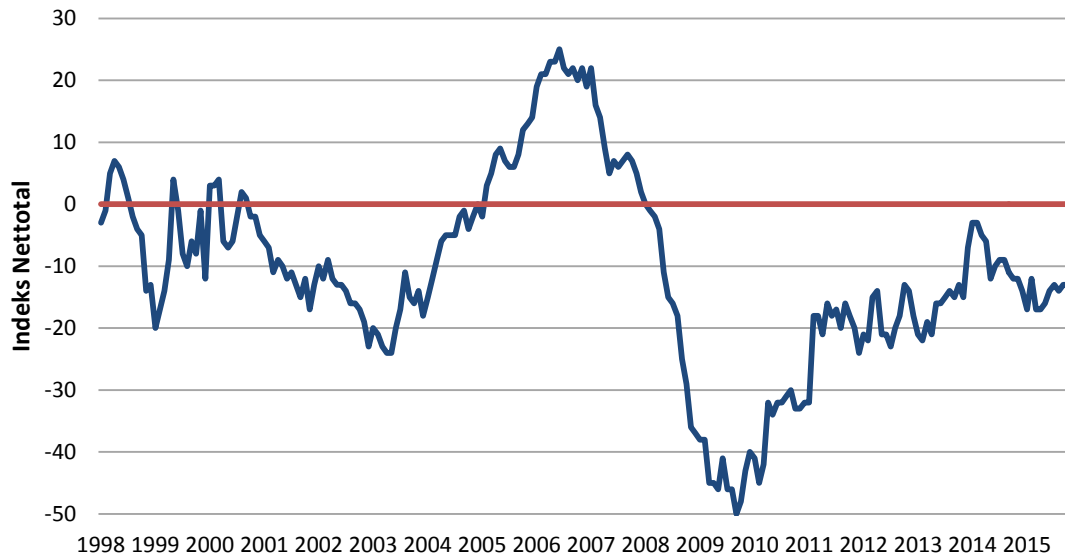
Ud fra Graf 1.1 ses det at byggebeskæftigelsen i tredje kvartal af 2015 beskæftigede 155.700 personer i den danske bygge- og anlægsbranche, omfattende både entreprenører og byggevirksomheder. Grafen viser at byggebeskæftigelsen er vokset med otte procent siden første kvartal 2013 og fortsætter en positiv trend. Dog er beskæftigelsen ikke på samme niveau som før finanskrisen, men der ses en støt stigende tendens i antallet af beskæftigede i nybyggeri og anlægsarbejder. [Danmarks Statistik 2015b]



Graf 1.1 Beskæftigede ved bygge og anlæg efter branche [Danmarks Statistik 2015a]

Den danske byggesektor er ikke en uvæsentlig størrelse i dansk økonomi, idet det er en central bidragsyder til vækst i den danske økonomi. Den danske bygge- og anlægsbranche bidrager med omkring fem til seks procent af det samlede BNP og beskæftiger mere end 170.000 personer, hvis virksomheder inden for udførende byggeri, byggematerialer og rådgivere medtages. Derved er den danske byggesektor en vigtig faktor i forhold til regeringens ambitioner, om øget vækst og produktivitet. [Deloitte Consulting 2013: s. 3]

Den sammensatte konjunkturindikator i Graf 1.2 viser for bygge- og anlægssektoren i tredje kvartal af 2015 et minus på 13 procentpoint sammenholdt med det historiske høje niveau før finanskrisen i midten af 2007. Efter det kraftige fald i aktiviteterne i perioden 2008 og 2009 har der efterfølgende været en støt stigning af aktiviteter i den danske bygge- anlægsbranche [Danmarks Statistik 2015e]. Den øgede vækst ses også i Licitationsens brancheanalyse, som måler de 20 mest toneangivende entreprenørvirksomheder med en omsætning i intervallet fra cirka en kvart til en hel milliard kroner. Her viser det sig, at de udvalgte mellemstore entreprenørvirksomheder tilsammen har øget omsætningen med 11 procent fra 2013 til 2014, mens resultatet før skat er forbedret med 52 procent i samme periode. [Licitationen 2015b]



Graf 1.2 Konjunkturindikator for bygge- og anlægsvirksomheder [Danmarks Statistik 2015c]

Den øgede vækst har medført at flere entreprenører har fået handlefrihed til at fravælge risikable projekter og derved satse mere på sikre byggeprojekter. Dette har bevirket at byggeprojekter, især inden for renovering ofte bliver annulleret, fordi der ikke er nok, som har søgt prækvalifikation. Derudover kan opgaver med meget få byder ligeledes risikere at blive annulleret, netop på grund af risiko for at entreprenørerne trækker sig, hvilket betyder, at bygherren står tilbage med et enkelt entreprenørtilbud. Dette er ingen gunstig situation for den videre proces. Ydermere, har det bevirket at byggeopgaver må udbydes som opdeltte entrepriser med flere aktører samt at tildelingskriterierne ændres til "mest økonomiske fordelagtigt" frem for "laveste pris". [Licitationen 2015c]

I forbindelse med at den stadig stigende aktivitet i byggebranchen, har der de senere år været en tendens til at entreprisernes omfang og størrelse er vokset. Eftersom entreprenørerne er blevet mere beviste om risikobehæftede forhold, er der grænser for, hvor store og komplekse opgaver virksomhederne vil være med til at tage. Derudover har landets allerstørste entreprenører fyldt deres ordrebøger, hvilket medfører at de ikke opsøger mindre byggeprojekter. Denne situation har skabt en afstand mellem de opgaver, der er for store til de mellemstore entreprenører, men som samtidig er for små til de helt store entreprenører. [Licitationen 2015c]

1.4. Fokusområde

Specialegruppen har et ønske om at udarbejde en rapport, der giver et samlet og overskueligt billede af mulighederne for de mellemstore entreprenørvirksomheder. De rammer der ønskes undersøgt skal benyttes til at vurdere om der er mulighed for vækst i virksomhederne, og i hvilket omfang vækst kan tilføre værdi for dette segment af virksomheder.

For at skabe et overblik over tilstanden af de mellemstore entreprenørvirksomheder, blev der afholdt et sparringsmøde med Væksthus Nordjylland, for herigennem at sikre et aktuelt fokusområde. Væksthus Nordjylland vurderer, at der er for få store entreprenørvirksomheder i Danmark og det svækker konkurrencen i byggebranchen. Små- og mellemstore entreprenørvirksomheder har et stort vækstpotentiale og det bør virksomhederne udnytte for at skabe mere konkurrence i branchen. Virksomhederne kan skabe vækst ved at specialisere sig i nicheområder og øge mulighederne for at tjene penge og derigennem vokse. [Appendiks J side 96]

Specialegruppen vil med afsæt i ovenstående viden, undersøge forholdene i den danske bygge- og anlægsbranche, samt forløbet i de senere års vækst hos de mellemstore danske entreprenørvirksomheder, for at kortlægge i hvor høj grad virksomhederne har formået at håndtere den stigende aktivitet og vækst. Derudover vil det undersøges, om virksomhederne er gearet til at skabe fremtidig vækst. Derefter vil det undersøges om virksomhederne kan forvalte og fastholde kommende vækst på en kontrolleret måde. Specialegruppen har ligeledes en interesse i at undersøge virksomhederne på et taktisk og strategisk niveau, samt hvilke områder topledelsen bør beskæftige sig med for at sikre sig, at virksomheden opnår en øget vækst. Det antages, at enten vil en virksomhed udvikle eller afvikle, hvilket medfører at specialegruppen vurderer at samtlige mellemstore entreprenørvirksomheder ønsker vækst.

Den professionalisme der eksisterer i de mellemstore entreprenørvirksomheder ønsker specialegruppen at forstærke yderligere, eftersom bygge- og anlægsbranchen ikke skal være en branche for sig, når der tales om lederskab, økonomisk formåen osv. Byggebranchen skal med andre ord være blandt de bedste til at skabe en stabil vækst sammenholdt med andre brancher.

Specialerapporten skal være med til at oplyse bygge- og anlægsbranchen om det øgede politiske fokus der er på mellemstore virksomheder både nationalt og internationalt, og derigennem sikre at de mellemstore entreprenørvirksomheder også tager del i de muligheder det bringer. Specialegruppen vil gerne aktivt anvende specialerapporten som et videnskabeligt grundlag til at forbedre bygge- og anlægsbranchen i samarbejde med virksomhederne, brancheorganisationer og konsulentvirksomheder.

Der ønskes med denne rapport ikke at rette skyld, men derimod at få rettet de fejltagelser og udnyttet de muligheder, der kan gøre entreprenørvirksomhederne endnu stærkere og fremtidssikre deres eksistensgrundlag. Specialerapporten skal derfor opfordre til at entreprenørvirksomhederne griber mulighederne og finder optimale løsninger på udfordringerne, for derigennem at forberede de mellemstore entreprenørvirksomheder på at være bedre til at udføre både større og mere komplekse opgaver i fremtiden.

2. Metode

Dette kapitel omhandler de metodiske overvejelser, der ligger til grund for udarbejdelsen af rapporten. Den metodiske fremgangsmåde er forsøgt fastlagt inden påbegyndelsen af undersøgelsen, så de valgte metoder er konsistente gennem hele rapportforløbet. Det kan dog ikke undgås, at nogle undersøgelsesmetoder til en vis grad revideres i takt med at oplysninger og viden kommer til specialegruppens kendskab. Der skelnes i kapitlet ikke mellem overvejelser gjort i starten af rapportforløbet og under. Kapitlet er opdelt i underafsnit, hvor der redegøres for undersøgelsesmetoden, faglige metoder, videnskabsteoretisk tilgang samt vidensindsamling. Valget af metoder er foretaget ud fra en overvejelse om, at disse på bedst mulig måde understøtter specialerapportens undersøgelsesformål.

2.1. Forskningsdesign

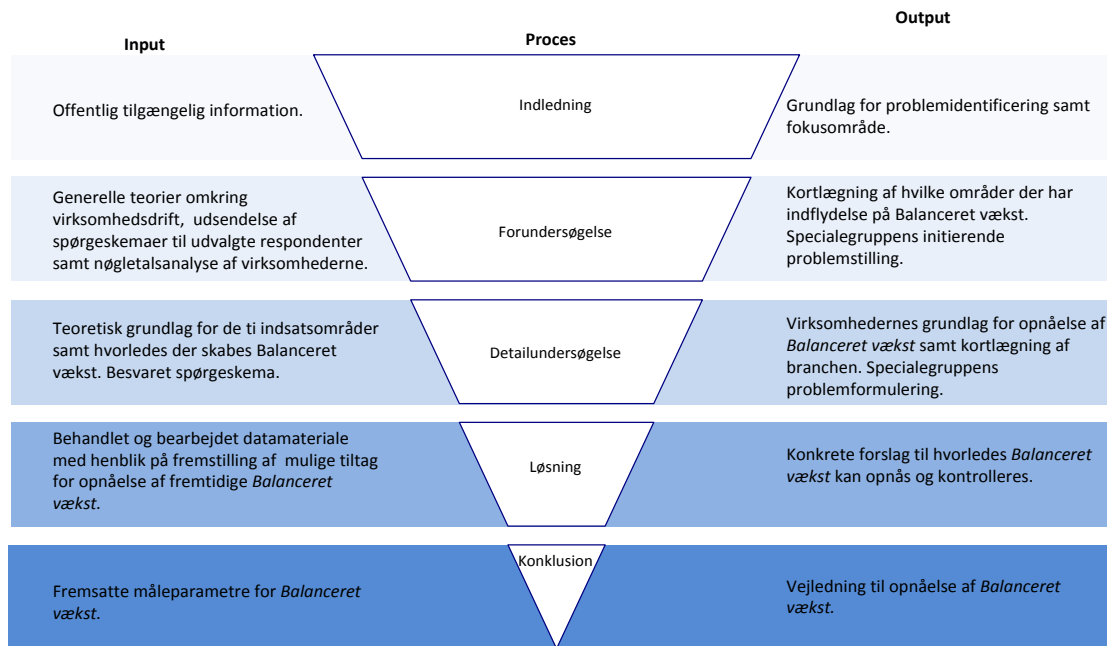
Den samfundsvidenskabelige metode, er af afgørende betydning for, at sikre en konsistent og valid vidensproduktion. I dette afsnit præsenteres de metodiske tilgange og arbejdsprocesser, som er anvendt i undersøgelsen ved indsamling og bearbejdning af empiri.

Den teoretiske tilgang i specialerapporten er anvendt sideløbende med den empiriske dataindsamling. Rapporten tager dermed udgangspunkt i en kombination af de praktiske og teoretiske undersøgelser samt analyser. Denne kombination af teori- og empiristudier kan have en række faldgrubber, hvilket betyder at specialegruppen kan have forhåndsantagelser vedrørende teorien, som kommer til udtryk ved analyse af empirien. Derved vil der være risiko for at vigtige empiriske data går tabt. Det har i denne rapport været nødvendigt at foretage omfattende teoretiske studier, inden påbegyndelsen af selve undersøgelsen for at tilegne sig viden om undersøgelsens omfang og bearbejdning.

Specialerapportens forskningsdesign er opdelt i to dele, hvor første del vil være *Forundersøgelsen* som yderligere er delt op i *Forundersøgelse del 1* og *del 2*, mens anden del vil være en *Detailundersøgelsen*. I *Forundersøgelsen* er der lagt vægt på den teoretiske viden omkring undersøgelsesområderne som primært består af interne aktiviteter. Der vil ligeledes i *Forundersøgelsen* foretages en undersøgelse af forholdene af mellemstore entreprenørvirksomheders tilstand samt mulighed for vækst. Anden del, *Detailundersøgelsen*, omhandler forundersøgelsens resultater sammenholdt med bygge- og anlægsbranchens ageren samt de førnævnte grundteorier. *Detailundersøgelsen* adskiller sig fra *Forundersøgelse* ved at være handlingsorienteret i stedet for fagorienteret. Her vil bearbejdning af ligheder og signifikante forskelle blive sammenholdt med eksisterende forskningsundersøgelser. Dette gøres med henblik på at finde mulige afvigelser eller ligheder, imellem teori og praksis.

2.1.1. Rapportdesign

For at sikre en visuel forståelse af den metodiske tilgang, er rapporten opdelt i faglige metoder og analyseværktøjer som illustreret i Figur 2.1. Denne illustration viser den kontinuerlige konkretisering som er foretaget frem imod specialerapportens konklusion. Figuren er desuden opbygget så input til de respektive kapitler fremgår på figurens venstre side og på figurens højre side fremgår det output som er genereret i det givne kapitel.



Figur 2.1 Rapportdesign

2.1.2. Komparativ analyse

For at bearbejde det indsamlede empiri, anvendes den komparative metode. Dette skal sikre et fyldestgørende vidensgrundlag, som kan anvendes ved sammenligninger og analyser af ligheder og forskelle, mellem de observerede fænomener inden for et defineret analyseområde samt afprøve hypoteser [Andersen 2008]. Denne sammenligning af data vil blive anvendt til vurdering af spørgeskemaundersøgelsens resultater, de økonomiske nøgletalsanalyser og allerede eksisterende undersøgelser på området, hvor de holdes op imod specialerapportens problemformulering.

2.1.3. Økonomianalyse

Ved at analysere virksomhedernes økonomiske nøgletal, kan deres tidligere økonomiske formåen vurderes. Fordelen ved en økonomisk analyse er, at resultaterne er objektivt korrekte i forhold til deres forudsætninger, og de antagelser, der ligger til grund for resultaterne. Analysen gør det muligt at opnå en generel indsigt i branchen, ved at analysere hver enkel virksomheds økonomiske formåen og tilstand. Dette skal medvirke til at besvare om de mellemstore entreprenørvirksomheder har mulighed for at opnå lønsom vækst. Virksomhedernes økonomiske nøgletal blev indhentet igennem NN Markedsdata for perioden år 2010 til 2015 (fem kalenderår).

2.1.4. Spørgeskemaundersøgelse

Specialerapporten har til hensigt at danne et generelt nutids- og fremtidsbillede af vækstforholdene. For at kunne skabe et overblik over dette, har det været nødvendigt at anvende kvantitative metoder for at kortlægge forholdene. De kvantitative spørgsmål i undersøgelsen, tager udgangspunkt i lukkede svarmuligheder. Dette gøres for at reducere bias, samt at skabe mulighed for statistisk behandling af observationerne og derigennem korrekt tolkning af resultaterne.

For at sikre høj faglighed og pålidelighed har udarbejdelsen af undersøgelsen taget afsæt i eksisterende undersøgelser, primært inden for vækst. Ved at drage paralleller mellem disse undersøgelser sikres det ligeledes at spørgsmålene er korrekt og præcist formuleret. Derudover er de valgte emner og spørgsmålenes opbygning afprøvet i andre undersøgelser, hvilket bevirker at risikoen for fejl reduceres. Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen anvendes ligeledes til at vurdere respondenternes besvarelser, for at se om der er sammenhæng mellem deres besvarelser og deres økonomiske formåen.

2.1.5. Hypotesetest

Der er i specialrapporten blevet anvendt nulhypoteser, for at undersøge vækstmulighederne i de mellemstore entreprenørvirksomheder. Disse nulhypoteser bygger på specialegruppens formodninger til et givent område, som er gjort på baggrund af tilgængelig litteratur. Disse påstande er ikke nødvendigvis sande, men er en antagelse om, hvordan noget eksempelvis vil udvikle sig [Reinecker 2005].

Hypoteserne er fremsat som nulhypoteser, dette gøres for at afprøve nulhypoteserne i en statistisk signifikant test. En nulhypotese fremsættes for at måle en sammenhæng eller forskel mellem to variabler. Derfor er nulhypoteserne fremsat som; at der *ikke* er sammenhæng mellem de to variabler. På den måde gøres det muligt at undersøge, om der er en markant forskel i den statistiske test og dermed en sammenhæng. Hvis målingen af nulhypotesen påviser en markant forskel som ikke skyldes tilfældigheder, må denne nulhypotese afkræftes, da der er tale om en alternativ nulhypotese. [Kreiner og Nielsen 2008]

2.1.6. Interview

Ved indsamling af kvalitative data blev der benyttet interviewguides, med inspiration fra Steinar Kvale og Svend Brinkmann's bog *Interview - Introduktion til et håndværk*. Hvor specialgruppen valgte den kvalitative interviewform. Denne form fokuserer ikke på bestemte termer eller er stramt struktureret, hvilket medførte at interviewene blev afholdt efter "*ikke styret*" metoden, så speciegruppen dermed havde mulighed for at opnå en bredere indsigt i emnet. [Kvale og Brinkmann 2009] Interviewene har til hensigt at validere respondenternes besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen, hvor de udvalgte eksperter har specialviden inden for emnet. For at sikre oplysningerne i forbindelse med interviewene, blev de optaget på diktafon og gengivet som referat. Grundprincippet som er anvendt i de kvalitative interviews, bygger på specialgruppens ti indsatsområder som ønskes undersøgt, det er derfor essentielt at oplysningerne fra interviewene er fyldestgørende, hvilket gjorde at specialegruppen valgte at fremsende interviewspørgsmålene til eksperterne inden interviewene blev afholdt. Den anvendte interviewguide er opbygget på følgende måde:

| Nr. | Teori / rapporter | Refleksioner | Interview spørgsmål |
|-----|-------------------|--------------|---------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |

Tabel 2.1 Skabelon for interviewguide

2.2. Vidensindsamling

Anvendt litteratur i specialrapporten er tilvejebragt ved brug af Aalborg Universitetsbibliotek og Aalborg Bibliotekerne. Dette har givet adgang til bøger og tidsskrifter inden for ingeniørfagets i bygge- og anlægsbranche. Litteratursøgningen er endvidere suppleret med videnskabelige artikler samt inspiration fra tidligere semesters udleveret materiale og kursusfag der omhandler; Udvikling af avancerede kvalitets- & projektstyringsystemer, Ledelsessystemer i byggeriets virksomheder og Strategi & Performance Measurements.

Litteraturens egnethed blev indledningsvist vurderet gennem en granskning af abstractet, hvorefter materialet blev grundigt gennemlæst, hvis artiklens abstract blev fundet relevant. Derefter tages notater, som senere blev refereret i specialerapporten. For at tilføje specialerapporten et tidsaktuelt perspektiv, er der endvidere gjort brug af fagblade, brancheanalyser og internetsider, der har relevans for specialerapporten.

Specialegruppen har forholdt sig kritisk til anvendelsen af kilder. Ved brug af kilder indgår følgende parametre i udvælgelsen:

- Forfatterens troværdighed samt faglige- og erfaringsmæssige baggrund
- Hvor er kilden opstået (geografi, samfund, miljø)
- Kildens relevans (ift. kontekst og formål)
- Kildens udgiver (forlag, fakultet, medie)
- Kildens udgivelsesdato

2.3. Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten angiver hvorvidt et materiales målenøjagtighed er pålidelig eller ej, hvilket identificeres ved, i hvor høj grad undersøgelsen er forbundet med bias [Andersen 2008]. Reliabiliteten af de indsamlede data som er fremkommet ved spørgeskemaundersøgelsen, kan være påvirket af indirekte forhold, ved at emnerne eksempelvis kan være følsomme for respondenterne, og respondenterne derved kan have været utrygge ved at omtale virksomheden negativt. Fejl i de indsamlede data kan skyldes respondenternes forskellige personligheder, samt personernes organisatoriske placering i virksomheden, herunder hvis respondenternes viden på et specifikt område er begrænset, og respondenterne alligevel besvarer spørgsmålet efter personens bedste evne.

Validiteten er kendetegnet ved graden af gyldighed og sandheden af forskningsresultaterne, samt i hvilken grad undersøgelsen er relevant og undersøger præcis det, den har til formål at belyse. [Andersen 2008]

Ved indhentning af respondenter er der taget højde for geografisk placering, branche, størrelse og økonomisk spænd. Det vurderes på den baggrund at der kan foretages en generalisering af resultaterne i undersøgelsen. De medvirkende virksomheder i undersøgelsen er nøje udvalgt i henhold til afsnit 3.3. Dertil er respondenterne enten indflydelsesrige nøglemedarbejdere eller ejere af virksomhederne, hvilket medfører, at de har stor indsigt i virksomhedens drift og fremtidige overvejelser.

Undervejs i bearbejdningen af specialerapportens undersøgelse er vægtningen af undersøgelsens omfang, sammenhæng og relevans konstant holdt op imod specialerapportens problemstilling og problemformulering. De eksisterende undersøgelser er anvendt som inspiration, hvorefter struktur og formulering er tilpasset specialerapportens udgangspunkt.

2.4. Etik og moral

Gennem undersøgelsen er der arbejdet efter Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråds anbefalinger og vejledninger for etik og moral, hvor "god videnskabelig standard" og "faglig og etiske principper" til enhver tid er prioriteret højt. [Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd 2002]

Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er blevet anonymiseret, således at de ikke kan identificeres i specialerapporten. Dette valg er foretaget, for ikke at skade respondenterne eller deres virksomheder.

For at imødekomme de etiske og moralske problemstillinger har specialegruppen løbende reflekteret over følgende forhold:

- Hvordan det sikres at undersøgelsespersoner ikke påvirkes
- Hvordan fejl eller mangler hos virksomhederne fremvises etisk korrekt
- Hvorledes de fundne resultater fremsættes på en forsvarlig måde

For at opfylde ovenstående etiske problemstillinger er der, ud over Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråds anbefalinger og vejledninger, også gjort brug af den tilegnede viden, som er opnået gennem uddannelsesforløbet på Aalborg Universitet. Da de etiske og moralske retningslinjer ikke er entydige i den samfundsvidenskabelige litteratur har specialegruppen løbende reflekteret over den tilegnede viden, der er opnået. Specialegruppen har forholdt sig kritisk overfor litteraturen eller de personer, som specialegruppen løbende har været i dialog med omkring emnet.

2.5. Metodekritik

For at kunne anvende den kvantitative metode mest fordelagtigt kræver det at der er afsat en passende mængde tid til eksempelvis at udforme et velfungerende spørgeskema. Hvis dette ikke formås vil det påvirke målbarheden og derigennem de konkrete resultater. Dertil kræver det en særlig viden at kunne gennemføre og udarbejde et spørgeskema, så materialet udnyttes maksimalt og korrekt. Respondenternes besvarelse på spørgeskemaet foregår digitalt. Specialegruppen har derved ikke fysisk kontakt til respondenter i virksomhederne. Derfor kan det være svært at vurdere om de angivne besvarelser er troværdige, eftersom specialegruppen ikke har mødt respondenterne inden de afgiver deres besvarelser.

For at forstå det kvantitative indsamlede empiri, har det været nødvendigt at anvende den kvalitative metode. En sådan måde at indsamle empiri, kan medføre en risiko for at påvirke respondenterne i en bestemt retning. Specialgruppen har derfor forsøgt at være neutrale, for ikke at påvirke respondenterne, idet specialegruppen er opmærksom på at respondenterne kan agere anderledes i interviewsituationer. Enkelte interviews er forgået digitalt, hvilket har medført at det ikke har været muligt at aflæse kropssprog og mimik i samme grad som ved et fysisk fremmøde.

Den økonomiske analyse er foretaget for en periode på fem år (2010-2015). Det kan diskuteres om denne periode er lang nok til at give et retvisende billede af virksomhedernes udvikling, eftersom finanskrisen satte dybe spor i den danske bygge- og anlægsbranche. Dertil blev der kunstigt fremrykket flere offentlige byggeprojekter, for at holde beskæftigelsen oppe i branchen efter finanskrisen. Bygge- og anlægsbranchen har derfor været igennem en turbulent periode siden år 2005, hvilket gør det vanskeligt at vurdere, hvad et stabilt leje i branchen er.

Ved at anvende empirisk data som konklusionsgrundlag, vil der være risiko for at det kan påvirke studiet, da en objektiv og upåvirket forskning ikke vil være mulig. Dette skyldes at specialegruppen træffer bevidste og ubevidste valg, som kan påvirke undersøgelsen og dens resultater.

2.6. Rapportstruktur

Der findes flere typer af rapportstruktur alt afhængigt af formål, emnevalg samt metodiske overvejelser. Strukturen er i nærværende rapport opsat således at den er tilpasset de metodiske arbejdsprocesser der ligger til grund for specialerapportens endelige resultat.

En illustration af rapportstrukturen fremgår af Figur 2.2. Der vil i figuren være anført specialerapportens kapitler samt tilhørende appendiks og bilag. Rapportstrukturen er opdelt i fire niveauer som henholdsvis er; *Introduktion og Baggrund*, *Forundersøgelsen*, *Detailundersøgelsen*, *Løsning og Konklusion*. Efter hvert af de fire niveauer vil der afslutningsvis forekomme en sammenfatning eller delkonklusion, som kort opsummerer de frembragte resultater. Herunder vil rapportstrukturens fire niveauer kort blive gennemgået.

I - Introduktion & Baggrund

Introduktion & Baggrund består af specialerapportens indledning, metodiske overvejelser samt begrebs- og litteraturstudie. Her vil samfunds- og branchetendenser for mellemstore entreprenørvirksomheder blive beskrevet, hvorefter specialegruppens fokusområde vil blive fastsat. Fokusområdet vil danne grundlag for det videre arbejde i *Forundersøgelsen*. Dernæst vil de metodiske tilgange for den videre undersøgelse fremgå, samt hvordan specialegruppen behandler og anvender begreber og litteratur i specialerapporten.

II - Forundersøgelsen

Forundersøgelsen er opdelt i to dele, hvor første del vil omhandle den økonomiske analyse, de interne og eksterne forhold samt de ti indsatsområder. *Forundersøgelsen del 1* vil blive rundet af med den initierende problemstilling. *Forundersøgelsen del 2* vil omhandle spørgeskemaundersøgelsen, samt hvordan empirien bliver behandlet statistisk. I *Forundersøgelsen* søges derefter at konkretisere det fokusområde specialegruppen har fremsat. Dette er gjort med henblik på at frembringe specialegruppens problemstilling. Konkretiseringen bygger på nationale og internationale undersøgelser og rapporter, som skal belyse og dokumentere dette område videnskabeligt. Når den initierende problemstilling er fundet kan selve spørgeskemaundersøgelsen udarbejdes med det formål at danne grundlag for at besvare den initierende problemstilling.

III - Detailundersøgelsen

Detailundersøgelsen vil behandle det output *Forundersøgelsen* frembringer, for at vurdere hvordan de mellemstore entreprenørvirksomheders mulighed er for *Balanceret vækst*. Dette gøres ved at sammenholde resultatet i spørgeskemaundersøgelsen med den økonomiske analyse. Desuden skal det vurderes hvilke indsatsområder, der har størst indvirkning på at skabe *Balanceret vækst*. Som afslutning på dette kapitel frembringes problemformuleringen. Det resultat som frembringes i *Detailundersøgelsen* vil yderligere behandle og fremvise i løsningsforslaget.

IV - Løsning & Konklusion

Løsningsforslaget er udarbejdet som en vejledning, for hvordan virksomhederne skal arbejde med de ti indsatsområder. Afslutningsvis præsenteres konklusionen, som skal besvare den stillede problemformulering. Herefter vil specialegruppens perspektivering fremgå. I perspektiveringen vil hovedresultaterne blive diskuteret i forhold til en større faglig og samfundsmæssig sammenhæng, hvor generaliseringsmulighederne ligeledes diskuteres. Afslutningsvis vil forhold der fremover kunne blive relevante i forhold til udvikling af *Balanceret vækst* i mellemstore entreprenørvirksomheder blive belyst.

Appendiks

I appendiks fremgår de dokumenter som ligger til grund for specialerapportens resultater. Disse dokumenter indeholder de bagvedliggende beregninger og analyser som indgår i specialerapporten.

Bilag

I bilag fremgår det materiale, der fungerer som dokumentation eller som supplement til specialerapporten.

| Specialerapporten "Vejen til balanceret vækst" | | Appendiks | Bilag |
|---|--|---|---|
| I - Introduktion & Baggrund | Kapitel 1. Indledning | | |
| | Specialegruppens motivation | | |
| | Samfundsmæssig motivation | Branche motivation | J. Sparringsmøde med Væksthus Nordjylland |
| | Fokusområde | | |
| | Kapitel 2. Metode | | |
| | Forskningsdesign | | |
| | Vidensindsamling | Reliabilitet og validitet | Etik og moral |
| | Metodekritik | Rapportstruktur | |
| | Kapitel 3. Begrebs- og litteraturstudie | A. Definition af en mellemstor entreprenørvirksomhed | A. What Really Works |
| | Begrebsstudie | Litteraturstudie | |
| | Definition af en mellemstore entreprenørvirksomhed | B. Søgekriterier for mellemstore entreprenørvirksomhederksomhed | B. Fokus på lønsom vækst i praksis |
| Sammenfatning for I - Introduktion & Baggrund | | | |
| II - Forundersøgelsen | Kapitel 4. Forundersøgelse - Del 1 | C. Økonomianalyse | C. Regnskabsanalyse |
| | Økonomianalyse | Interne og eksterne forhold | D. Vurdering af økonomiske resultater |
| | Grundlaget for de ti indsatsområder | E. Nulhypoteser | D,E,F,G. Byggeanalyser |
| | Sammenfatning af de ti indsatsområder | | |
| | Initierende problemstilling | | |
| | Kapitel 5. Forundersøgelse - Del 2 | F. Spørgeskemaundersøgelse | |
| | Spørgeskemaundersøgelse | Dataanalyse | G. Dataanalyse - SPSS |
| | Delkonklusion for II - Forundersøgelsen | | |
| III - Detailundersøgelsen | Kapitel 6. Undersøgelse | | |
| | Undersøgelse af de ti indsatsområder | H. Undersøgelse | |
| | Branchekortlægning | | |
| | Matematisk brancheplacering | | |
| | Delkonklusion for III - Undersøgelsen | | |
| | Problemformulering | | |
| IV - Løsning & Konklusion | Kapitel 7. Løsningsforslag | | |
| | Løsningsforslagets opbygning og formål | | |
| | Prioritering af indsatsområder | I. Løsningsforslag | H. Lydfil af interviews |
| | Primære indsatsområder | Sekundære indsatsområder | |
| | Kapitel 8. Diskussion | | |
| | Kapitel 9. Konklusion | | |
| | Kapitel 10. Perspektivering | | |

Figur 2.2 Visualisering af rapportstruktur

3. Begrebs- og litteraturstudie

Det vil i følgende kapitel blive præciseret, hvorledes grundlæggende begreber i denne rapport skal forstås, hvad de dækker over og i hvilken sammenhæng begrebet vækst skal forstås samt defineres. I det efterfølgende litteraturstudie præsenteres og vurderes udvalgte forskningsartikler, analyser, undersøgelser og diskussioner af deres resultater. Som afslutning på kapitlet vil specialegruppens definition af mellemstore entreprenørvirksomheder fremgå.

3.1. Begrebsstudie

Ordet vækst er meget centralt i det danske samfund og noget som både politikere og økonomer bruger i flæng. Ordet er i sig selv et meget upræcist begreb, eftersom det kan betegne flere forskellige størrelser, perspektiver, hvor begrebet ligeledes ses i sammenhæng med økonomi. Begrebet vækst vil i nærværende rapportes sammenhæng dække over den brede forståelse for begrebet vækst, hvor hele virksomheden vil blive taget i betragtning. Indledningsvis beskrives fire vækstbegreber og specialegruppens definition af disse begreber, som samlet vil definere begrebet vækst. Efterfølgende beskrives hvordan virksomheder vokser, og hvilke faser de gennemgår i deres livscyklus.

3.1.1. Akkvisitiv vækst

Specialegruppen definerer begrebet "akkvisitiv vækst" som en aktivitet der sker i forbindelse med opkøb og fusion med andre virksomheder. Dette er "en hurtig måde" at sikre eller øge virksomhedens muligheder for at erobre markedsandele eller indtage nye markeder. Denne måde at udvide på betegnes som en ekstern vækstmulighed, da dette er en aktivitet som afhænger af og påvirker en virksomhed udefra. [Den danske ordbog 2015] Følgelig defineres akkvisitiv vækst som:

Akkvisitiv vækst

Ekstern vækst, opkøb eller indgåelse af samarbejder med andre virksomheder

3.1.2. Organisk vækst

Det organiske vækstbegreb skal i denne rapport forstås, som noget der udelukkende kan ske ved hjælp af virksomhedernes egen kraft og de midler som er til rådighed internt i virksomheden. Et eksempel på organisk vækst kan skyldes en virksomheds gode images som "spredt sig selv" f.eks. hvis en virksomhed leverer et godt projekt inden for den økonomisk fastsatte ramme, til tiden og i den aftalte kvalitet. Dette resultat tiltrækker nye kunder, som skaber rammerne for organisk vækst i virksomheden. [Den danske ordbog 2015] Organisk vækst defineres således:

Organisk vækst

Intern vækst, en virksomheds vækst inden for egne rammer

3.1.3. Balanceret vækst

Specialegruppens definition af *Balanceret vækst* tager afsæt i interne og eksterne forhold samt finansielle og ikke-finansielle discipliner som vægtes ligeligt når virksomhedens præstationer vurderes. For at kunne opnå den rette balance i virksomheden er det en nødvendighed at kortlægge alle vigtige processer og opsætte målebare parametre for at vurdere disse.

En mellemstor entreprenørvirksomhed beskæftiger ofte mange medarbejdere og varetager flere typer af arbejdsopgaver. Deres succes er derfor afhængig af mange parametre, kendte som ukendte. For at kunne opnå *Balanceret vækst* er det en nødvendighed at alle parametre vokser i samme takt. *Balanceret vækst* skal derved forstås som *pareto-ligevægt princip*¹ [Mc Lure og Pareto 2008]. Hvilke er en erkendelse af at virksomheden hænger sammen som en samlet enhed. En virksomheds fokus kan derved ikke udelukkende være på det finansielle perspektiv, idet der vil opstå en sub-optimering, som på længere sigt kan ske på bekostning af den resterende del af virksomheden. *Balanceret vækst* handler ydermere om at reducere og forebygge en skævvridning i virksomhedens sammensætning. Specialegruppen har på baggrund af afsnit 3.2.1, defineret begrebet *Balanceret vækst* som følgende:

Balanceret vækst

En tilstrækkelig balance mellem de ti indsatsområder, og hvor virksomhedens ledelsesmæssige udvikling følger omsætningen

3.1.4. Lønsom vækst

De fleste virksomheder kan vokse i omsætning. Udfordringen ved lønsom vækst kan være at skabe vækst på bundlinjen, hvilket vil være en forudsætning for at skabe lønsom vækst. Det handler derved om at omsætning og indtjening går hånd i hånd. Det er ikke nødvendigvis en forudsætning at skabe højere omsætning for at forbedre bundlinjen. En virksomhed kan godt levere topresultater, selv om omsætningen kun stiger minimalt eller måske falder i forbindelse med optimering af interne processer. Begrebet lønsom vækst er dermed et udtryk der skal forstås således, at hvis en virksomhed øger sin omsætning skal indtjeningen ligeledes øges. Virksomheden skal derfor sikre sig at den omkostning de har, ikke er mindre end den gevinst der vil være, ved at udføre den pågældende opgave. En lønsom virksomhed skal derfor have en klar forretningsmodel, hvor virksomheden har udviklet en model til at sikre indtjening, ved at præcisere deres processer og produkter de tilbyder kunderne. Virksomhederne bør holde sig til bestemte ydelser og produkter og vælge alt andet fra. Det kræver at virksomhedens ledelse kender deres kernekompetencer, og forstår at udnytte dem. [Berlingske Business 2014] Lønsom vækst defineres som:

Lønsom vækst

Øget økonomisk udbytte, med vækst i både omsætning og indtjening

3.1.5. Vækstfaser

For at belyse hvad der karakteriserer en virksomheds vækstmuligheder samt hvilke faser og kriser en virksomhed gennemgår for at udvikle sig og skabe vækst. Blev der taget udgangspunkt i den amerikanske professor Larry E. Greiners forskningsprojekt "*Evolution and revolution as organizations grow*" fra 1972. Forskningsprojektet beskriver en virksomheds muligheder for vækst, uanset branche og størrelse gennem modellen "*How companies grow*". Forskningsprojektet gennemgår ligeledes modellen "*The five phases of growth*" som beskriver en virksomheders livscyklusfaser. [Greiner 1972]

¹ Pareto-ligevægt er en påstand om tildeling af ressourcer, hvor det er umuligt at gøre én bedre stillet uden at stille mindst én værre.

De fem vækstfaser er frit oversat af specialegruppen og er som følgende:

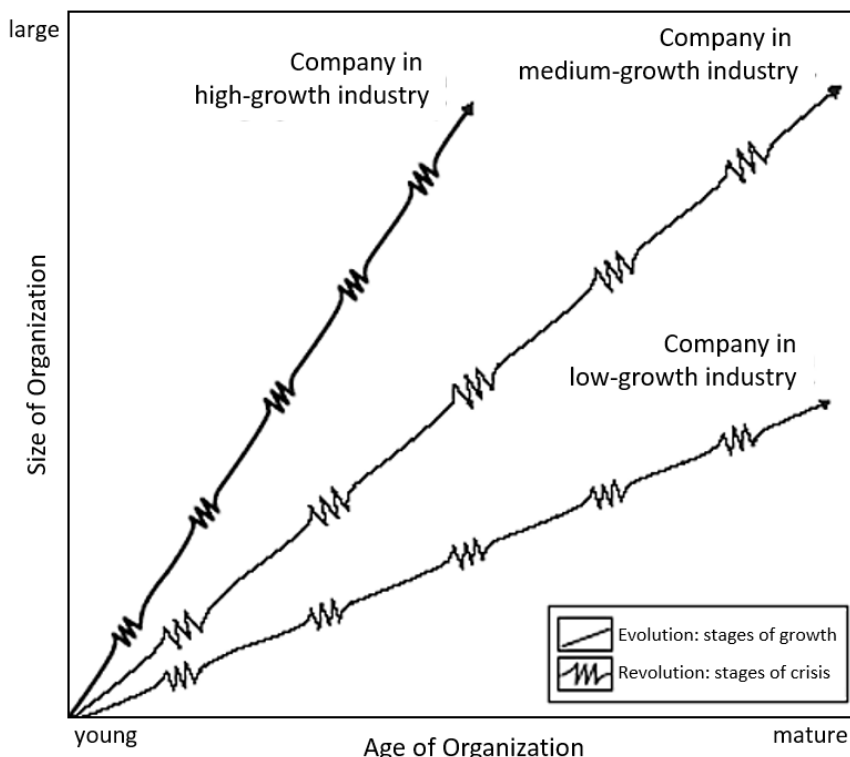
1. Kreativitetsfasen (Phase 1. Creativity)
2. Styringsfasen (Phase 2. Direction)
3. Delegeringsfasen (Phase 3. Delegation)
4. Koordineringsfasen (Phase 4. Coordination)
5. Samarbejdsfasen (Phase 5. Collaboration)

[Greiner 1972]

Livscyklus

For at forstå de fem ovenstående vækstfaser, er det nødvendigt at forstå en virksomheds livscyklus. Alle virksomheder gennemgår en række karakteristiske udviklings- og kritiske faser som enhver virksomhed skal forholde sig til gennem dens levetid. I den forbindelse er det vigtigt som virksomhed, at erkende at kriser ikke kan undgås, og ingen ved hvornår de præcis opstår. Virksomhederne skal derfor være på forkant og se mulighederne i kriserne og bruge dem proaktivt. En måde hvorpå dette kan udføres er ved løbende at undersøge virksomhedens "helbredstilstand" med henblik på at forudse krisesyntomer, som kræver en effektiv og målrettet indsats.

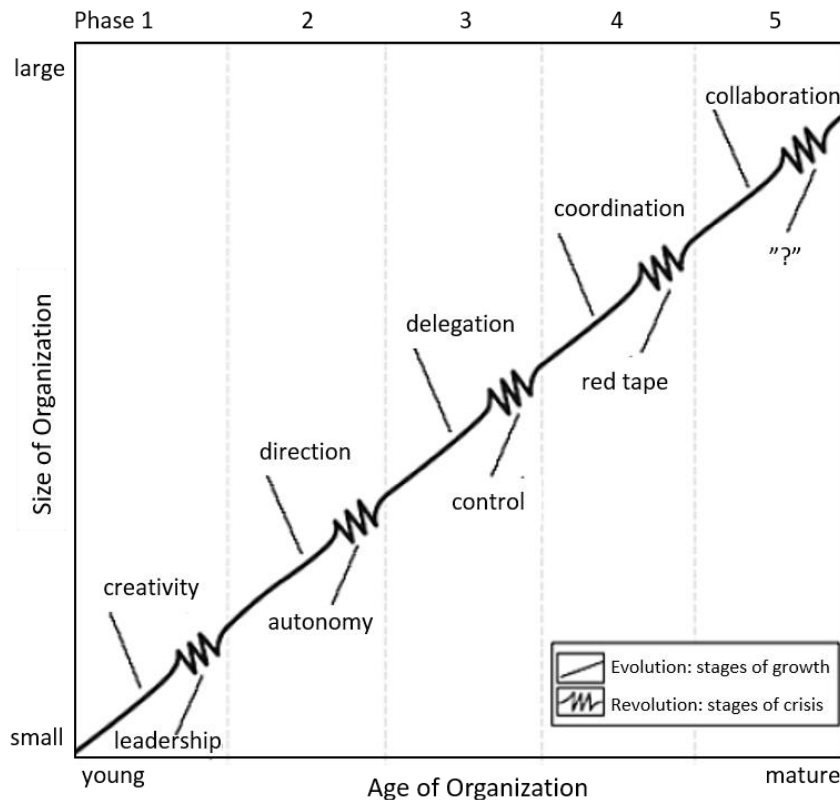
Når virksomheder er i vækst sker der automatisk ændringer i virksomheden, både med hensyn til processer og strukturer. Dette tvinger virksomheden til at tænke innovativt både i forhold til den måde de leder og styrer på. Måden hvorpå virksomhederne vokser, er ofte i relation til den branche som virksomheden befinder sig i, og den måde som virksomheden ønsker at vokse på, som det fremgår af Figur 3.1. [Greiner 1972]



Figur 3.1 How companies grow [Greiner 1972]

De fem vækstfaser

Ved at undersøge de fem vækstfaser dybdegående, bliver det belyst hvilke problematikker som virksomhederne kan møde. I hver fase skal virksomhederne løbende bliver bedre og lære af de forandringer de møder samt bruge den viden de tilegner sig, som en læringsproces til hver af vækstfaserne. Tidsperioden for hver af faserne er meget individuel og varierer meget både i forhold til virksomhed og industri. [Greiner 1972]



Figur 3.2 The five phases of growth [Greiner 1972]

Den indledende fase betegnes som *kreativitetsfasen*, som er tidspunktet hvor virksomheden etableres. Efterfølgende bliver der ansat en række medarbejdere, som i denne fase alle kender hindanden, og der er en flydende vidensdeling mellem medarbejderne. Derudover er der en nærhed mellem medarbejdere, hvilket medfører at tvivlsspørgsmål og problemstillinger kan diskuteres blandt alle medarbejderne i virksomheden. Eftersom virksomheden er i vækst og medarbejderstaben gradvis øges, opstår den første krise *lederskabskrisen* hvor ikke alle medarbejdere kan inddrages i alle beslutninger og den kollektive ledelsesform viser sine svagheder. Problemerne ved denne ledelsesform opstår ved den manglende organisering, da ingen eller få medarbejdere har ansvar for bestemte arbejdsområder. Virksomheder har i denne situation brug for stærke ledere med de nødvendige kompetencer og viden for at opbygge den nødvendige organisation og skabe struktur. [Greiner 1972]

Den anden fase, bliver betegnet som *styringsfasen*. Hvor virksomhederne i større grad søger efter specialiseret medarbejdere med særlige kompetencer, som kan bidrage til de strukturerede arbejdsprocesser og den formelle kommunikation. De specialiserede medarbejdere er ofte projekt- eller mellemledere som får tildelt specialopgaver, ofte inden for områder som, økonomistyring, drift og ledelse med mere. Krisen som opstår i denne fase betegnes som *autonomikrisen* der omhandler selvstændighed i den forstand, at cheferne inden for de givne specialområder ønsker at få tildelt mere ansvar, så de individuelt kan træffe beslutninger og tager initiativ til forbedringsforslag. Denne selvstændighed blandt cheferne er i nogle tilfælde modstridende med topledelsens beslutninger, da beslutninger i denne fase ofte foregår på tværs af organisationen, hvilket kan modstride det som reelt skaber værdi for virksomheden. [Greiner 1972]

Efter styringsfasen påbegyndes den tredje fase, som er *delegeringsfasen*. Formålet med denne fase er, at lederne skal uddelegere en række arbejdsopgaver, således at nye afdelinger, investerings- eller profitcentre kan etableres. Dette skaber dermed mulighed for at virksomheden kan indtræde på nye markeder, hvor der i større grad er mulighed for virksomheden kan tilpasse deres produkter eller serviceydelser til kundens behov.

Denne overdragelse af ansvar og kontrol ender med en krise kaldet *kontrolkrisen*, hvor topledelsen må forsøge at tilbagevinde kontrollen med afdelingerne og centrene. Krisen opstår som følge af de nye afdelinger og centre som er etableret, hvor lederne i de enkelte afdelinger ofte forsøger at maksimere egen profit, hvilket resulterer i interne magtkampe mellem afdelinger. Problematikken ved en sådan decentralisering er, at de enkelte afdelinger eller centre ofte bliver målt ud fra økonomiske præstationer. [Greiner 1972]

Den fjerde fase er *koordineringsfasen*, som er karakteriseret ved, at topledelsen tager ansvar og integrerer nye koordineringssystemer for at kontrollere virksomhedens afdelinger og centre. De nye koordineringssystemer skaber dermed vækst gennem en bedre og mere effektiv fordeling af virksomhedernes ressourcer. Denne koordinering af afdelingerne og centrenes beslutninger, skal ikke forstås som manglende tillid til lederne i de respektive afdelinger, men mere at lederne skal lære at retfærdiggøre deres handlinger og beslutninger over for topledelsen. Krisen som opstår i denne fase, betegnes som *bureaukratikrisen*. I denne krise er det vigtigt for virksomheden at fastholde interne procedurer og ikke udelukkende fokuserer på problemområdet. Denne måde at drive virksomhed på, kan være problematisk, eftersom det kan modvirke innovationsniveauet, idet det kan være en længerevarende proces at implementere nye systemer. Topleledelsen er derfor nødsaget til at svække det styrende system, så medarbejderne igen oplever at have indflydelse på virksomhedens beslutninger. [Greiner 1972]

Samarbejdsfasen er den femte fase, som lægger særlig vægt på samarbejde, som er den måde virksomheden skal overvinde bureaukratikrisen i fjerde fase. Ved at overvinde bureaukratikrisen får virksomheden muligheden for at opbygge en velorganiseret virksomhed, som kan fungere effektivt i alle situationer. Den femte fase understreger potentialet af effektive projektteams og kompetent ledelse, hvor formel kontrol erstattes af selvdisciplin og social kontrol. Krisen i denne fase betegnes som *vækst mætning*, hvilket finder sted når virksomheden har vokset meget over en længere periode. I denne situation kan medarbejderne godt blive førelsesmæssigt og fysisk udmattet, af det tyngende pres som er fra virksomheden på innovative løsninger. [Greiner 1972]

Modellen "*The five phases of growth*" blev udbygget med en ekstra sjette fase, tilbage i 1998 af Larry E. Greiner. Den sjette fase indebærer at virksomheder kan udvide sig gennem fusioner, outsourcing eller andre aktiviteter som involverer andre virksomheder. [Mindtools 1998]

Som Figur 3.2 illustrer, startes hver fase med en udviklingsperiode (evolutionær periode), hvor alle aktiviteter og processer fungerer. Efterhånden som virksomheden udvikles, bliver de tidligere aktiviteter og processer utilstrækkelige og forandringer må implementeres. Når topledelsen erkender at virksomheden har brug for forandring, indtræder kriseperioden (revolutionær periode). Forandringen skal herefter ske på en sådan måde, at den skaber mest mulig værdi og struktur for virksomheden i den pågældende situation. [Greiner 1972]

For at opnå en yderligere forståelse af denne model, er det vigtigt at forstå at ikke alle virksomheder vil gennemgå alle faserne i kronologisk rækkefølge. Virksomheder som bruger denne model, skal derfor bruge modellen til at skabe vækst med udgangspunkt i den situation den enkelt virksomhed oplever. [Mindtools 1998]

3.2. Litteraturstudie

Litteraturstudiet er med til at danne et videnskabeligt grundlag. Ved at foretage en systematisk søgning i relevante databaser med udgangspunkt i specialegruppens undersøgelsesområder, har det været muligt at udvælge de forskningsartikler, brancheanalyser, nøgletal og prognoser der efterfølgende har dannet baggrund for specialegruppens undersøgelse. Søgningerne er forsøgt indkredset til litteratur omhandlende bygge- og anlægsbranchen, hvorefter anden generel litteratur er taget i betragtning. Ydermere er det vurderet i hvilken grad artiklernes relevans harmonerer med undersøgelsesområderne.

3.2.1. What Really Works

Specialegruppens undersøgelsesstruktur har taget afsæt i det Amerikanske forskningsprojekt *What Really Works*, hvor forskerne har undersøgt "hvad der virker", hvis en virksomhed skal præstere bedre end den resterende branche. Forskningsprojektet strakte sig over en tiårig periode fra 1986 til 1996, hvor 160 virksomheder blev undersøgt. [Nitin, Joyce, and Roberson 2003]. Forskningsprojektet fremgår af bilag A. Forskningsprojektet fandt frem til de otte nedenstående indsatsområder, hvor specialegruppens oversættelse og tilpasning fremgår i den efterfølgende parentes:

- *Talent* - (Arbejdskraft)
- *Leadership* - (Ledelse)
- *Strategy* - (Strategi)
- *Culture* - (Virksomhedskultur)
- *Execution* - (Drift)
- *Structure* - (Organisationsstruktur)
- *Mergers and partnership* - (Fusion og partnerskaber)
- *Innovation* - Dette indsatsområde indgår ikke i den videre bearbejdning

[Nitin et al. 2003]

What Really Works konkluderer, at grundlaget for langsigtet lønsom vækst i amerikanske virksomheder er de "klassiske" indsatsområder. En virksomhed kan derved ikke skabe langsigtet succes uden disse områder varetages med omhu. Indsatsområderne *Strategi*, *Drift*, *Organisationsstruktur* og *Virksomhedskultur* indgik stort set i alle virksomhederne og vurderes derfor som værende grundstenen for vækst.

Specialegruppen har fundet det interessant at efterprøve, om entreprenørbranchen kan opnå samme succes ved at arbejde med disse indsatsområder i dansk kontekst. For at sikre det bedst mulige resultat af nærværende rapport, vil den blive suppleret med virksomhedernes økonomiske forhold.

Forskningsprojektet danner grundlag for specialerapportens undersøgelse af *Balanceret vækst*. For at kunne drage paralleller til bygge- og anlægsbranchen anvendes der litteratur med henblik på at undersøge, hvorledes forskellige forskere og forfattere har behandlet dette emne.

Forskningsprojektet *What Really Works* beskriver ligeledes innovation som et vigtigt område, idet en virksomheds adræthed skal stå i forhold til markedet, samt hvorvidt virksomheden formår at udvikle og anvende deres midler. Innovation handler i lige så høj grad om at kunne forudse forstyrrende hændelser, i stedet for at reagere, når det allerede er for sent. Eftersom begrebet innovation er et stort og kompleks emne, vil det ikke medgå i den videre bearbejdning af specialerapporten, da dette område anses for at være et undersøgelsesområde i sig selv.

Som det fremgår i *What Really Works* går vækst og innovation ofte hånd i hånd, idet de to begreber ofte er tæt beslægtet med hinanden. Eftersom denne rapport omhandler vækst vil den innovative tankegang stadig være en nødvendighed for at kunne opnå *Balanceret vækst*, da det kræver at virksomhederne kan kombinere de otte fremsatte indsatsområder, for at øge eller fastholde deres markedsandele.

Idet specialegruppen beskæftiger sig med begrebet *Balanceret vækst* er det ydermere fundet aktuelt at supplere indsatsområderne i *What Really Works*. Dette skyldes, som nævnt i afsnit 3.1.3, at *Balanceret vækst* både skal opnås ved de finansielle som ikke-finansielle discipliner og vægtes derved ligeligt. I den forbindelse er det fundet nødvendigt at tilføje nedestående indsatsområder på lige fod med *What Really Works* indsatsområder.

- Risikostyring
- Økonomiske forhold
- Kundeforhold

De tre ovenstående punkter vil sammen med *What Really Works* udvalgte syv indsatsområder danne grundlaget for specialerapportens ti indsatsområder.

3.2.2. Fokus på lønsom vækst i praksis

Børsen Ledelseshåndbøger udarbejdes løbende og fungerer som faglige opslagsværker, der dækker over en bred række af forskellige fagområder inden for ledelse. I 2007 udarbejdede Børsen Ledelse forskningsprojektet *Fokus på lønsom vækst i praksis*. I den forbindelse har Børsen Ledelse foretaget en analyse med 34 kvalitative interviews med topledere fra de 150 største virksomheder i Danmark og en kvantitativ undersøgelse af 190 topledere blandt de 1000 største danske virksomheder. Gennemførelsen af den store undersøgelse og analyse blev foretaget af Stig Jørgensen & Partners A/S og Copenhagen Business School for at afdække de væsentligste faktorer for at skabe varig lønsom vækst i de største danske virksomheder. Undersøgelsen er udformet som en selvevaluering af virksomhedernes præstationer, som tager afsæt i *What Really Works* otte indsatsområder. Undersøgelsen er sammenholdt med virksomhedernes seneste fem årsregnskaber for samtlige af de 1000 største danske virksomheder. Forskningsprojektet fremgår af bilag B.

Der blev i forskningsprojektet *Fokus på lønsom vækst i praksis* konkluderet at fokus i langt højere grad har været rettet mod lønsom vækst, gennem en balanceret optimering af forretningen frem for vækst- og effektiviseringsfokus. De to områder som adskiller respondenterne mest omkring vejen til lønsom vækst er strategi og virksomhedskultur. Som det også blev konkluderet i *What Really Works* er det også her de klassiske discipliner som strategi, ledelse og drift som er i fokus.

Børsen Ledelse opdelte virksomhederne i fire grupperinger; Værdiskabere, De volumensyge, De anorektiske og Værdinedbryderne. Her viste det sig, at værdiskabende virksomheder har fokus på strategi- og kulturudvikling for at skabe lønsom vækst, hvor følgende er beskrevet:

Det afgørende for lønsom vækst er ikke kun, hvad man gør, men i lige så høj grad måden man gør det på. [Børsen Ledelseshåndbøger 2007]

Der var dog ikke en klar sammenhæng mellem de virksomheder der klarede sig godt i forhold til de virksomheder, som klarede sig mindre godt. Dog kunne en forklaring på virksomheder, der har udfordringer med at skabe lønsom vækst skyldes, at de i mindre grad har fokus på strategi eller kulturudvikling i forhold til konkurrenterne i branchen. [Børsen Ledelseshåndbøger 2007]

3.2.3. Supplerende litteratur

For at skabe et overblik over branchens samlede tilstand, samt at kunne sammenholde resultaterne fra tidligere undersøgelser og specialegruppens egne observationer, har det været en nødvendighed at indsamle data fra supplerende litteratur. Her er opgørelser, nøgletal, videnskabelige artikler, prognoser og analyserapporter fra Danmarks Statistik, CRM Byggefakta, Dansk Byggeri og Deloitte anvendt, for at kunne danne grundlag for undersøgelse og analyse af bygge- og anlægsbranchen, og de udvalgte mellemstore entreprenørvirksomheder.

3.3. Definition af en mellemstor entreprenørvirksomhed

Der findes mange definitioner af virksomheder. Definitionen kan variere alt afhængig af hvor den benyttes, samt i forhold til antal medarbejdere, omsætning, balance eller deres uafhængighed. For at præcisere denne forskel, vil der herunder blive beskrevet hvorledes specialegruppen definerer mellemstore entreprenørvirksomheder.

Som det fremgår af nedestående Tabel 3.1, ses fire forskellige definitioner af en mellemstor entreprenørvirksomhed. En nærmere beskrivelse af de fire definitioner kan findes i appendiks A. For at konkretisere i hvilket omfang specialegruppen vil undersøge dette, har det været en nødvendighed at foretage en specifik definition.

| Definitioner | Antal beskæftigede i års arbejdsenhed | Årlig omsætning | Samlet årlig balance |
|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Den Europæiske Unions definition | <250 | ≤ EUR 50 mio. | ≤ EUR 43 mio. |
| Regnskabslovens definition | 50-250 | DKK 89-313 mio. | DKK 44-156 mio. |
| Dansk Byggeris definition | 51-100 | - | - |
| Licitationens definition | - | DKK 250 mio. til 1 mia. | - |

Tabel 3.1 Forskel i definition af mellemstore virksomheder [Den Europæiske Union 2005] [Erhvervsstyrelsen 2015a] [Dansk Byggeri 2013] [Licitationen 2015b]

Der er taget udgangspunkt i entreprenør- og styringsvirksomheder, som geografisk repræsenterer hele Danmark og udfører hoved- og totalentrepriser. Installationsvirksomheder undlades, idet disse virksomheder i mindre omfang opererer som totalentreprenører. Således har specialegruppen fremsat nedestående definition i Tabel 3.2.

| Definition | Branchekode | Årlig omsætning | Antal beskæftigede i års arbejdsenhed |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|
| Specialegruppens definition | 410000-439999 | Ca. 200-700 mio. | Ca. 50-300 |
| Bemærkninger | 711210 Fagrubrik "Entreprenør" | Regnskabsår 2013-2014 Forventet 2015 | Gennemsnit antal ansatte |

Tabel 3.2 Specialegruppen definition af mellemstore danske entreprenørvirksomheder

Entreprenørvirksomheder er registret i branchekategorien "Bygge- og anlægsvirksomhed" med branchekode 410000 til 439999. Derfor dækker definitionen kun over virksomheder der er registret med et cvr-nummer i denne kategori. Med undtagelse af enkelte virksomheder som er registeret med branchekoden 711210, da disse er registeret med Fagrubrik som "Entreprenør". [Erhvervsstyrelsen 2015c]

Eftersom bygge- anlægsvirksomhederne svinger meget i årlig omsætning, har specialegruppen taget udgangspunkt i virksomhedernes offentliggjorte nettoomsætning i regnskaber fra år 2013 til 2014 samt deres forventede omsætning i året 2015, som ifølge definitionen er placeret i intervallet 200 til 700 millioner kroner. Det skal i denne sammenhæng nævnes, at mange af de mellemstore entreprenørvirksomheder har datterselskaber, hvis aktiviteter ligger uden for bygge- og anlægsbranchen. Disse aktiviteter er ikke medtaget i undersøgelsen og er ikke medregnet i virksomhedernes nuværende og forventede omsætning.

Definitionen af antallet af medarbejdere spænder bredt da medarbejderantallet naturligt varierer meget mellem virksomhederne. Dette skyldes at virksomhederne inden for dette segment både er styringsvirksomheder og virksomheder med egenproduktion.

Ud fra kriterierne er der ved hjælp af NN Markedsdata, fundet frem til 52 virksomheder inden for dette segment af mellemstore danske entreprenørvirksomheder. Virksomhederne fremgår unavngivne i specialerapporten, således at virksomhedernes identitet bliver sløret for ikke at skade virksomhederne negativt. Søgekriterierne fremgår i appendiks B. I den resterende del af specialerapporten, vil definitionen af en mellemstor entreprenørvirksomhed figurere efter denne definition.

3.4. Sammenfatning for I - Introduktion & Baggrund

I de senere år har der været et stort fokus, både fra politisk og diverse brancheorganisationers side, på forholdene for SMV'er med henblik på at skabe bedre muligheder for at øge deres vækstrater. Dette skyldes primært at SMV'erne i Danmark og EU udgør en stor del af den samlede beskæftigelse, hvor over 65 procent af de beskæftigede arbejder i en SMV. Dertil udgør SMV'erne mere end 99 procent af alle virksomheder i EU.

Dette øgede fokus på SMV'er, sammenholdt med en stigende aktivitet og beskæftigelse i bygge- og anlægsbranchen medfører, at der i disse år har været en stor udvikling i bygge- og anlægsbranchen. Bygge- og anlægsbranchen er dog ikke på samme niveau som inden finanskrisen, men har oplevet en støt stigende aktivitet siden 2010 jævnfør afsnit 1.3.

Den øgede aktivitet i bygge- og anlægsbranchen har været med til at give entreprenørerne mere handlfrihed omkring hvilke projekter der bydes på. Samtidig ses der en tendens til at projekterne bliver både større og mere kompliceret. Entreprenørerne kan derved blive tvunget til at tilpasse sig, for at byde på disse opgaver og derved øger fremtidig omsætning. For at forbedre virksomhederne på denne tendens har specialegruppen valgt at fokusere på de mellemstore entreprenørvirksomheders mulighed for vækst, så de er rustet til at håndtere disse opgaver. Derudover ønskes der at skabe klarhed over hvilke muligheder og udfordringer der vil være i den forbindelse.

For at imødekomme den øgede aktivitet i bygge- og anlægsbranchen, har specialegruppen valgt at arbejde med den samfundsvidenskabelige metode. Specialerapportens fremgangsmåde udarbejdes efter en tragtform, hvor teori og empiri kontinuerligt konkretiseres frem mod specialets konklusion. Der vil som arbejdsmetode anvendes en kombination af praktiske og teoretiske undersøgelser og analyser, for at kunne behandle specialerapportens emne bedst muligt. Dette med henblik på at besvarer problemformuleringen, på et sagligt og korrekt grundlag.

Specialegruppen har et ønske om at fremvise et så retvisende billede af de mellemstore entreprenørvirksomheder som muligt, idet branchen ikke ønskes at blive fremstillet negativt. Derfor har reliabilitet, validitet, etik og moral været et gennemgående tema igennem frembringelsen af nærværende rapport. For at imødekomme dette er der anvendt Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråds anbefalinger og vejledninger. [Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd 2002]

Specialerapportens anvendte begreber er i *Begrebsstudiet* medvirkende til at sikre den rette forståelse for begrebet vækst, eftersom der findes flere måder at anvende begrebet på. Vækst skal i denne forbindelse forstås som den samlede forøgelse af virksomhedernes fremgang på alle parametre, både finansielle som ikke-finansielle. Specialegruppen vil benytte *Balanceret vækst* som fremgangsmåde, for at undersøge de mellemstore entreprenørs tilstand.

Ved at benytte forskningsprojektet *What Really Works* sikres en videnskabelig tilgang til specialerapportens fokusområde. Dette, suppleret med forskningsprojektet *Fokus på lønsom vækst i praksis*, øger sandfærdigheden for den måde specialegruppen frembringer og viderebearbejder empiri. Der vil med afsæt i de to forskningsprojekter undersøges om dette også gør sig gældende for specialegruppens definition af en mellemstor entreprenørvirksomhed. Ved brug af ti opstillede indsatsområder som parametre for en succesfuld virksomhed, kan det vurderes, i hvilket omfang dette segment formår at præstere optimalt i forhold til *Balanceret vækst*.

II - Forundersøgelsen

4. Forundersøgelse – Del 1

Dette kapitel indledes med en gennemgang af de mellemstore entreprenørvirksomheders økonomiske nøgletal gennem en femårig periode. Derudover redegøres der generelt for virksomhedens interne- og eksterne forhold, samt hvorledes forholdene interagerer med hinanden. Der vil i dette kapitel blive gennemgået, hvilke parametre der har indflydelse på virksomhedernes økonomiske og ledelsesmæssige præstationer, som er inddelt i ti indsatsområder der er udviklet af specialegruppen. Som afslutning på hvert af de ti indsatsområder, frembringes en nulhypotese, som vil blive be- eller afkræftet senere i specialerapporten. På baggrund af de fremsatte nulhypoteser og indsatsområdernes indflydelse på virksomhedernes præstationer, afsluttes kapitlet med specialegruppens initierende problemstilling.

4.1. Økonomianalyse

I økonomianalysen af de 52 udvalgte mellemstore entreprenørvirksomheder, tages der udgangspunkt i virksomhedernes økonomiske præstationer og tilstand. Analysen skal sammen med spørgeskemaundersøgelsen undersøge om der er en sammenhæng i deres fokus på ledelse og økonomisk formåen. Hensigten med analysen er, at undersøge, hvorledes virksomhederne er økonomisk rustet til at skabe lønsom vækst. Det endelige resultat af analysen vil indgå i sammenhæng med de ti indsatsområder, som skal benyttes til at besvare den senere problemstilling. Virksomhederne fremgår anonymt og neutraliseret således at kun specialegruppen, vejleder og censor kender navnene på de udvalgte virksomheder. Det betyder at virksomhederne fremstår med et identifikationsnummer og uden navn i appendiks.

4.1.1. Formål og metode

For at kunne sammenligne virksomhedernes økonomiske formåen, er der foretaget en økonomisk analyse på baggrund af deres økonomiske nøgletal. Der benyttes offentlige årsregnskaber fra Det Centrale Virksomhedsregister (CVR) og Erhvervsstyrelsen, hvor de mellemstore entreprenørvirksomheders årsregnskaber er indberettet til og godkendt af. Opstillingen af regnskabsoplysningerne i årsregnskaberne tager udgangspunkt i den traditionelle regnskabsmodel. Specialegruppen har analyseret virksomhedernes økonomiske formåen fra 2010 og frem til seneste offentliggjorte regnskab. Formålet med analysen er at rangere de mellemstore entreprenørvirksomheders økonomiske præstation og inddele dem i fem indeksgrupper, for at analysere forskellen på indeksgrupperne. Dette er gjort eftersom det ikke har været muligt, at opdele virksomhederne efter antal ansatte.

Analysen af virksomhedernes økonomiske nøgletal og øvrige nøgletal, som giver en indikation af virksomhedernes tilstand er følgende:

- Dækningsgrad
- Overskudsgrad
- Afkastningsgrad
- Forrentning af egenkapital
- Soliditetsgrad
- Kapacitetsgrad
- Likviditetsgrad
- Samt andel af virksomheder med overskud/underskud

Specialegruppen har valgt følgende nøgletal, da disse vurderes at give et retvisende billede af virksomhedernes økonomiske formåen over en femårig periode, samt de tendenser som ses i branchen. Der vil i analysen af hvert nøgletal fremgå hvorfor og hvad disse nøgletal viser.

Dataindsamling

For at analysere virksomhedernes regnskaber, er der taget udgangspunkt i regnskabsoplysninger indhentet fra NN Markedsdata. De mellemstore entreprenørvirksomheder indberetter for hvert regnskabsår et regnskab til Erhvervsstyrelsen, hvor regnskaberne offentliggøres i CVR registeret. NN Markedsdata samler alle virksomhedernes regnskabsoplysninger i en database, som specialegruppen har benyttet til at indsamle økonomiske nøgletal. Omfanget af mellemstore entreprenørvirksomheder er fundet igennem NN Markedsdata jævnfør afsnit 3.3. Det har ikke været muligt at indhente oplysninger på samtlige virksomheder i segmentet, derfor analyseres 51 virksomheder.

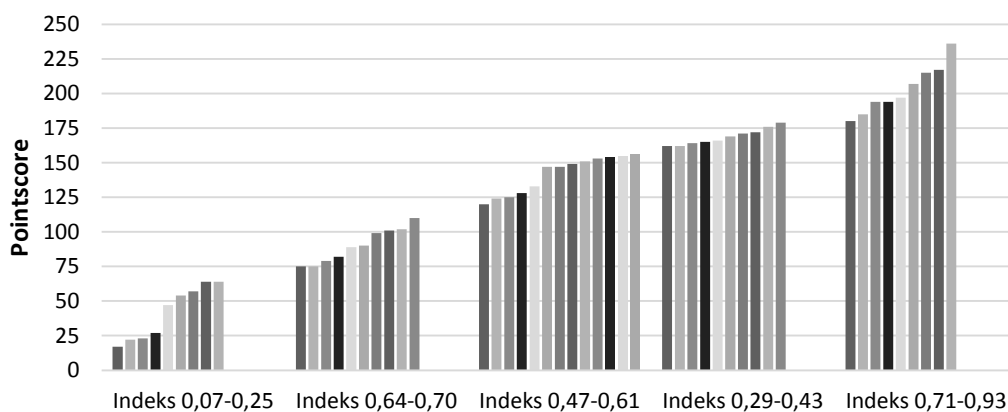
Fejlkilder

Hvert år modtager Erhvervsstyrelsen mere end 200.000 årsrapporter fra danske virksomheder. Erhvervsstyrelsen foretager stikprøvevis kontrol med disse rapporter. Resultatet heraf viser, at der i de senere år er fejl i op til hver tredje af årsrapporterne. Omfanget af fejl er ofte de samme fejl der går igen år efter år. En nærmere undersøgelse viste at det ofte er manglende viden om ændringer af regler og lovgivning, gamle rutiner, forglemmelse og mangel på ajourføring af viden, der fører til fejl i virksomhederne [Damvad 2014]. Dertil kommer at virksomhederne løbende kan ændre regnskabspraksis. Dette medfører at gamle og nye årsrapporter ikke direkte kan sammenholdes, idet måden at opgøre virksomhedens indre værdi ændres. Disse forhold har specialegruppen ikke haft mulighed for at kontrollere. Virksomhedernes nøgletal er anvendt uden korrektion af de medtagne data fra NN Markedsdata. Det kan derfor ikke vurderes i hvilket omfang der måtte være fejl i de anvendte regnskaber.

4.1.2. Analyse

Virksomhedernes nøgletal vil blive analyseret og sammenlignet med bygge- og anlægsbranchens landsgennemsnit, for at undersøge om de mellemstore entreprenørvirksomheder præsterer over eller under landsgennemsnittet. Det har i nogle tilfælde ikke været muligt at frembringe et landsgennemsnit for de analyserede nøgletal i hele analyseperioden. Der vil således blot fremtræde landsgennemsnit i de tilfælde hvor det har været muligt at uddrage resultater for en fire eller fem årige analyseperiode. Oplysningerne omkring landsgennemsnittene er indhentet hos Danmarks Statistik og byggeanalyserne som er udarbejdet af Dansk Byggeri og Deloitte som fremgår i bilag C-G. Virksomhederne er tildelt point efter økonomisk formåen og er derefter inddelt i fem indeksgrupper, hvor virksomhederne i indeks 0,71-0,93 præstere bedst og virksomheder i indeksgruppe 0,07-0,25 præstere dårligst, som det fremgår af Figur 4.1. Formelen for beregningen af indeksgrupper er sket efter følgende metode:

$$\text{Indeksgruppe} = \frac{\text{Samlet pointsum (fra 5 til 255 mulige)}}{\text{Antal nøgletal (5)} * \text{Antallet af virksomheder (51)}}$$

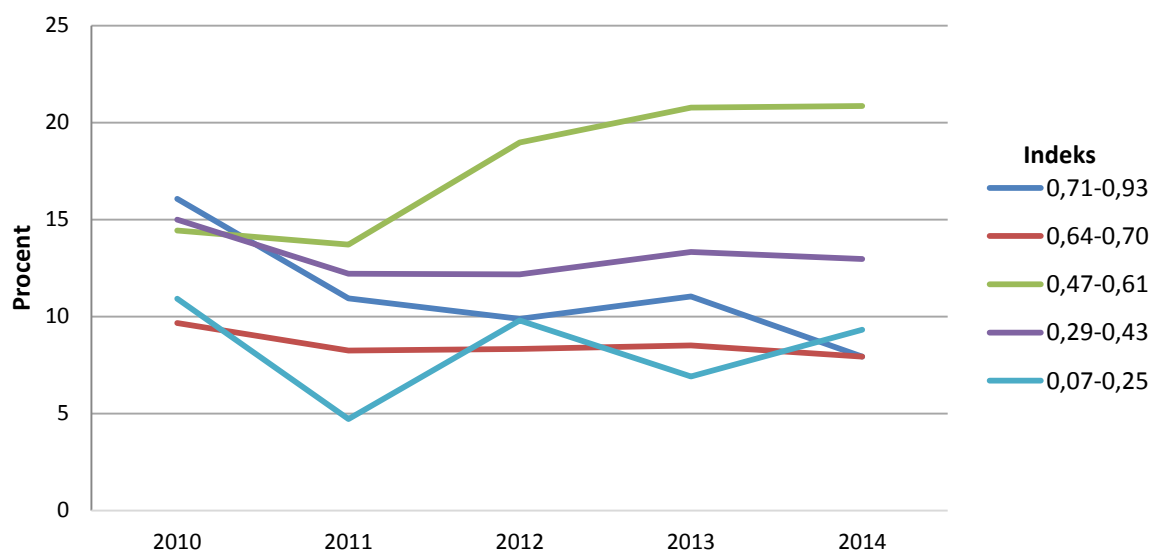


Figur 4.1 Fordeling af virksomheder i de fem indeksgrupper

De efterfølgende figurer som vil blive gennemgået i dette afsnit tager udgangspunkt i mediantallene for hver indeksgruppe, da spredningen i nøgletallene dermed reduceres, hvilket også er grundlaget for at fravælge gennemsnitstallene. For yderligere indsigt i de bagvedliggende beregninger henvises til appendiks C.

Dækningsgrad

Dækningsgraden viser, hvor stor en andel af omsætningen, som er til rådighed til dækning af faste omkostninger, renter og overskud. [Anlægsteknikforeningen 2008: s. 183] Dækningsgraden beregnes på følgende måde: bruttofortjeneste x 100 divideret med nettoomsætningen. På nedenstående Figur 4.2 ses en oversigt over de mellemstore entreprenørvirksomheders dækningsgrad siden 2010.



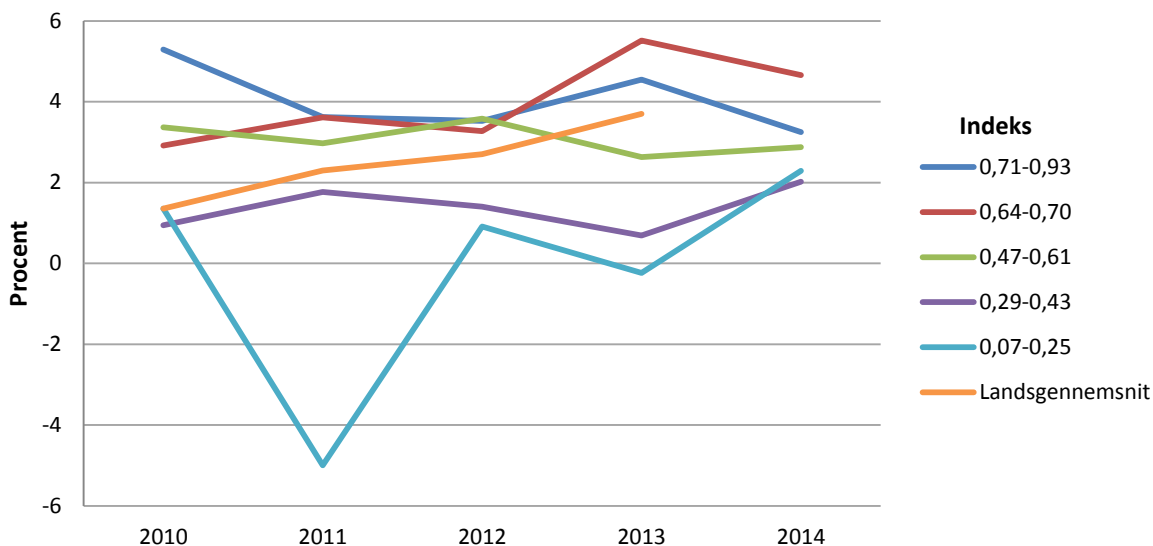
Figur 4.2 Økonomisk analyse af dækningsgrad

Den samlede dækningsgrad for de mellemstore entreprenørvirksomheder faldt kraftigt i perioden fra 2010 – 2011. Det kraftige fald kan skyldes eftervirkningerne fra finanskrisen, og at virksomhederne i denne situation havde svært ved at tilpasse de direkte omkostninger til omsætningen. Efter perioden med kraftigt fald, stabiliserede størstedelen af virksomhederne sig på dette niveau, hvorimod det ses at virksomhederne i indeks 0,47 – 0,61, oplevede særdeles positiv fremgang i dækningsgraden, som kan indikere en hurtig omstillingsparathed hos netop denne type af virksomheder. Set over hele perioden er fire ud af fem indeksgrupper placeret med lavere dækningsgrader i 2014 end i 2010, uden det er faretruende for virksomhedernes fremtidige eksistensgrundlag. I analysen for dette nøgletal har det ikke været muligt at frembringe data fra alle virksomhederne i segmentet, der er således taget udgangspunkt i 32 virksomheder som har oplyst dækningsgraden på NN Markedsdata, hvilket kan medføre en usikkerhed omkring analysens resultater.

Oplysningerne om en virksomheds dækningsgrad er et udtryk for en virksomheds udvikling gennem det seneste år. Et øget dækningsbidrag fra et år til andet, er således et udtryk for en positiv udvikling i virksomheden. Dækningsgraden kan i dette tilfælde bruges til at sammenligne virksomhedernes præstationer, da virksomheder i denne analyse er placeret i sammen branche og har nogenlunde samme størrelse. [Anlægsteknikforeningen 2008] Generelt præsterer bygge- og anlægsbranchen lavere dækningsgrader, hvor den realiserede dækningsgrad i årene 2007-2011 var på 9,1-16,7 procent [Dansk Byggeri 2011].

Overskudsgrad

Overskudsgraden illustrer hvor stort virksomhedens overskud er, set i forhold til omsætningen. Der tages dog ikke hensyn til renteomkostninger og skat. Det er resultatet før renter, der anvendes [Anlægsteknikforeningen 2008: s. 183]. Overskudsgraden regnes som følgende: primære resultat x 100 divideret med omsætningen. På nedenstående Figur 4.3, ses en oversigt over de mellemstore entreprenørvirksomheders overskudsgrad siden 2010.



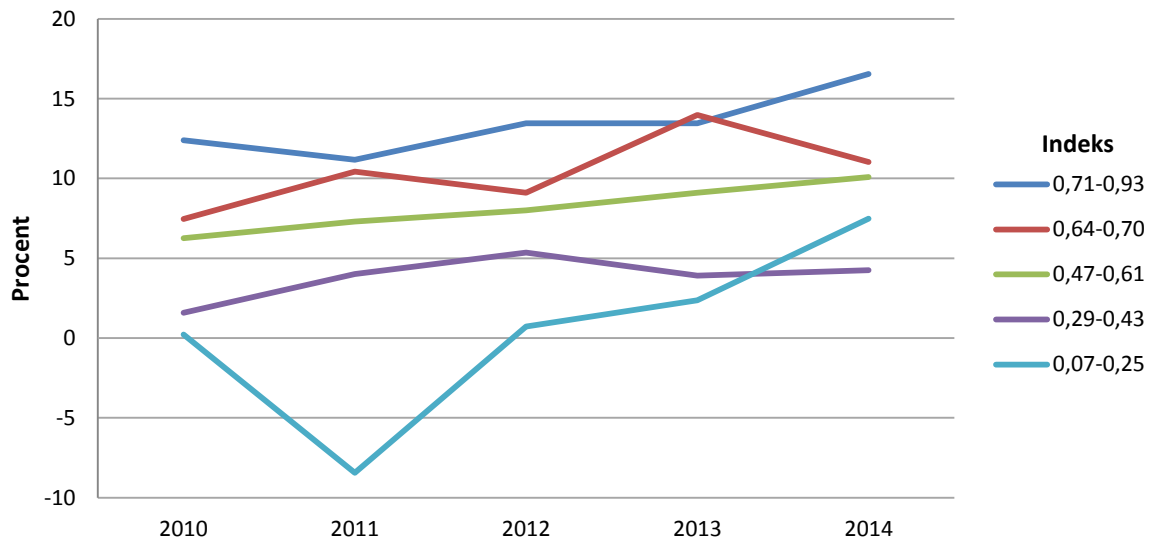
Figur 4.3 Økonomisk analyse af overskudsgrad

Overskudsgraden er i dette tilfælde analyseret ud fra 32 virksomheders nøgletal, da overskudsgraden for de øvrige 20 virksomheder i analysen ikke var mulige at frembringe. Figuren illustrerer at enkelte indeksgrupper tilbage i 2010 – 2011 oplevede markante fald i overskudsgrader. En vurdering af denne tendens kan være afslutningen på den daværende finanskrise. Analysen viser ydermere, at virksomhederne i indeks 0,07 – 0,25 og 0,64 – 0,70 siden 2011 har oplevet den største procentstigning i overskudsgraden. Virksomhederne i indeks 0,07 – 0,25 var placeret på et meget lavt og ugunstigt niveau tilbage i 2011 på -5 procent. Dette niveau er således ikke retvisende for dette segment, da enkelte virksomheder påvirker segmentets resultat særdeles negativt. Som afsluttende bemærkning skal det nævnes, at størstedelen af virksomhederne generelt set præsterer lave overskudsgrader, hvilket er en negativ tendens. En positiv indikation ved analysen er, at virksomhedernes spredning er reduceret betydeligt, og at virksomhederne i 2014 præsterede overskudsgrader på to procent og derover, hvilket indikerer en større fokus på netop overskudsgrad.

Størrelsen på overskudsgraden kan variere meget ud fra hvilken virksomhed der tages udgangspunkt i, og hvilken branche virksomheden befinder sig i. I Bygge- og anlægsbranchen er der generelt ikke tradition for at præstere høje overskudsgrader. [Anlægsteknikforeningen 2008] Bygge- og anlægsbranchen præsterede f.eks. i perioden fra 2007-2011 overskudsgrader på 1,7 – 4,4 procent. [Dansk Byggeri 2011] Sammenlignet med andre typer af virksomheder inden for byggebranchen er dette lave overskudsgrader, eftersom de rådgivende ingeniører i 2014 havde en gennemsnitlig overskudsgrad på 6,7 procent. [Foreningen af rådgivende ingeniører 2014]. Sammenlignet med udlandet er overskudsgraden også forholdsvis lav, eftersom den tyske entreprenørbranche havde en gennemsnitlig overskudsgrad fra 2006 til 2013 på 6,05 procent [Die deutsche Bauindustrie 2015].

Afkastningsgrad

Afkastningsgraden, angiver forrentningen i procent af virksomhedens samlede kapital. Ved beregning af afkastningsgraden tages ikke hensyn til virksomhedens finansieringsforhold, ligesom renteomkostninger ikke indregnes. Afkastningsgraden er et udtryk for hvorvidt virksomheden er i stand til at generere overskud ud fra den indskudte kapital. [Anlægsteknikforeningen 2008: s. 187] Afkastningsgraden beregnes således: $\text{Resultat før renter} * 100 / \text{Aktiver}$. På nedenstående Figur 4.4 ses de mellemstore entreprenørvirksomheders afkastningsgrad siden 2010.



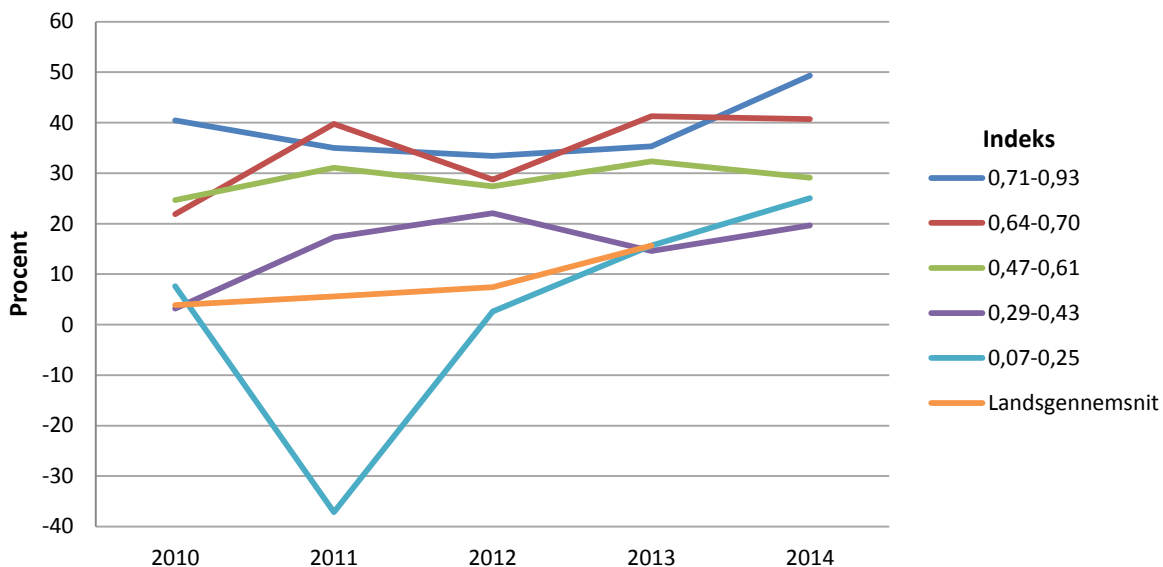
Figur 4.4 Økonomisk analyse af afkastningsgrad

Analysen illustrerer at afkastningsgraden er steget hos alle indeksgrupperne fra 2010 – 2014, hvor den gennemsnitlige stigning udgør 4,3 procent. Tilbage i år 2010 – 2011 oplevede særligt virksomheder i indeks 0,07 – 0,25, et markant fald i afkastningsgraden på hele 8,24 procent, hvorimod virksomhederne som præsterede bedst i indeks 0,64 – 0,70 i samme periode oplevede en stigning på 3,57 procent. Den generelle tendens blandt de mellemstore entreprenørvirksomheder vurderes positiv og kan være et udtryk for at virksomhederne i større grad end tidligere har fokus på ikke at investere i materielle anlægsaktiver, som binder mere kapital end hvad driften kan bære, så overskuddet kan øges, og muligheden for lønsom vækst forbedres.

Ved at analysere en virksomheds afkastningsgrad, er der en række områder, som der skal tages særligt hensyn til, f.eks. en virksomheds renteomkostninger og dens finansieringsforhold. Da afkastningsgraden kan være påvirket af de ovenstående elementer, bør dette nøgletal ikke vurderes alene, men bør sammenholdes med de øvrige nøgletal i denne analyse. [Anlægsteknikforeningen 2008] Den gennemsnitlige afkastningsgrad var 3,8 – 10,3 procent tilbage i 2007- 2011 [Dansk Byggeri 2011].

Forrentning af egenkapital

Egenkapitalens forrentning er et udtryk for, hvordan den indskudte kapital forrentes [Anlægsteknikforeningen 2008: s. 188]. Egenkapitalens forrentning beregnes ved: $((\text{årets resultat} * 100 / \text{egenkapital}) * 12) / \text{regnskabslængde i måneder}$. På nedenstående Figur 4.5 ses de mellemstore entreprenørvirksomheders forrentning af egenkapital siden 2010.



Figur 4.5 Økonomisk analyse af forrentning af egenkapital

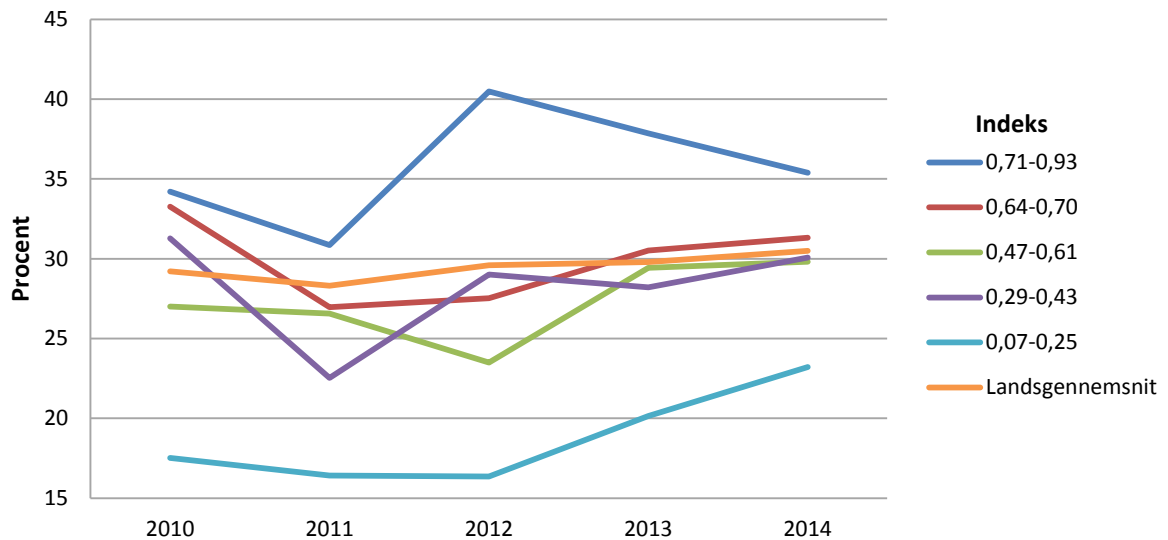
Der er en betydelig difference på de mellemstore entreprenørvirksomheders forrentning af egenkapital og landsgennemsnittet i bygge- og anlægsbranchen. Dette kan skyldes, at netop virksomhederne i dette segment er bedre til at skabe værdi for deres investerede kapital, således at forholdet mellem afkast og risiko forbedres. Samtidig belønnes virksomhederne for at investere i deres egne virksomheder i forhold til at placere investeringerne i passive pengeanbringelser, hvor markedsrenten er cirka to procent [Nordfynsbank 2015]. En indikation på den store difference kan ligeledes skyldes den store forskel i virksomhedernes kapitalstruktur.

Den ovenstående figur illustrerer, at alle indeksgrupper har forbedret deres forrentning af egenkapital fra 2010-2014 med samlet 13,2 procent. Fire ud af fem indeksgrupper præsterer ligeledes bedre resultater end landsgennemsnittet, hvilket kan indikere et større fokus på netop dette område end tidligere.

Virksomhedernes forrentning af egenkapital bør have en størrelse så den overgår det afkast, som virksomhederne vil kunne opnå gennem "sikre" investeringer som stats- eller kreditforeningsobligationer. Stats- eller kreditforeningsobligationer har et afkast på ca. fem procent pr. år, hvilket betyder at virksomhederne forrentning af egenkapital skal være højere end dette niveau, eftersom der er en hvis risiko forbundet med at drive virksomhed. Forrentning af egenkapitalen er i de fleste tilfælde en del større end virksomhedernes ordinære forrentning, dette skyldes at fremmedkapitalen som f.eks. at det virksomheden skylder i A-skat og moms ikke belastes af renteudgifterne. [Anlægsteknikforeningen 2008]

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden illustrer, hvor stor en procentdel af kapitalen, som virksomheden kan miste, inden fremmedkapitalen berøres. Nøgletallet kaldes også selvfinansierungsgraden. [Anlægsteknikforeningen 2008: s. 190] Soliditetsgrad udregnes som følgende: egenkapital divideret med aktiver x 100. På nedenstående Figur 4.6, ses en oversigt for de mellemstore entreprenørvirksomheders soliditetsgrad siden 2010.



Figur 4.6 Økonomisk analyse soliditetsgrad

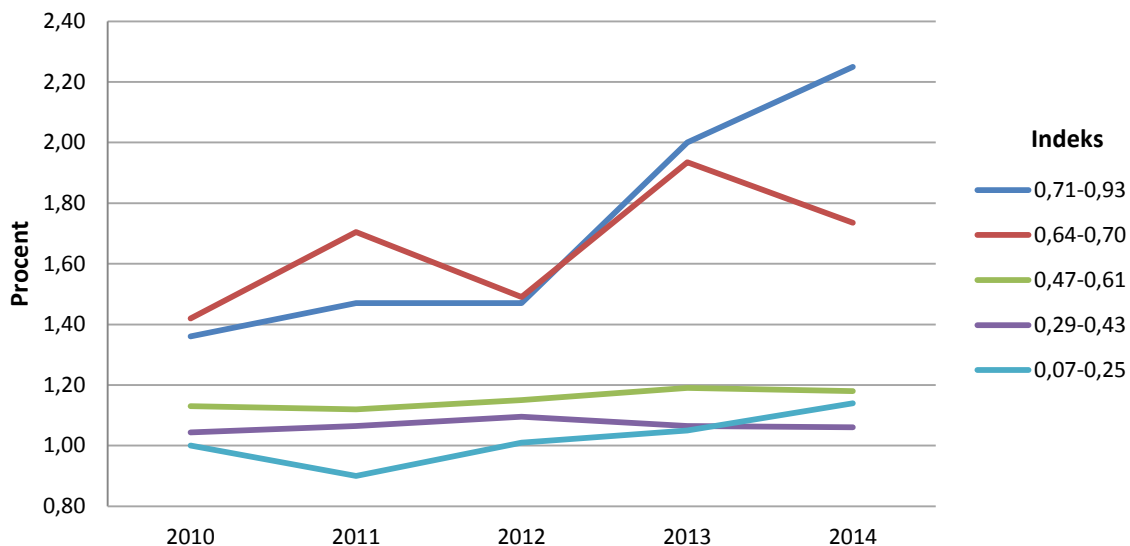
Figuren illustrerer at størstedelen af de mellemstore entreprenørvirksomheder i årene fra 2010 – 2012 oplevede faldende soliditetsgrader. Efter nogle år med meget begrænset stigninger er tendensen nu at virksomhederne polstre sig, hvilket kan skyldes af der i større grad sættes fokus på ejerfinansiering. Den interne ejerfinansiering reducerer behovet for ekstern finansiering gennem pengeinstitutter og banker og dermed reduceres virksomhedernes finansieringsudgifter.

Analysen viser at specielt virksomhederne, som er placeret i indeks 0,47 – 0,61 har øget deres soliditetsgrad betydeligt i forhold til de øvrige indeks. De to nedre indeks fra 0,07 – 0,25 og 0,29 – 0,43 bør fremadrettet øge deres soliditetsgrad, så de er bedre økonomisk rustet til konjunkturændringer. Den generelle tendens hos dette segment af virksomheder er, at de præsterer solide resultater, som ligger spredt i forhold til landsgennemsnittet.

Soliditetsgraden er et interessant parameter, ud fra en banks eller kreditforenings synspunkt og bør derfor tage udgangspunkt i en virksomheds aktuelle situation. En virksomheds soliditetsgrad kan være svær at fastsætte hvis virksomheden er i drift, da værdien af virksomheden kan være lav hvis den skal sælges "i utide" fremfor under rolige og planlagte forhold. I 1990'erne ønskede virksomhederne at frembringe meget højde soliditetsgrader på mindst 50 procent, dette har ændret sig gennem de seneste år, hvor der i højere grad end tidligere er voksende krav til virksomhederne om at investere deres kapital, hvilket har gjort at bygge- og anlægsbranchen har soliditetsgrader på 25 – 30 procent. [Anlægsteknikforeningen 2008]

Kapacitetsgrad

Dette nøgletal angiver, hvor stor en andel der er indtjent i dækningsgrad pr. indsat kapacitetsenhed (i nøgletallet er denne enhed en kroners faste omkostninger) [Anlægsteknikforeningen 2008: s. 183]. Kapacitetsgraden beregnes efter denne formel: bruttofortjeneste / (bruttofortjeneste - primært resultat). På nedenstående Figur 4.7, ses en oversigt over de mellemstore entreprenørvirksomheders kapacitetsgrad siden 2010.



Figur 4.7 Økonomisk analyse kapacitetsgrad

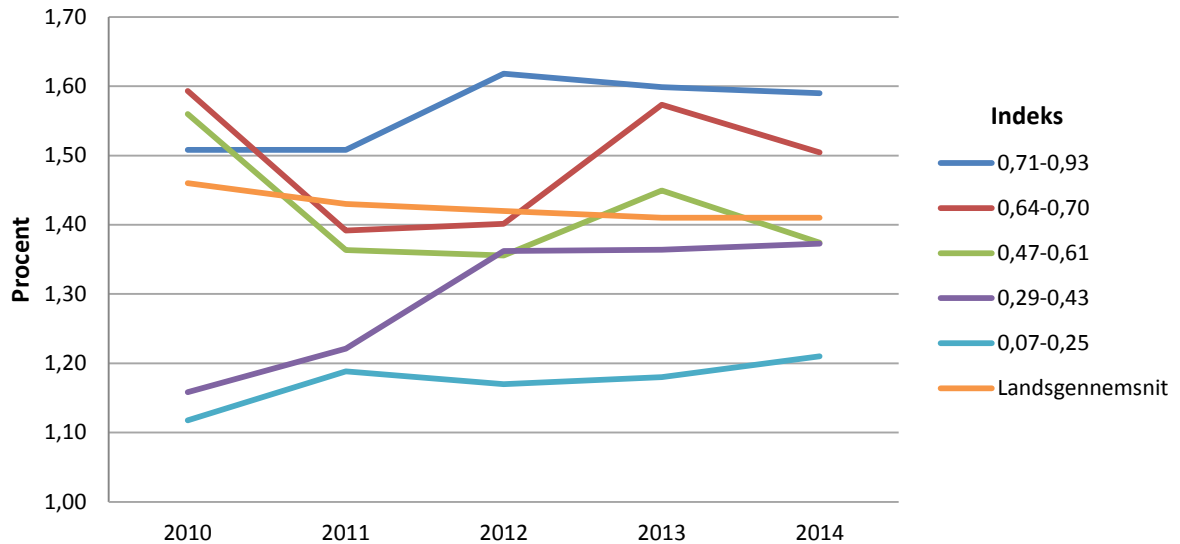
Kapacitetsgraden er generelt stigende for de to øvre indeks, hvorimod de tre nedre indeks er placeret med meget lave kapacitetsgrader, som ikke har ændret sig bemærkelsesværdigt gennem den fem årige analyseperiode. Den stigende kapacitetsgrad i de to øvre indeks indikerer, at virksomhederne i denne periode har øget deres dækningsbidrag, i samme periode som kapacitetsomkostningerne er reduceret. I forhold til den betydelige spredning, som fremtræder inden for dette område af virksomheder, har det ikke været muligt at generalisere de mellemstore entreprenørvirksomheder på dette område. En opdelt vurdering, er dermed valgt som fordelagtig i denne situation.

Virksomhederne i de to øvre indeks leverer imponerende resultater, med kapacitetsgrader på henholdsvis 2,3 og 1,7, hvilket er betydelig højere end de øvrige indeks. Virksomhederne i de tre nedre indeks, bør have et større fokus på netop dette nøgletal, da forholdet mellem kapacitetsomkostningerne og dækningsbidraget ikke er tilstrækkeligt og bør forbedres på sigt. Ved analyse af dette nøgletal, er det nødvendigt at pointere en række fejlkilder. Beregning af dette nøgletal kan ske på flere måder, f.eks. kan resultatopgørelsen beregnes med eller uden nettoomsætning, hvor det skal harmoniseres med de tilsvarende parametre. Kapacitetsomkostningerne består ydermere af en bred vifte af omkostninger og ikke udelukkende personaleomkostninger, hvilket kan få netop dette nøgletal til at svinge meget efter hvilken type af virksomhed, som analyseres. Kapacitetsomkostningerne skal derfor mere ses som omkostninger, som ikke direkte er bundet op på omsætningen hvor, også husleje og reklame kan indgå.

Det er en nødvendighed for en virksomhed at have en kapacitetsgrad på over 1, ellers er det en virksomhed der præsterer underskud på den primære drift. Hvis kapacitetsgraden stiger fra et år til et andet betyder det, at virksomheden er blevet bedre til at anvende de ressourcer der er til rådighed i virksomheden. [Anlægsteknikforeningen 2008]

Likviditetsgrad

Likviditetsgraden illustrerer, i hvor høj grad virksomheden vil være i stand til at opfylde de krav om deres betalinger, der vil melde sig i den nærmeste fremtid. Nøgletallet belyser dermed virksomhedens betalingsparathed. [Anlægsteknikforeningen 2008: s. 189]. Likviditetsgraden beregnes som følgende: Omsætningsaktiver X 100 / Kortfristet gæld. På nedenstående Figur 4.8 ses de mellemstore entreprenørvirksomheders likviditetsgrad siden 2010.



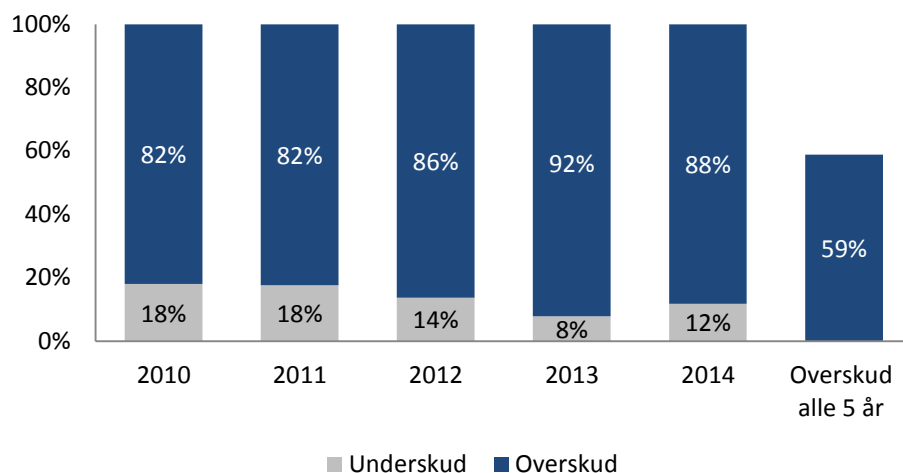
Figur 4.8 Økonomisk analyse af likviditetsgrad

Generelt set har de mellemstore entreprenørvirksomheder ikke forbedret deres likviditetsgrad siden 2010, perioden har dog været meget varieret med både positive og negative resultater. De mellemstore entreprenørvirksomheder følger den generelle bygge- og anlægsbranche målt på likviditetsgrad, hvor landsgennemsnittet i 2014 var på 1,41 og for de mellemstore entreprenørvirksomheder var gennemsnittet på 1,42 i samme periode. I de tilfælde hvor virksomhederne præsterer under landsgennemsnittet, vurderes det ikke som faretruende for virksomhedernes fremtidige eksistens, men det reducerer deres råderum og gør dem mindre fleksible, hvis de eksempelvis skal foretage investeringer i bygninger, maskiner eller forhandle med bygherrer om deres fremtidige betalingsvilkår. Selvom der har været en betydelig variation i virksomhedernes likviditetsgrader igennem årene, er virksomhederne nu samlet på et mere jævnt niveau end tilbage i 2010. Helt præcist er spredningen i likviditetsgraden reduceret med 0,08 i den femårige periode.

Likviditet i en virksomhed skal være over 1, for at den er acceptabel, og gerne noget større, da der ofte er en række usikkerhedsfaktorer forbundet med at beregne en virksomheds likviditetsgrad. Den mest anvendte beregningsmåde tager udgangspunkt i årsregnskabsloven der fastsætter 12 måneder, som grænsen mellem omsætningsaktiver og kortfristet gæld. Analysemæssigt har en virksomheds likviditet en mindre betydning, da det udelukkende angiver et øjebliksbillede. For at give et mere retvisende billede af en virksomheds likviditet bør der udarbejdes likviditetsbudgetter som har et længerevarende perspektiv, som skal tage udgangspunkt i virksomhedens evne til at finansiere fremtidige udbetalinger. [Anlægsteknikforeningen 2008]

Andel af virksomheder med overskud eller underskud efter skat

Definitionen af overskud i en virksomhed skal ses som et udtryk for den positive forskel mellem en virksomheds omsætning og de omkostninger, der har været i løbet af regnskabsåret. Definitionen af underskud er ligeledes udtrykt som forskellen mellem omsætning og de omkostninger, der har været i løbet af regnskabsåret dog med negativt fortegn. Nedenstående Figur 4.9 viser en oversigt over andelen af mellemstore entreprenørvirksomheder med overskud/underskud af årets resultat efter skat.



Figur 4.9 Andel af virksomheder med overskud/underskud, af årets resultat efter skat

I årene 2010-2012 havde de analyserede mellemstore entreprenørvirksomheder det svært på grund af finanskrisen og andelen af overskudsgivende virksomheder var lav. Andelen af underskudsgivende virksomheder har efterfølgende samlet sig på et mere stabilt niveau på 8-12 procent. Andelen af virksomheder i analysen, som har præsteret et overskud, større end den samlede bygge- og anlægsbranche, kan måles ud fra perioden med overskud. 59 procent af de analyserede virksomheder, har præsteret et overskud hvert år i en femårig periode. Den generelle bygge- og anlægsbranche har sammenlignet med de mellemstore entreprenørvirksomheder præsteret overskud i 60 procent af virksomhederne, dog i en treårig periode. Denne tendens påpeges i Byggeanalysen fra 2015 hvor følgende er beskrevet [Dansk Byggeri 2015a]:

Set på virksomhedsstørrelse er der langt færre virksomheder med underskud blandt de største virksomheder (51-100 ansatte og over 100 ansatte). [Dansk Byggeri 2015a: s.9]

4.1.3. Vurdering af økonomiske resultater

En metode til at undersøge en virksomheds økonomiske resultater og formåen, er ved at benytte Michael Porter, professor ved Harvard Business School, kombinationsmetode. Her sammenholdes to nøgletal bestående af virksomhedernes afkastningsgrad i procent og omsætningsvækst i procent. Denne metode indikerer hvor god en virksomhed er til at skabe høj og langsigtet værdi for aktionærerne [Porter 1996]. I dette tilfælde har det ikke været muligt at uddrage alle virksomhedernes økonomiske nøgletal inden for området omsætningsvækst i procent, da 19 af virksomhederne er placeret i regnskabsklasse B, hvor det ikke er nødvendigt at oplyse nettoomsætningen jævnfør skema 3 i årsregnskabsloven [Retsinformation 2015]. Der er derfor taget udgangspunkt i 32 virksomheders nøgletal, hvor det har været muligt at uddrage nettoomsætning. Metoden til inddelingen af virksomhedernes økonomiske formåen, er tilpasset specialrapportens opbygning og struktur, og tager udgangspunkt i forskningsprojektet *Fokus på lønsom vækst i praksis*, hvor virksomhedernes præstationer vurderes ud fra følgende fire parametre: [Børsen Ledelsehåndbøger 2007: s. 17]

1. Værdiskaberne

Værdiskaberne har som udgangspunkt ikke udfordringer med hverken afkastningsgraden eller omsætningsvæksten i forhold til de øvrige i branchen. Men brancheglidning, globalisering og det faktum, at deres konkurrenter jo til stadighed udvikler sig, gør, at de selvsagt bør fokusere på at fastholde og gerne udvikle deres nuværende position for at bevare eller endog styrke deres status som værdiskabende brancheleder.

2. De volumensyge

De volumensyge har alene udfordringer med afkastningsgraden.

3. De anorektiske

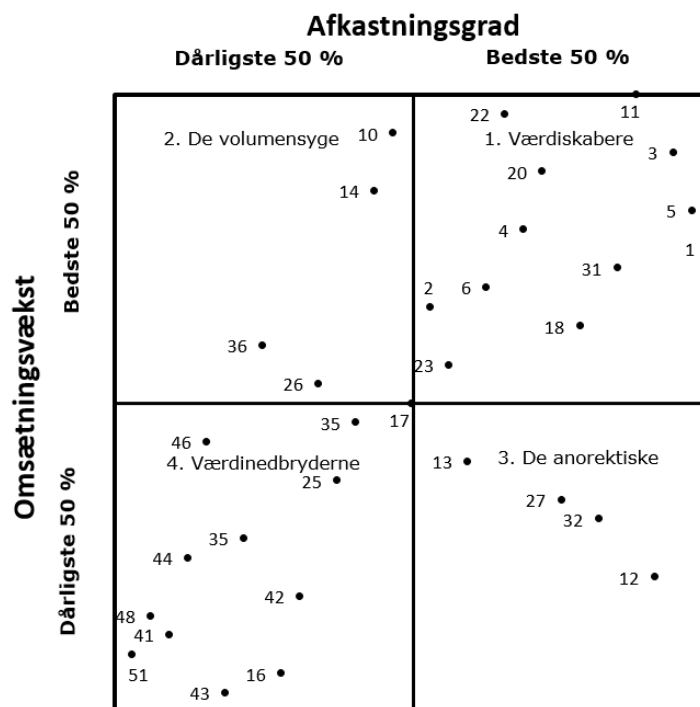
De anorektiske har kun problemer med at skabe omsætningsvækst.

4. Værdinedbryderne

Værdinedbryderne har udfordringer med både afkastningsgraden og omsætningsvæksten i forhold til de øvrige i branchen.

[Børsen Ledelseshåndbøger 2007: s. 17]

Virksomhedernes placering er illustreret i nedenstående Figur 4.10, som indbefatter de fire ovenstående parametre for virksomhedernes økonomiske præstationer, gennem de seneste fem årsregnskaber. De enkelte virksomheder er fordelt i de fire kvadranter:



Figur 4.10 Model til vurdering af økonomisk præstation

Figur 4.10 illustrerer at størstedelen (72%) af de mellemstore entreprenørvirksomheder i analysen er placeret i områderne værdiskabere eller værdinedbrydere. De øvrige 28 procent betegnes som værende volumensyge eller anorektiske. Analysens resultat viser stor spredning mellem de virksomheder som præsterer bedst (værdiskaberen) og de virksomheder som præsterer dårligst (værdinedbryderne). Analysens resultat skal ikke vurderes således, at virksomheder som er betegnet værdinedbrydere præsterer under den generelle bygge- og anlægsbranche, men at de præsterer betydeligt ringere økonomiske resultater end de øvrige virksomheder i denne analyse. Metoden hvorpå virksomhedernes placering i den økonomiske model er beregnet, fremgår af appendiks D.

4.1.4. Sammenfatning af økonomianalyse

Med udgangspunkt i de tidligere analyseafsnit, ønsker specialegruppen at frembringe en generel vurdering af de mellemstore entreprenørvirksomheders økonomiske præstationer og deres mulighed for lønsom vækst. I analysen er der taget udgangspunkt i virksomhedernes resultater over en femårig periode. Analysens resultater giver ikke nogen indikation på, hvilke virksomheder som har præsteret godt, og hvilke som har præsteret mindre godt igennem en kortere periode.

Analysen af de økonomiske nøgletal har vist, at de mellemstore entreprenørvirksomheder er i bedring, og at de generelt har præsteret en smule bedre gennem den analyseret periode end tidligere, hvor områder som dækningsgrad og afkastningsgrad har haft positiv indvirkning på virksomhedernes økonomiske indtjening. En større del af virksomhederne leverer ligeledes overskud, og virksomhederne er blevet bedre til at præstere overskud i en længere periode, hvor hele 59 procent har præsteret overskud over en femårig periode. Der er i analysen fundet tendenser til at virksomheder i de øverste indeksgrupper, generelt set præsterer de bedste og mest stabile resultater i analyseperioden, hvorimod virksomheder i den nederste indeksgruppe har oplevet store udsving og præsteret resultater under de øvrige virksomheder. En større stabilitet indikerer dermed at virksomhederne i de øvre indeks, er mindre følsomme over for konjunkturændringer end virksomhederne i de nedre indeks.

På baggrund af ovenstående beskrivelse vurderes det, at virksomhederne i den analyserede periode generelt set har potentiale for at skabe lønsom vækst. Dette bliver ikke nogen let opgave, men med en fokuseret indsats og de tilstrækkelige kompetencer vurderer specialegruppen at det er muligt at øge lønsomheden i de mellemstore entreprenørvirksomheder og skabe mulighed for *Balanceret vækst*. Dansk Byggeri og Deloitte har i *Byggeanalysen 2015* beskrevet nedenstående område som mulige for at skabe større lønsomhed, som specialegruppen ligeledes medgiver at have et potentiale.

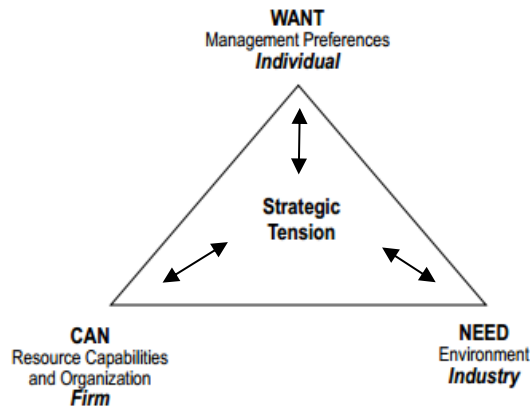
- *Forbedret risikostyring*
- *Mere effektiv sags- og byggestyring*
- *Fokus på kernekompetencer og skarpere udvælgelse af projekter, der skal bydes på*
- *Optimering af arbejdskapitalen*
- *Styrkelse af interne processer og kompetencer*
- *Øget digitalisering*

[Dansk Byggeri 2015a: s. 4]

4.2. Interne & eksterne forhold

For at skabe overblik over virksomhedens situation, skal de interne og eksterne forhold analyseres, for at bestemme virksomhedens situation. I henhold til nedenstående figur 4.11 er virksomhedens forhold opstillet som en trekant med følgende områder som parametre:

- Want (Hvad *vil* virksomheden)
- Can (Hvad *kan* virksomheden)
- Need (Hvad *skal* virksomheden)



Figur 4.11 Virksomheds trekant [Killing og Fry 2000]

Parametrene Want og Can er interne forhold, hvor Need er eksterne forhold. Alt afhængig af hvor stærke de tre områder er, i forhold til hinanden, påvirker de den enkelte virksomheds strategiske spændinger. Bygge- og anlægsbranchen er på mange felter stærkt regel- og holdningskontrolleret, hvilket påvirker Need i høj grad.

Virksomhedens interne forhold er aktiviteter som virksomhederne i større eller mindre grad selv kan justere, ændre og kontrollere. De interne forhold er med andre ord de aktiviteter som virksomheden ønsker at udføre, samt hvad de reelt er i stand til at udføre. Virksomhedens eksterne forhold, er de forhold som fastsættes omkring virksomheden, såsom lovgivning og virksomhedens konkurrenter. Virksomheden har på den baggrund ikke direkte mulighed for at kunne kontrollere disse faktorer. De eksterne forhold er de bestemmelser som virksomheden forpligter sig til at følge og argere efter.

For at kontrollere virksomhedens interne og eksterne forhold, kan der med fordel tages udgangspunkt i ovenstående trekant. Idet bygge- og anlægsbranchens primære fokus er rettet mod Need, medfører det at trekanten trækkes meget til højre. For at modvirke dette træk kan virksomheden ændre på de interne forhold for at tilpasse virksomheden til markedet. Det er dermed forholdet og sammenspillet mellem Can og Need der kan skabe resultaterne. [Killing og Fry 2000]

I de efterfølgende afsnit vil entreprenørvirksomhedens interne og eksterne forhold blive analyseret. Specialegruppen vil primært analysere de interne forhold, da det er områder virksomhederne har direkte mulighed for at påvirke.

4.3. Grundlaget for de ti indsatsområder

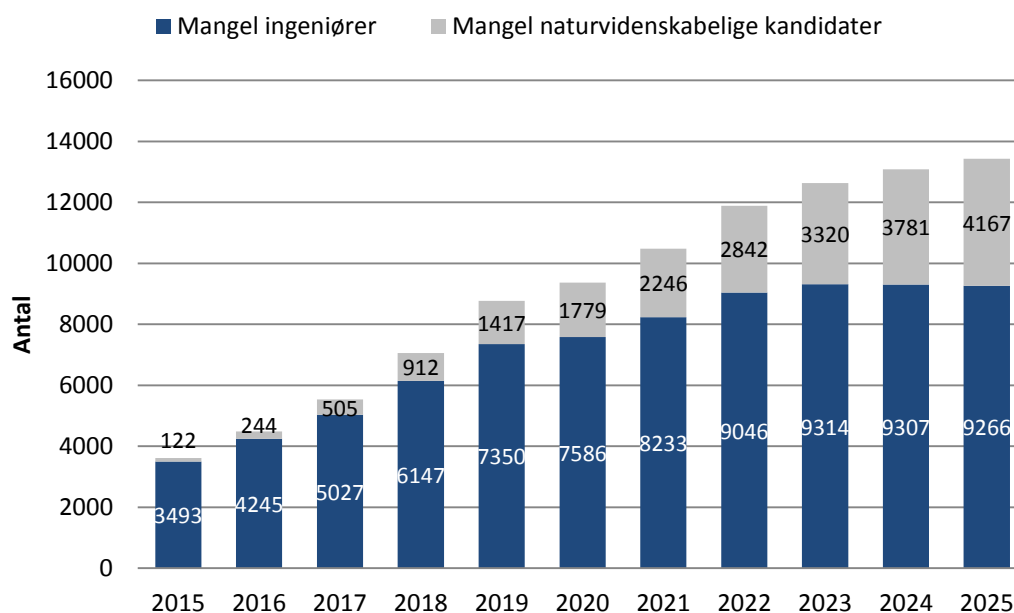
For at skabe *Balanceret vækst* vil der i de efterfølgende underafsnit blive gennemgået ti indsatsområder jævnførende afsnit 3.2.1, som har indflydelse på at opnå denne tilstand. Her vil deres relevans og omfang blive gennemgået, for at synliggøre deres potentiale. Der vil for hvert indsatsområde blive fremsat en nulhypotese, som vil danne grundlag for den videre undersøgelse inden for området. Nulhypoteserne vil ligeledes være samlet i appendiks E. Gennemgangen af indsatsområder er behandlet i vilkårlig rækkefølge.

4.3.1. Arbejdskraft

Gennem den seneste årrække har flere markante brancheorganisationer, fagforeninger og politikere proklameret at der i fremtiden vil opstå en massiv mangel på ingeniører, naturvidenskabelige kandidater og håndværkere. Dette underbygges i artiklen *Konjunkturbarometer for bygge og anlæg oktober 2015*, fra Danmarks Statistik, hvor følgende er beskrevet:

Mangel på arbejdskraft på højeste niveau siden 2008. Andelen af virksomheder, der melder om mangel på arbejdskraft som en produktionsbegrænsende faktor, er steget fra 16 pct. i september 2015 til 17 pct. i oktober 2015. For anlægsentreprenørerne drejer det sig om 42 pct. Herefter kommer vvs- og blikkenslagerforretninger med 19 pct. samt anden specialiseret bygge- og anlægsvirksomheder med 18 pct. Manglen formodes især at gælde faglært og specialiseret arbejdskraft, hvilket bl.a. underbygges af bemærkninger på spørgeskemaerne.
[Danmarks Statistik 2015d]

Branchesammenslutningen Engineer the future har for Ingeniørforeningen i Danmark (IDA) og Dansk Industri (DI) fået udarbejdet prognoser, som underbygger Danmarks Statistiks konjunkturbarometer, der beskriver og fremskriver manglen på ingeniører og naturvidenskabelige kandidater. Hovedresultat i analysen viser at der i årene frem mod 2025, vil opstå en mangel på ca. 13.500 ingeniører og naturvidenskabelige kandidater. [Engineer the future 2015]



Figur 4.12 Mangel på ingeniører og naturvidenskabelige kandidater frem mod 2025
[Engineer the future 2015: s. 3]

Manglen på arbejdskraft har allerede påvirket virksomhederne, som har været tvunget til at afslå nye ordrer. På lønniveauet ses der ligeledes en stor fremgang for især ingeniører. Derfor er ingeniørvirksomheder tvunget til at skabe bedre og mere gunstige arbejdsvilkår for de ansatte medarbejdere, for at kunne fastholde og tiltrække nye. [Berlingske Business 2015]

Ifølge IDA har den store mangel på arbejdskraft medført, at lønningerne i gennemsnit er steget med omkring fire procent i 2014. Denne tendens betragter Foreningen af Rådgivende Ingeniører, (FRI), som en bekymrende udvikling, da lønpres og mangel på dygtige ingeniører kan true den høje eksport, som den danske rådgivende ingeniørbranche har til udlandet. [Dagbladet Børsen 2014]

What Really Works konkluderer ligeledes, at virksomheder der formår at holde på dygtige medarbejdere og udvikle dem, i større grad formår at skabe værdi. Derudover evner virksomhederne at ansætte og besætte mellem- og høj niveau job, når det er muligt, samt at skabe og vedligeholde "top-of-the-line" uddannelse og udviklingsprogrammer internt i virksomheden. Dermed sikrer virksomhederne at sammensætte jobopgaverne således, at det udfordrer medarbejderne til at præstere deres bedste. Ydermere bør virksomhederne holde den øverste ledelse aktivt involveret i udvælgelse og udvikling af medarbejderne. [Nitin et al. 2003]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Arbejdskraft*;

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft

4.3.2. Ledelse

I bogen "Ledelse" af Søren Hildebrandt beskrives det, at det som virksomhed er vigtigt at give ledende medarbejdere de nødvendige redskaber og værktøjer for at kunne engagere medarbejderne til at levere deres bedste, så virksomheden kan opnå dens ønskede resultat. Det underbygges ligeledes, hvordan der er overensstemmelse mellem god ledelse og de resultater som medarbejderne i virksomheden leverer. Dette betyder at der i højere grad end tidligere skal fokuseres på ledelse i virksomhederne, hvor ledelsesaktiviteterne skal fastsættes af topledelsen. Denne ledelsestankegang skal sikres hos alle lederne i virksomheden, således at medarbejderne opnår fuld forståelse for ledelsens muligheder for at opnå succes. Ledelse handler derfor om hvorledes virksomhederne skaber de ønskede resultater, og hvordan det skal lykkes dem at gennemføre forandringer. Relationen mellem de personer som leder og dem som ledes har dermed fundamental betydning for det resultat, som leveres af medarbejderne. Det er derfor nødvendigt for lederen at forstå og kunne sætte sig i en medarbejders situation og respektere det som en arbejds- og ledelsesrelation. [Hildebrandt 2007]

For at sikre en tilstrækkelig viden inden for ledelsesområdet, er det nødvendigt at uddanne personer med netop disse ledelseskompetencer. Netop denne problemstilling har været nævnt i bygge- og anlægsbranchen gennem en længere årrække. Dette fik i 2010 Dansk Byggeri til at igangsætte en undersøgelse af området, samt en analyse af behovet for ledelse i byggebranchen. Undersøgelsen baserede sig på et online spørgeskema, som afdækkede en række områder af ledelse i byggebranchen. I undersøgelsen deltog af 103 respondenter, som alle var medlem af Dansk Byggeri. Undersøgelsen viste at 83 procent af respondenterne mente at de på nuværende tidspunkt eller på sigt ville mangle minimum en medarbejder med lederkompetencer. Ligeledes viste undersøgelsen, at 80 procent af respondenterne ønskede at den ledende medarbejder, udelukkende skulle stå for ledelsesmæssige aktiviteter i virksomheden og have en grundforståelse for den arbejdskultur, som eksisterer på en byggeplads [Dansk Byggeri 2010]. Louise Pihl, afdelingschef i Dansk Byggeri udtaler på baggrund af rapportens oplysninger, at der skal være større mulighed for efteruddannelse af virksomhedernes medarbejder inden for områder som ledelse, styring, logistik og salg. Det øgede fokus på ledelse skal være med til at højne produktiviteten og effektiviteten i hele bygge- og anlægsbranchen. [Dansk Byggeri 2015b]

En virksomheds ledelsesform og resultater er ligeledes afhængig af de beslutninger som topledelsen i virksomheden tager, og dermed har beslutningerne indflydelse på virksomhedens ydeevne. For at sikre denne ydeevne bør lederne være aflønnet på baggrund af deres præstation og ydeevne.

Topledelsen bør ligeledes have tætte forbindelser med medarbejderne på alle niveauer i virksomheden, for at sikre sammenhæng til virksomheden. En kompetent ledelse er derfor nødvendig for succes, og virksomhederne skal kunne øjne muligheder og problemer tidligt i processen. Dertil skal eventuelle bestyrelsesmedlemmer have en væsentlig andel i virksomhedens succes, for at holde fokus på virksomhedens drift og udvikling. [Nitin et al. 2003]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Ledelse*;

Der er ikke markant forskel på kompetent ledelse af virksomhederne

4.3.3. Strategi

Virksomhedens strategi skal orientere sig mod et fælles fremtidigt mål. Strategien bruges til at danne rammerne for medarbejdernes ledelses- og bestyrelsens arbejde. Uanset om strategien handler om at opnå de laveste priser eller frembringe innovative produkter, vil det være en forudsætning at strategien er skarpt defineret, klart kommunikeret, og forståelig for medarbejdere, kunder, partnere og investorer. Strategien skal opbygges således, at den skaber en værdi for kunden og ikke bygger på følelser eller instinkt, altså korte hurtige løsninger. Den bør derfor udarbejdes med afsæt i hvad kunder, partnere og investorer har af ønsker og forventninger til virksomheden for derigennem at skabe en langsigtet strategi. Virksomheden bør løbende finjustere og om nødvendigt ændre strategi, så den er tilpasset markedet i forhold til ny teknologi, en social tendens, en statslig regulering, eller en konkurrents produktudvikling [Nitin et al. 2003].

Når der tales om strategi er det ligeledes vigtigt at understøtte, at det ikke er muligt for en virksomhed at udarbejde en teoretisk eller matematisk formel for "den gode strategi", som virksomheden blot skal følge for at få succes. Virksomhederne skal i stedet tilpasse deres strategi til virksomhedens vision, mission og mål for at opnå en "rød tråd" gennem hele virksomheden. En måde hvorpå dette kan ske er ved at analysere den branche som virksomheden befinder sig i, og på den måde tilpasse strategien. Ud fra det synspunkt at bygge- og anlægsbranche er meget statisk, beskriver Jørgen Lægaard og Mikael Vest i bogen *Strategi i vindervirksomheder*, at virksomhederne bør udforme strategien som en kombination af ressourcendrevet og markedsdrevet strategi. Hvor den ressourcendrevne strategi tager udgangspunkt i virksomhedens ressourcer, hvorefter den konkurrencemæssige position opnås efterfølgende. Den markedsdrevne strategi tager udgangspunkt i kunder, konkurrenter og den position som virksomheden ønsker at opnå på det givne marked, hvorefter ressourcerne tildeles og tilvejebringes. For at få medarbejderne til at følge virksomhedens strategi bør topledelsen være god til at kommunikere dens budskab ud til alle interessegrupper på en interessevækkende måde. Strategien skal være let forståelig og bør besvare følgende spørgsmål. [Lægaard og Vest 2010]

- *Hvad prøver virksomheden at opnå?*
- *Hvem er virksomheden?*
- *Hvad tilbyder virksomheden?*
- *Hvor gør virksomheden en forskel?*
- *Hvordan arbejder virksomheden?*

[Lægaard og Vest 2010]

Strategien skal være så forståelig at alle i og omkring virksomheden kan forstå den. Det vil sige fra fejedrengen til direktøren hos en af virksomhedens samarbejdspartnere. På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Strategi*;

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden vækststrategi

4.3.4. Virksomhedskultur

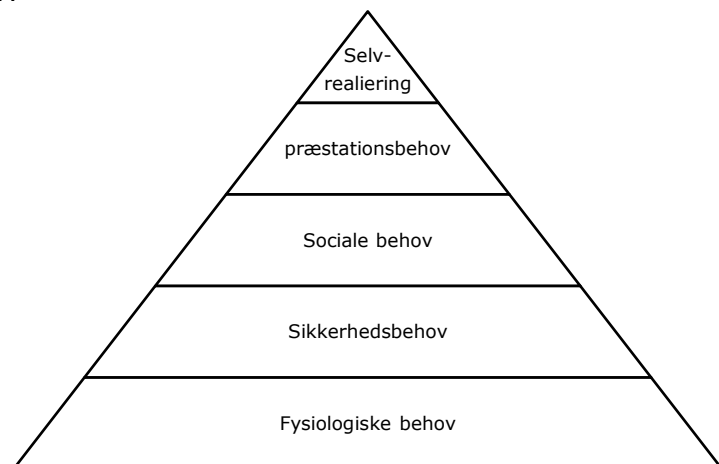
Virksomhedskulturen er bindemidlet, der binder organisationen sammen. Det er med andre ord den måde virksomheden udfører tingene på. Virksomhedskultur handler dybest set om at skabe en kultur der gør det spændende at arbejde i virksomheden, hvorefter øvrige incitaments faktorer vil følge med. Virksomhedskultur er dermed mere end hvilke forventninger og præstationsmål der sættes til medarbejderne. Kulturen skal inspirere alle ledere og medarbejdere til at gøre deres bedste. Men den skal i lige så høj grad styrke medarbejdere og ledere til at træffe selvstændige beslutninger, samt at finde måder at forbedre driften. Derudover skal kulturen lægge op til et udfordrende og tilfredsstillende arbejdsmiljø. [Nitin et al. 2003]

En måde at forstærke virksomhedskulturen på, er ved at belønne præstationer med løn baseret på resultater. Her skal virksomheden være særligt opmærksom på, hvor fastsættelsen af niveauet for en toppræstation skal placeres, idet en for lav barre kan svække medarbejderens samlede præstation, og udnytter derved ikke det fulde potentiale. Hvor en for høj barre kan resultere i at medarbejderen mister motivationen, da målet er uopnåeligt. [Nitin et al. 2003]

En virksomhedens kultur er konstant i forandring og bør tilpasses løbende efter medarbejderne i virksomheden. For at kunne forstå denne kulturdannelse kan Maslows behovspyramide anvendes som model. Behovspyramiden dækker over fem forskellige behov, som opstår i en bestemt rækkefølge. Når den ene type af behov er opfyldt, vil et andet og højere behov opstå. Modellen bygger på følgende behov:

- *Selvrealisering*
- *Præstationsbehov*
- *Sociale behov*
- *Sikkerhedsbehov*
- *Fysiologiske behov*

[Maslow 1943]



Figur 4.13 Maslows behovspyramide [Maslow 1943]

De fleste medarbejdere befinder sig i dag i den øverste del af pyramiden *Selvrealisering*. For at forstå hvad der driver medarbejdere, kan der tages udgangspunkt i Herzbergs to-faktor teori som benyttes til at sikre virksomheden tiltrækning og fastholdelse af medarbejder. Teorien skelner mellem to typer af faktorer, dem som skaber tilfredshed, og dem der kan skabe utilfredshed. De faktorer, der skaber tilfredshed i jobbet, kaldes motivationsfaktorer, og de faktorer, der kan skabe utilfredshed, kaldes vedligeholdelsesfaktorer.

Motivationsfaktorer:

- Jobbets indhold
- Præstationsmuligheder
- Ansvar
- Indflydelse
- Anerkendelse
- Personlige udviklingsmuligheder
- Muligheder for forfremmelse

[Herzberg 1968]

Vedligeholdelsesfaktorerne:

- Løn
- Arbejdstid
- Fryssegoder
- Sociale forhold
- Information
- Fysiske forhold
- Sikkerhed/tryghed

De forhold der skaber utilfredshed, skaber ikke automatisk tilfredshed, hvis de forbedres. Men de skal være i orden for ikke at skabe utilfredshed. For at skabe tilfredshed skal virksomheden satse på motivationsfaktorerne. [Herzberg 1968]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Virksomhedskultur*;

Der er ikke markant forskel på virksomheder med eller uden en resultatorienteret virksomhedskultur

4.3.5. Drift

En virksomhed skal altid tilstræbe at udvikle og vedligeholde et så fejlfrit operationelt driftssystem som muligt. Det er måske ikke altid muligt for en virksomhed at tilfredsstille deres kunder fuldt ud, men det skal sikres at kunderne aldrig skuffes. Derfor skal virksomhedens produkter og leverede ydelser konsekvent opfylde kundernes forventninger. Virksomhederne skal konstant stræbe efter at fjerne alle overflødige arbejdsgange for derigennem at kunne forbedre produktiviteten og derved øge produktionshastighed, så den ligger over branchens gennemsnit [Nitin et al. 2003].

Denne driftsmæssige viden skal virksomhederne sikre gennem en fast struktur for vidensdeling blandt virksomhedens medarbejdere. Problemet er dog at denne vidensdeling sker i et begrænset omfang, selvom der er publiceret dansk litteratur inden for området "Driftsimplicering i byggeprocessen" siden 1985. En nyere undersøgelse udarbejdet på Syddansk Universitet omkring implementering af drift i byggeriet, viser at grunden til den manglende anvendelse ligger i barrierer som er alment kendt i byggebranchen. Barrierene beskrives således:

- *Projektrelaterede barrierer*
- *Strukturelle barrierer*
- *Lovgivningsmæssige barrierer*
- *Kompetencemæssige barrierer*
- *Sociologiske barrierer*

[Universitet 2009: s. 47]

For at undgå disse barrierer viste undersøgelsen, at virksomhederne i højere grad burde indgå samarbejdsaftaler med rådgivende parter i byggeriet og derigennem skabe positive resultater. Uddannelse er et gennemgående tema i mange sammenhænge og også i denne sammenhæng, hvor der beskrives, hvorledes virksomhederne bør kompetenceudvikle og uddanne deres medarbejdere, så de opnår de tilstrækkelige driftsmæssige kompetencer til at opfylde deres respektive driftsopgaver. [Universitet 2009]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Drift*;

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på drift

4.3.6. Organisationsstruktur

Der findes meget få empiriske studier af bygge- anlægsbranchens organisatoriske præstationer. Ifølge et amerikansk forskningsprojekt, foretaget på baggrund af offentligt tilgængelige data udarbejdet af Engineering News-Record af den amerikanske byggebranche, kortlægges entreprenørers organisatoriske opbygning for at vurdere hvilken indvirkning, den har på virksomhedens resultater. Fokus har her været på størrelse, væksthastighed, økonomiske forhold og markedets diversificering. Undersøgelsen konkluderede, at virksomheder med en fast kontinuerlig vækst, uafhængig af virksomhedens størrelse, ikke påvirker organisationens præstation. Undersøgelsen viste ligeledes at entreprenør- og rådgivningsvirksomheder der finder en niche, og derigennem differentiere sig fra det eksisterende marked, har større mulighed for at opnå øget vækst. Denne differentiering kan medføre ukontrolleret vækst, hvilket kan skade virksomhedsorganisationen samt de økonomiske forhold, hvilket kan føre til at virksomheden går konkurs. [Kim et al. 2012]

I forskningsprojektet *What Really Works* konstateres det, at de virksomheder der har reduceret den bureaukratiske vej og forenklet deres organisationsstruktur, har større fleksibilitet omkring deres tilpasning af organisationen. Flexibiliteten er medvirkende til at topledelsen har let ved at arbejde med og i organisationen. Derudover skal virksomhedsstrukturen være opbygget så den fremmer samarbejde og udveksling af oplysninger på tværs af hele virksomheden. Dertil skal det sikres at virksomhedens mest kompetente medarbejdere er placeret så tæt på handlingen som muligt. Den rette virksomhedsstruktur har derfor en betydningsfuld indvirkning på virksomhedens samlede præstation. [Nitin et al. 2003]

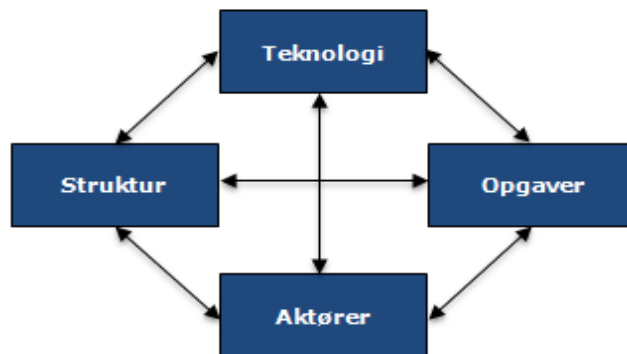
Den amerikanske forsker Harold J. Leavitt udviklede tilbage i 1965, en model som i dag betegnes som Leavitts organisationsmodel. Denne model betragter en virksomhed som en levende organisme, hvor alt er afhængig af hinanden. Leavitt beskriver følgende om modellen:

“One can view industrial organizations as complex systems in which at least four interacting variables loom especially large; task variables, structural variables, technological variables, and human variables”

[Leavitt 1965: s. 1144]

Sker der ændringer eller udvikling i et af delsystemerne, vil dette også påvirke de andre delsystemer. På den måde kan det eksempelvis undersøges og forberedes, hvorledes en strukturændring har indflydelse på virksomhedens opgaver, teknologier og aktører, som det ses på Figur 4.14. Leavitts organisationsmodel kan dels bruges til at forstå sammenhæng internt i organisationen, men modellen kan i høj grad også bruges til at analysere organisationsændringer.

En virksomhed der er på forkant og har indrettet dens organisation så, den kan håndtere de forskellige typer af omgivelser, der måtte opstå, har større mulighed for at få succes. [Leavitt 1965]



Figur 4.14 Leavitts organisationsmodel [Leavitt 1965]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *organisationsstruktur*;

Der er ikke markant forskel mellem en virksomhedstilpasset organisation og dens vækstmuligheder

4.3.7. Fusion og partnerskaber

Hvis en virksomhed ikke er i vækst, kan det i mange tilfælde føre til, at virksomhedens konkurrenter bliver styrket, og dermed udkonkurrerer den pågældende virksomhed på længere sigt. På markeder med mindre konkurrence kan kravet om vækst ligeledes være tilstede, for at virksomheden kan bibeholde og forsvare deres markedsandele. En virksomheds vækst kan iværksættes på fire forskellige måder, enten ved en markedspenetrering, produktudvikling, markedsudvikling eller ved en diversifikation. [Ansoff og McDonnell 1965]

| Ansoffs vækstmatrix | Nuværende produkter | Nye produkter |
|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Nuværende markeder | Markedspenetrering | Produktudvikling |
| Nye markeder | Markedsudvikling | Diversifikation |

Figur 4.15 Ansoffs vækstmatrix [Ansoff og McDonnell 1965]

Virksomheders organiske vækst er afgørende, men for virksomheder som ydermere kan mestre den akkvisitive vækst, som indebærer fusioner, overtagelser af andre virksomheder eller indgå strategiske samarbejde, kan skabe større konkurrencemæssige fordele i forhold til andre konkurrenter på markedet. Disse eksterne muligheder kan være med til at opnå nye kunderelationer og derigennem styrke virksomhedens position. Derudover kan overtagelse eller partnerskaber mellem virksomheder skabe mulighed for at anvende og dele specialistviden indenfor nicheområder, hvilket vil gøre virksomhedens brug af ressourcer optimal [Nitin et al. 2003]. Virksomhederne skal dog være opmærksomme på, at opkøb og fusioner ikke udelukkende kan medføre positive resultater, hvis denne aktivitet ikke udføres korrekt. Undersøgelser belyser problemstillingerne som værende kulturelle forskelle, lederskabskonflikter eller fejlvurderede markedssynergier [Deloitte 2015].

Virksomhederne bør derfor foretage en analyse af konkurrencesituationen i branchen. Den mest udbredte brancheanalysemodel er Porters five-forces model. Her skal områderne inden for leverandører, kunder, potentielle indtrængere, substituerende produkter og konkurrencesituationen i branchen kortlægges. Disse fem kræfter kan tilsammen danne et samlet overblik over konkurrencestrukturen i branchen. Ledelsen skal derfor have en bred professionel relation og netværk i forhold til leverandører, kunder, konkurrenter og andre interessenter for at kunne analysere disse faktorer. [Porter 1979]



Figur 4.16 Porters five-forces [Porter 1979: s. 141]

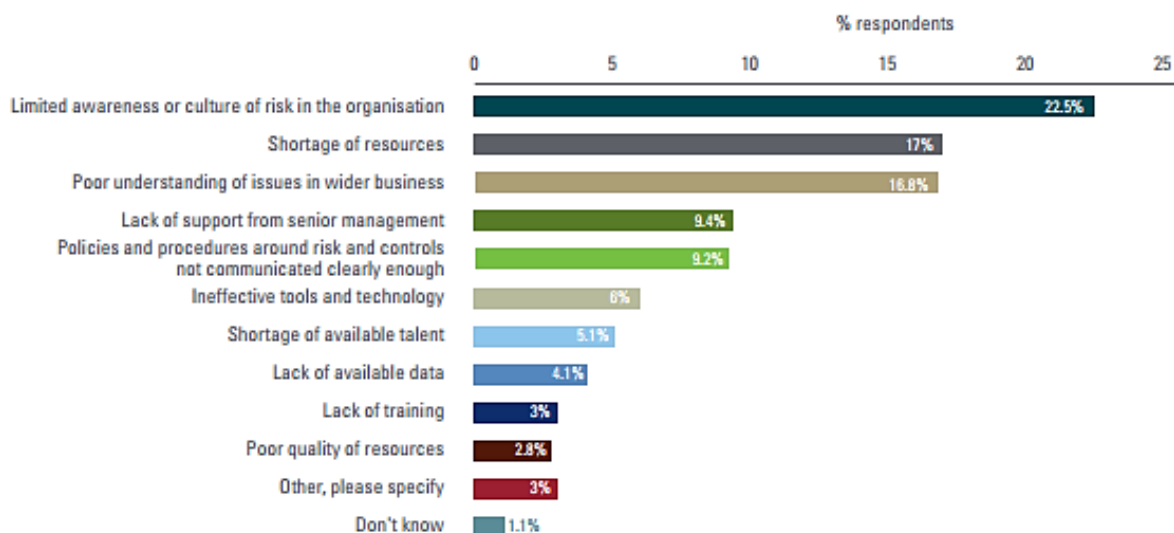
På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Fusion og partnerskaber*;

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på fusion og partnerskaber samt deres udvikling i markedet

4.3.8. Risikostyring

Risikostyring kan give en afgørende konkurrencefordel for de virksomheder, som kan håndtere dette område. Virksomheder der tager risikostyring alvorligt kan forudse negative ændringer og derved beskytte sig mod uventede begivenheder. Det er ikke nok at virksomheden anvender risikostyring, det handler i lige så høj grad om hvorledes identifikationen gennemføres. Eftersom dette har direkte indflydelse på hvordan risikoanalysen anvendes og vurderes. [Chapman 2001]

Revisionselskabet KPMG International har vist, gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere fra store dele af verden, at det ikke er uvidenhed og manglende informationer om emnet som har skabt barrierer for risikostyring. I stedet indikerer spørgeskemaundersøgelsen, at det i større grad er mangel på kultur og bevidsthed i organisationen, mangel på ressourcer og negligering af effekten ved risikostyring. Hvor først nævnte, mangel på kultur og bevidsthed i organisation, er en af de væsentligste årsager til barrieren for risikostyring. [KPMG 2007]



Figur 4.17 Barrierer for kontrol og risikostyring [KPMG 2007: s. 21]

Dansk Byggeri underbygger ligeledes teorien med at risikostyring har et stort potentiale og at risikostyring er en af de største udfordringer i den danske bygge- og anlægsbranche. Dansk Byggeri har beskrevet følgende:

Undersøgelser udført i 1997 og 2003-05 viser at tabsgivende hændelser og uhensigtsmæssige valg af løsninger hvert år koster mellem fem og ti milliarder kroner i Danmark. Det udgør 5 – 10 procent af byggeriets samlede omkostninger og kan begrænses væsentligt ved systematisk risikostyring. [Dansk Byggeri 2006: s. 6]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Risikostyring*;

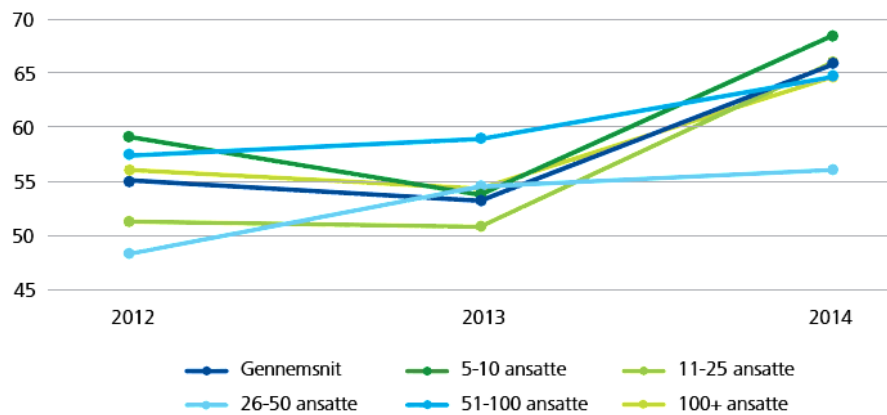
Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden systematisk risikostyring

4.3.9. Økonomiske forhold

En virksomheds økonomiske forhold, kan ikke alene vurderes ud fra virksomhedens omsætning og indtjening. Det hænger i lige så stor grad sammen med forrentning af virksomhedens investerede kapital, overskudsgrad, og de øvrige områder som er behandlet i afsnit 4.1.

En artikel fra Licitationen beskriver, at flere entreprenørvirksomheder har fyldte ordrebeholdninger for året 2015, hvor enkelte entreprenører kan præstere ordrebeholdninger på op til 14 måneders produktion, hvor den generelle produktionsmængde for byggeentreprenørerne udgør 6,4 måneders produktion [Danmarks Statistik 2015e; Licitationen 2015a] Den kraftige vækst har stor indflydelse på virksomhedernes økonomiske forhold. Derfor er det nødvendigt at sikre lønsom vækst, som skal tilsikres gennem en stabil indtjening og acceptable overskudsgrader. I den sammenhæng er det værd at nævne, at for kraftig vækst i sig selv ikke er positivt for en virksomhed, da det kan resultere i økonomisk ustabilitet og i værste fald konkurs [Schack 2009: s. 137 – 147]. På baggrund af resultaterne i Byggeanalysen fra 2015, er der fremgang at spore hos virksomhederne i bygge- og anlægsbranchen. Virksomhederne oplever i større grad end tidligere, en øget indtjening pr. ansat, hvor stigning fra 2013 – 2014 var på næsten 25 procent.

Den positive udvikling afspejles i størstedelen af virksomhederne, hvor kun virksomheder med 26-50 ansatte ikke følger den generelle udvikling i branchen, dette resultat bør dog ikke tillægges særlig betydning, da det netop var dette segment, som oplevede den største stigning i perioden fra 2012 – 2013. [Dansk Byggeri 2015a: s. 6]



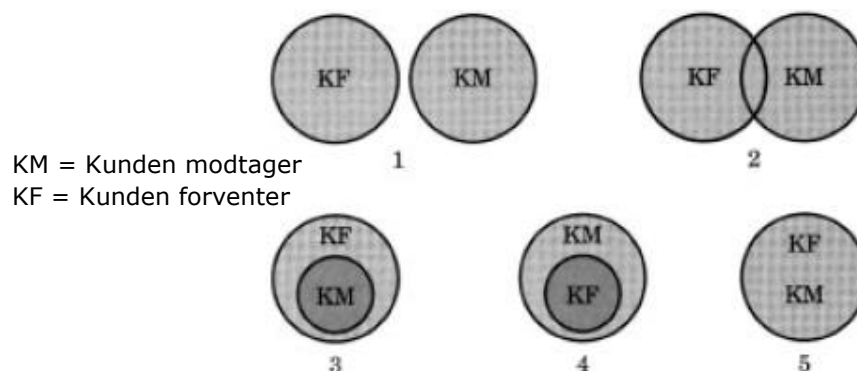
Figur 4.18 Primært resultat pr. ansat i t.kr. [Dansk Byggeri 2015a: s. 6]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet økonomiske forhold;

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på lønsom vækst

4.3.10. Kundeforhold

En virksomheds forhold til sine kunder er essentielt for virksomhedens eksistensgrundlag i den forstand, at hvis kunderne ikke ønsker at betale for det produkt eller den serviceydelse som virksomheden leverer, kan virksomheden ikke eksistere. Dermed er det også kunden som bør sætte kvaliteten på produktet og vurderer om det er godt eller dårligt. Ud fra den betragtning skal kunderne have en høj prioritering hos virksomhederne og kundens tilfredshed sættes i højsædet. En måde hvorpå kundens tilfredshed kan udtrykkes og måles, er mellem det kunden modtager og kundens forventninger til produktet, dette er illustreres på Figur 4.19 følgende måde:



Figur 4.19 Forskellige grader for opfyldelse af kundens forventninger [Nielsen og Ploug 2011: s. 30]

Figuren illustrerer fem situationer, hvor den første situation er den værste. I denne situation er der ikke overensstemmelse med det produkt som kunden forventer, og det som der modtages.

I situation fem er idealløsningen vist, hvor kundens forventninger modsvarer, præcis det samme som virksomheden leverer. Det må dog understreges at det er svært som virksomhed altid at levere det produkt, som kunden ønsker, da mennesker som bekendt ikke er ens. Derfor er mange virksomheder også tilbøjelig til at levere et produkt som vist i situation fire, hvor kunden modtager en smule mere end der egentlig forventes. [Nielsen og Ploug 2011]

For at øge virksomhedernes vækstmuligheder er det derfor nødvendigt for virksomhederne at have fokus på de kunder, som de leverer deres produkt eller serviceydelse til. Virksomhedens indtjeningsmodel handler den vej igennem om at skabe tilbagevendende indtægter ved at beholde eksisterende kunder gennem eftersalg og serviceaftaler og opførelse af nye projekter. En måde hvorpå virksomhederne kan kontrollere, om det de leverer, lever op til det som kunden forventer, er ved at have fokus på deres kundekartotek. Her er det vigtigt at analysere om kundekartoteket møder tilgang eller afgang samt at kontrollere om virksomheden opnår større markedsandele, eller om omsætninger stiger i takt med branchen. Alle virksomheder vil i større eller mindre grad opleve udskiftning i kundesegmentet, derfor bør virksomhederne analysere hvorfor kunder vælger at fravælge virksomheden, og hvorfor nye kunder tiltrækkes af virksomheden. Ved at analysere dette kundeforhold, vil det ofte pege på to årsager til bevægelsen af kunderne:

- *Forskelle i produkter eller serviceydelser i forhold til konkurrenterne eller substituerende produkter eller serviceydelser.*
 - *Udefrakommende forhold, som virksomheden ikke kan påvirke, idet kundernes behov har ændret sig væk fra virksomhedens produkter og serviceydelser.*
- [Lægaard og Vest 2010: s. 86]

Begge ovenstående områder er væsentlige at kontrollere, men virksomhederne bør særligt reagere på den første årsag, da virksomhederne internt kan udvikle sig på baggrund af sådanne oplysninger. Ved at have fokus på netop kundeforhold og ved at fastholde eksisterende kunder, kan virksomheden øge dens indtjening og ligeledes halvere kundeafgangen fra eksempelvis 10 procent til 5 procent pr. år. Denne aktivitet har øget indtjeningen i en række virksomheder med mere end 80 procent. [Lægaard og Vest 2010]

På baggrund af de fremsatte oplysninger, fremsættes følgende nulhypotese for indsatsområdet *Kundeforhold*;

Der er forskel på hvordan virksomhederne håndterer deres kunder

4.3.11. Sammenfatning af de ti indsatsområder

De ti indsatsområder

Specialegruppen har undersøgt ti indsatsområder som tager afsæt i forskningsprojekterne What Really Works og Fokus på lønsom vækst i praksis. Det teoretiske grundlag belyser et betydeligt potentiale ved at fokusere på de ti indsatsområder, som virksomhederne skal varetage i et tilstrækkeligt omfang for at opnå Balanceret vækst. De ti nulhypoteserne er fremsat på baggrund af det teoretiske grundlag, som benyttes til at teste om dette også stemmer overens med praksis.

Arbejdskraft & Ledelse

I disse år oplever hele byggebranchen mangel på arbejdskraft, hvor især manglen på ingeniører og naturvidenskabelige kandidater vil fortsætte i mange år frem. Det sætter krav til virksomhederne om at tiltrække og fastholde deres medarbejdere. Virksomhedernes kompetenceniveau for ledelse har grundlæggende indvirkning på virksomhedernes

beslutninger og i sidste ende deres resultater. Den rette ledelse er derfor en forudsætning for at skabe en velfungerende og succesfuld virksomhed.

Strategi

En virksomhedens strategi skal være langsigtet og rettet mod et fælles fremtidigt mål samt løbende tilpasses til virksomheden og markedets udvikling. Strategien skal anvendes til at danne rammerne for alle virksomhedens medarbejder. Strategien skal være skarpt defineret, klart kommunikeret, og forståelig over for medarbejdere, kunder, partnere og investorer. Den skal ligeledes skabe værdi for både kunden og medarbejder.

Virksomhedskultur

Kulturen i en virksomhed er under konstant forandring, og er en vigtig faktor for at skabe bindemidlet mellem virksomhedens medarbejder og ledelsen. Virksomhedskulturen udgør dermed de uskrevne regler medarbejderne arbejder efter. Virksomheden kan ved brug af kulturen skabe en arbejdsplads der er interessant og spændende for medarbejderne. Virksomhedskulturen skal derfor inspirere alle ledere og medarbejdere til at gøre deres ypperste og derigennem skabe en resultatorienteret virksomhedskultur.

Drift

Det er vigtigt at en virksomhed altid stræber efter at udvikle og vedligeholde et så fejlfrit operationelt driftssystem som muligt. For på den måde at tilfredsstille virksomhedens kunder i et dynamisk marked. Virksomheder skal dermed konstant forsøge at fjerne overflødige arbejdsgange og forbedre produktiviteten.

Organisationsstruktur

Virksomheder der har reduceret den bureaukratiske vej og har en enkel organisationsstruktur, har større fleksibilitet omkring deres tilpasning af organisationen. De kan derved nemmere tilpasse sig markedsændringer. En hensigtsmæssig tilpasset virksomhedsstruktur er dermed medvirkende til at fremme samarbejde og udveksling af oplysninger på tværs af virksomheden. Virksomhedsstrukturen skal derfor prioriteres højt, da den har stor indvirkning på virksomhedens samlede præstationer.

Fusion og partnerskaber

Akkvisitiv vækst i en virksomhed kan skabe store konkurrencemæssige fordele, i forhold til andre konkurrenter på markedet, end hvad der kan opnås ved organisk vækst. Derigennem kan virksomheden opnå nye kunderelationer, partnerskaber eller dele specialistviden inden for nicheområder.

Risikostyring

Risikostyring skaber afgørende konkurrencemæssige fordele for virksomhederne. Virksomheder der risikostyrer kan forudse negative påvirkninger og derved beskytte sig mod uventede begivenheder. Der er store summer at hente for de virksomheder der benytter risikostyring, eftersom tabsgivende hændelser og uhensigtsmæssige valg af løsninger hvert år koster fem til ti milliarder kroner i Danmark, jævnfør afsnit 4.3.8.

Økonomiske forhold

De mellestore entreprenørvirksomheder oplever stor stigning i deres omsætning i disse år. Den kraftige vækst har stor indflydelse på virksomhedernes økonomiske forhold. Derfor er det nødvendigt, at sikre lønsom vækst for at sikre stabil indtjening og acceptable overskudsgrader. Dette skyldes at for kraftig vækst i omsætning ikke blot er positivt for en virksomhed, da det kan medføre økonomisk ustabilitet og i værste fald konkurs.

Kundeforhold

Virksomhedens eksistensgrundlag afhænger af dens kunder. Kunder, som ikke ønsker at betale for en virksomheds produkter eller serviceydelse, mister sin indtægtskilde. Derfor skal kunden være med til at fastsætte kvaliteten af de produkter eller serviceydelser som virksomhederne leverer. For at imødekomme dette skal virksomheden have kunderne som første prioritet.

4.4. Initierende problemstilling

I de senere år er aktiviteterne steget kraftigt i den danske bygge- og anlægsbranche. Virksomhederne står ligeledes over for et marked der muligvis ekspanderer yderligere de kommende år, på baggrund af prognoserne om en stadig stigende aktivitet i bygge- og anlægsbranchen jævnfør afsnit 1.3. Specialegruppen ser det derfor som interessant og relevant at undersøge, hvorledes de mellemstore entreprenørvirksomheder har performet de senere år, for derigennem at vurdere om dette er gjort på et fornuftigt og kontrolleret grundlag.

Den økonomiske analyse af virksomhedernes nøgletal viser, at de generelt set er økonomisk rustet til at skabe lønsom vækst, som behandlet i afsnit 4.1. Analysen viser, at de mellemstore entreprenørvirksomheder er i bedring, eftersom de generelt har præsteret bedre resultater siden år 2010. En stor del af virksomhederne har ligeledes et stabilt overskud igennem de seneste fem år. Undersøgelsen viser samtidig at virksomhederne præsterer vidt forskelligt, hvor de bedste virksomheder formår at skabe langt bedre resultater, end de virksomheder som præsterer dårligst.

Med afsæt i de to forskningsprojekter som beskrevet i afsnit 3.2, dokumenteres det hvorledes en virksomhed skal performe for at præstere bedre end den resterende branche. Disse undersøgelser, suppleret med specialegruppens indsatsområder, udgør de ti indsatsområder. Det teoretiske grundlag for de ti indsatsområder kan benyttes til at vurdere om en virksomhed kan skabe *Balanceret vækst*. For hvert indsatsområde er der fremsat en nulhypotese som vil be- eller afkræftes for at besvare den initierende problemstilling.

Specialegruppen vil, på baggrund af ovenstående, undersøge om udviklingen i de mellemstore entreprenørvirksomheder er sket på et grundlag, hvor kendskabet til de ti indsatsområder har været tilstrækkeligt eller tilfældigt. Eftersom virksomhedernes præstationer differentierer sig fra hinanden i den økonomiske analyse, tyder noget på at virksomhederne ikke drives ens. Med afsæt i teorien bag de ti indsatsområder sammenholdt med den økonomiske analyse vil den initierende problemstilling fremføres som følgende:

***Er der grundlag for Balanceret vækst i mellemstore danske
entreprenørvirksomheder?***

For at kunne besvare den initierende problemstilling vil der i det efterfølgende kapitel blive gennemført en spørgeskemaundersøgelse af virksomhedernes forhold for at vurdere om de mellemstore entreprenørvirksomheder er rustet til fremtidig *Balanceret vækst*.

5. Forundersøgelse – Del 2

Dette kapitel er anden del af *Forundersøgelsen*, hvor spørgeskemaundersøgelsen præsenteres. Der vil igennem dette kapitel blive gennemgået, hvordan de mellemstore entreprenørvirksomheder har svaret på spørgeskemaet, og hvorledes outputtet af spørgeskemaet beregnes statistisk, og hvad spørgeskemaundersøgelsen viser. Dette gøres i dataanalysen.

5.1. Spørgeskemaundersøgelse

I spørgeskemaundersøgelsen undersøges tilstandsniveauet af de mellemstore entreprenørvirksomheder med henblik på at vurdere deres mulighed for *Balanceret vækst*. Spørgeskemaundersøgelsens udformning er sket på baggrund af lignende undersøgelser samt forskning inden for specialegruppens fokusområde. Formålet er, at vurdere om der er forskel mellem virksomhedens ageren sammenholdt med specialerapportens ti indsatsområder og deres evne til at skabe vækst. For at se spørgeskemaundersøgelsen henvises til appendiks F.

5.1.1. Formål

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at kortlægge de udvalgte virksomheders robusthed, prioriteringer og deres vækstpotentiale. Resultaterne bliver brugt i tilrettelæggelsen af specialerapportens videre bearbejdning for at kunne be- eller afkræfte nulhypoteserne. Den viden som undersøgelsen giver, kan sætte fokus på, om der er særlige områder, der kræver ekstra opmærksomhed i forhold til at skabe vækst i virksomhederne.

Grunden til at spørgeskemaundersøgelsen benyttes er at specialegruppen ønsker at undersøge bygge- og anlægsbranchens tendenser og dens vækstpotentiale og ikke enkelte virksomheders "personlige" holdninger. Ved at anvende en spørgeskemaundersøgelse som undersøgelsesmetode, gøres besvarelsene målbare og giver dermed data af kvantitativ karakter. Dataindsamlingen vil blive statistisk behandlet og målbareheden vil gøre det muligt at kunne observere hvilke tendenser, fællestræk eller forskelle der måtte være samt at holde resultatet op imod videnskabelige artikler. Fordelen vil her være at resultatet af undersøgelsen, vil kunne indgå i den videre videnskabelige bearbejdning.

5.1.2. Spørgeskemadesign

Der er i spørgeskemaundersøgelsen lagt stor vægt på gennemsigtighed og overskuelighed for respondenterne. Dette er gjort med henblik på at sikre høj pålidelighed, men i lige så høj grad for at sikre at besvarelsene er oprigtigt givet, og ikke efter hvad respondenterne vurderer som den "rigtige besvarelse".

Spørgeskemadesignets forskningsproces er opbygget efter de fem nedenstående faser:

1. Nulhypoteser
2. Undersøgelsesdesign og operationalisering
3. Dataindsamling
4. Analyse
5. Formidling

[Watt Boolsen 2008]

Første fase i forskningsprocessen er, at indsamle viden og afklare hvorledes spørgsmålene skal belyses. Efterfølgende udarbejdes nulhypoteserne. Dette skyldes at omfanget og spørgsmålene udledes heraf, for at kunne be- eller afkræfte disse nulhypoteser, som dækker over specialegruppens fokusområde.

I anden fase dannes designet af undersøgelsen. Her udarbejdes relevante spørgsmål samt svar typer der gør det muligt efterfølgende at operationalisere besvarelsene, så det bliver overskueligt og praktisk muligt at opgøre resultaterne. Her sikres sammenhængen mellem undersøgelsens nulhypoteser og spørgsmålene, samt hvorledes spørgsmålene konstrueres og besvares.

Tredje fase består af dataindsamlingen, hvor spørgeskemaet udsendes. Gennemførelsen af undersøgelsen foretages, hvorved der løbende vil blive indsamlet data. Dataindsamlingen vil ske ved hjælp af it-systemet SurveyXact, som er udviklet af Rambøll, hvilket er et meget anvendt it-system til håndtering af spørgeskemaer. [SurveyXact 2015a]

I den fjerde fase analyseres respondenternes afgivne besvarelser, for herefter at kunne bearbejde og tolke på resultaterne. Resultaterne vil blive bearbejdet i statistikprogrammet IBM SPSS. Dette program anvendes til håndtering af data til statistiske analyser, hvor det er muligt at foretage beregninger, datahåndtering samt værktøjer til grafisk fremstilling af resultaterne. Det gør det herved muligt at tolke og analysere på datasættet.

Den femte fase er formidling af det rensede datamateriale. Her vil nulhypoteserne blive be- eller afkræftet og resultatet af testene vil endvidere blive formidlet og bearbejdet videre i *Detailundersøgelsen*.

5.1.3. Undersøgellesdesign og operationalisering

Spørgeskemaundersøgelsen omhandler hvilke tendenser, overvejelser og beslutninger virksomhederne har gjort sig, og hvilke muligheder de har fremadrettet. Undersøgelsen drejer sig derfor om at vurdere og evaluere i hvilken grad disse virksomheder er på rette vej. De to områder i undersøgelsen, gennemsigtighed og overskuelighed, kommer til udtryk ved at spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet i SurveyXact, hvilket gør det overskueligt for respondenterne at gennemføre undersøgelsen.

Gennemsigtigheden kommer til udtryk ved at spørgsmålene og besvarelsene er formuleret således at de er neutrale, hvilke gør at respondenterne ikke får et indtryk af hvad der er "rigtigt" og hvad der er "forkert" at svare. For at mindske denne risiko er alle respondenter gjort anonyme. Som yderligere foranstaltning vil alle respondenterne have mulighed for at få tilbagetrukket deres besvarelser efter spørgeskemaet er gennemført. Undersøgelsen tager afsæt i allerede eksisterende spørgeskemaundersøgelse fra afsnit 3.2.2 *Fokus på lønsom vækst i praksis*, for at sikre at opsætningen er gennemarbejdet og testet inden anvendelse. Dette er med til at minimere sproglige eller logiske fejl, knudrede formuleringer, tvetydige svarmuligheder og indforståede faglige formuleringer [SurveyXact 2015b].

Udarbejdelsen af spørgeskemaet er opbygget således, at det er forsøgt at forudsige, hvorledes respondenterne vil svare, for at sikre at resultatet af undersøgelsen bliver brugbart i forhold til at kunne be- eller afkræfte nulhypoteserne. Der er derfor lagt stor vægt på ikke at mangle spørgsmål på helt centrale områder. På den måde har det været muligt at sikre, at alle relevante spørgsmål er medtaget i undersøgelsen, og at irrelevante spørgsmål er frasortet.

Det indkomne datasæt vil være fordelingsfrit, idet respondenternes besvarelser ikke vil fordele sig efter en normalfordelingens kurve. Dette skyldes at undersøgelsens resultater vil være følsomme over for afvigelser ved en inddeling. Dette medfører at datasættet behandles som non-parametrisk data.

For at operationalisere besvarelserne sammenlignes besvarelserne og måles op mod hinanden for at kunne kortlægge mulige sammenhænge eller forskelligheder [Field 2009].

Der vil i spørgeskemaundersøgelsen være flere forskellige typer af besvarelsesmuligheder alt afhængig af spørgsmålets formulering og emne. Dette gøres for at kunne bearbejde respondenternes besvarelser og sikre korrekt tolkning i forhold til de fremsatte nulhypoteser. I hovedtræk er besvarelsesmulighederne opdelt i to typer. Første del vil omhandle virksomhedens mere generelle emner, hvor nominale² og ratio³ skalatyper anvendes. Her vil spørgsmålene omhandle virksomhedens alder, størrelse, antal medarbejdere og ønske om vækst. Besvarelserne vil gøre det muligt at inddele respondenterne i grupperinger alt efter deres type af virksomhed [Kreiner og Nielsen 2008: s. 27].

Anden del af spørgsmålene vil omhandle de ti nulhypoteser, hvor der vil benyttes en fem-punkts Likert-skala med en ordinal skalatype⁴. Ved denne skalatype vil respondenterne have flere grader af svarmuligheder inden for hvert spørgsmål. Ordinalskalaen vil i dette tilfælde være inddelt i fem kategorier efter nedenstående inddeling:

- Meget enig (5)
- Delvis enig (4)
- Hverken enig eller uenig (3)
- Delvis uenig (2)
- Meget uenig (1)

[Kreiner og Nielsen 2008: s. 27]

Besvarelsen Meget enig (5) vil være meget enig i spørgsmålets udsagn, hvor besvarelsen Meget uenig (1) vil være meget uenig med udsagnet. Den efterfølgende behandling af besvarelserne vil herefter betragtes Meget enig (5) som værende positivt i henhold til teorien bag spørgsmålet og omvendt vil Meget uenig (1) være af negativ karakter. Respondenternes besvarelser kan herefter omdannes til point, hvorved respondenterne inddeles i tre fraktiler efter den samlede pointscore:

- Nedre fraktil
- Midterste fraktil
- Øvre fraktil

Inddelingen vil derefter ske således, at den tredjedel af respondenter der har opnået flest point placeres i den øvre fraktil, dernæst placeres den tredjedel der har opnået næst flest point i den midterste fraktil og til sidst placeres den tredjedel der har opnået færrest point i den nedre fraktil. Dette gøres for at kunne undersøge om de virksomheder der ligger i den øvre fraktil har fælles træk, som virksomheder i den nedre fraktil ikke benytter sig af. Det gør ligeledes datasættet i undersøgelsen mere brugbart, eftersom det kan give en større nøjagtighed i den efterfølgende tolkning af det samlede resultat. [Field 2009]

Spørgeskemaundersøgelsen skal ikke anvendes til at pege fingre ad branchen, hvilket betyder at spørgeskemaets formulering ikke er negativt fremsat. Dette skyldes at hvis en respondent føler sig udsat eller sat i dårligt lys, vil respondenterne ofte reagere ved at forsøge at dække over sine besvarelser eller skyde undersøgelsen ned [SurveyXact 2015].

For at minimere respondenternes manglende deltagelse blev der på forhånd foretaget et informationsopkald til respondenterne. Her blev undersøgelsens formål blev oplyst og der blev givet accept til at fremsende spørgeskemaet.

² Nominal er en skala (uegentlig skala), hvor målingerne kategoriseres efter et "navn"

³ Ratio er en talskala som angiver et måleresultat

⁴ Ordinal er en beskrivelse som tildeles en talværdi

Dette er gjort for at forberede respondenterne og vække deres interesse for undersøgelsen. Spørgeskemaundersøgelsen er opbygget i 11 niveauer. Det første niveau omhandler generelle spørgsmål om virksomheden. Efterfølgende er hvert indsatsområde inddelt i niveauer, som indeholder to til tre underspørgsmål.

5.1.4. Respondentudvælgelse

Specialegruppen har valgt at respondenterne skulle være højtstående medarbejdere i virksomheden. Dette skyldes at mange af de tiltag og overvejelser som undersøgelsen bygger på, vil blive taget af medarbejdere på det strategiske niveau. Spørgeskemaet er derfor udsendt til virksomhedernes administrerende direktører eller ejere.

5.1.5. Pilottest

For at sikre at spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet forståeligt for respondenterne, har specialegruppen valgt at gennemføre en pilottest af undersøgelsen inden udsendelsen. Baggrunden for dette valg er taget ud fra en betragtning om at personer, som arbejder koncentreret inden for et givent område i en længere periode, godt kan stirre sig blind på egne fejl og mangler.

Respondenterne som blev udvalgt til at gennemføre pilottesten var vejleder, medstuderende og familiemedlemmer. Valget af familiemedlemmer som testpersoner er valgt ud fra en betragtning om, at personer uden en byggeteknisk baggrund i langt højere grad kan vurdere om sproget er forståeligt, om det der spørges om, er for detaljeret eller om spørgeskemaet er for langt. Valget af vejleder og medstuderende som testpersoner, er sket som led i en validering af spørgsmålene, hvor vejleder vurderes som værende repræsentativ for den aktuelle målgruppe og de medstuderende i større omfang skulle kommenterer på uklarheder og anvendelsen i SurveyXact. Information om spørgeskemaundersøgelsens varighed blev ligeledes klarlagt, således at specialegruppen kunne estimere hvor lang tid respondenterne skulle forvente at bruge på besvarelsen.

5.1.6. Dataindsamling

Spørgeskemaundersøgelsen er udsendt i fire etaper fordelt over syv dage fra perioden 22. til 28. september 2015. Dette er gjort for at teste spørgeskemaet undervejs, hvis der skulle være spørgsmål som respondenterne ikke forstod eller mistolkede ville dette ikke gå ud over hele undersøgelsen. Respondenterne holdes anonyme både under og efter undersøgelsens gennemførelse. Respondenterne har haft minimum syv dage til at besvare spørgeskemaet, hvorefter der blev sendt en påmindelsesmail, hvis besvarelsen ikke var foretaget. Idet udsendelsen af spørgeskemaet er sket af flere omgange, medfører det at besvarelserne samt påmindelsesmailene strækker sig over en længere periode. Alle besvarelser var specialegruppen i hænde den 5. oktober 2015.

5.1.7. Svarprocent

I henhold til definitionen af mellemstore entreprenørvirksomheder eksisterer der 52 virksomheder, som passer på disse kriterier. Alle virksomhederne i dette segment er blevet kontaktet, hvor 44 virksomheder har ønsket at medvirke i undersøgelsen. Af disse 44 virksomheder har 40 af virksomhedernes administrerende direktører eller ejere besvaret spørgeskemaet, hvilke udgør en svarprocent på 91 procent. De medvirkende respondenter udgør 77 procent af det samlede segment i henhold til definitionen. Undersøgelsens svarprocent anses for at være meget tilfredsstillende, eftersom der minimum kræves en svarprocent på 50 procent før undersøgelsens omfang er acceptabel [Flynn 1990].

Den høje svarprocent kan skyldes, at specialegruppen har taget kontakt til respondenterne inden udsendelse af spørgeskemaet og derigennem kunne forklare undersøgelsens formål samt respondentens indflydelse på undersøgelsens resultat. Dertil er spørgeskemaet holdt enkelt og overskueligt, hvilket har gjort at gennemførelstiden for undersøgelsen er omkring fem minutter. Eftersom spørgeskemaet er udsendt digitalt via e-mail har det gjort at respondenterne har haft nem adgang og mulighed for at besvare spørgsmålene når det passende respondenterne bedst. De få virksomheder som ikke har besvaret spørgeskemaet i første omgang, har besvaret efter påmindelsesmailen.

5.1.8. Fejlkilder

Idet specialerapportens initierende problemstilling besvares ved hjælp af spørgeskemaundersøgelsens resultat, er det nødvendigt at resultatet er brugbart og rensat for eventuelle fejl. Specialegruppen har i den forbindelse gjort sig overvejelser omkring følgende områder, for at undgå fejl:

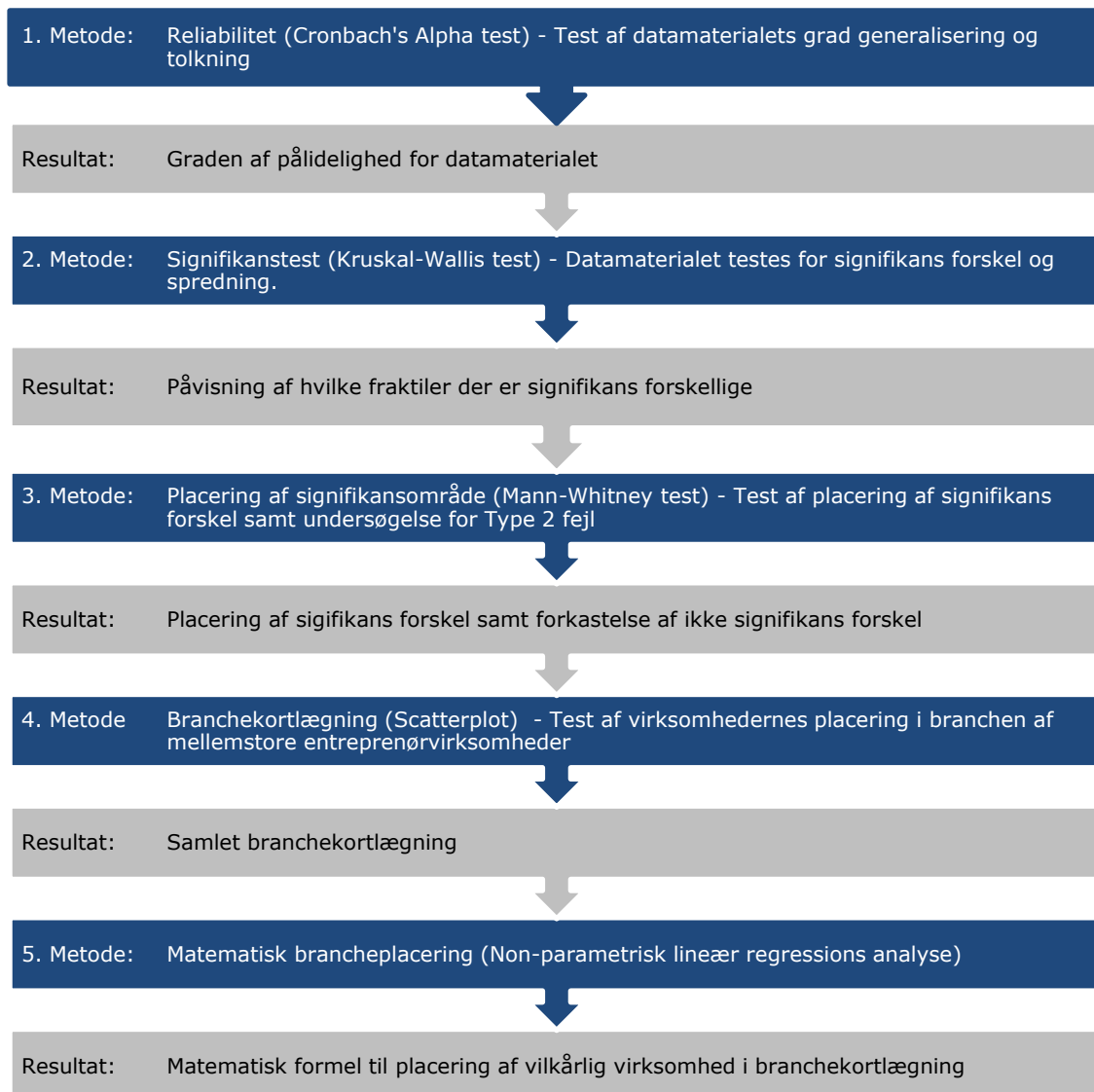
- At der er angivet korrekt svarskala til hvert spørgsmål
- At antallet af svarmuligheder er passende i henhold til spørgsmålet
- Respondenternes gennemførelstid på spørgeskemaundersøgelsen
- At formuleringen af spørgsmålene er entydige og forståelige
- At spørgsmålene sikrer validitet og reliabilitet
- At bearbejdningen og gruppering af respondenter sker ved objektiv inddeling

De observationer der efterfølgende er gjort, har ført til mulige fejlkilder, som bør renses inden analysen af resultaterne foretages. Det har her vist sig, at undersøgelsens resultater sammenholdt med specialegruppens forventninger på visse områder ikke stemmer overens. Dertil har specialegruppen efterfølgende erfaret at enkelte spørgsmål ikke er formuleret korrekt i forhold til besvarelsen af nulhypoteserne, samt været formuleret for neutrale eller for overordnet. Disse spørgsmål indgår ikke i beregningen af fraktilinddelingen. Men er medtaget i efterfølgende undersøgelse for at opretholde et retvisende billede samt minimere mulige bias og ikke målebare indikationer.

Sandsynligheden for at skelne korrekt mellem be- eller afkræftelse af nulhypotesen betegnes som signifikansniveauet. I den forbindelse eksisterer der to typer af fejl, henholdsvis Type 1 fejl og Type 2 fejl. Type 1 fejl er sandsynligheden for fejlagtigt at forkaste en nulhypotesen, i de tilfælde hvor der faktisk ikke er nogen forskel på populationerne. Type 2 fejl er accepten af en nulhypotesen der er forkert. Det vil sige, at jo større eller mindre krav der stilles til signifikansniveauerne vil dette påvirke den anden i modsat retning. [Kreiner og Nielsen 2008]

5.2. Dataanalyse

I dette afsnit kan der på baggrund af spørgeskemaundersøgelsens datasæt foretages statistiske analyser, som kan anvendes til at be- eller afkræfte undersøgelsens nulhypoteser. Analysen af det indsamlede datasæt opdeles i fem niveauer, som ses af Figur 5.1. Afsnittet vil indeholde udtræk af SPSS analysemetoder, samt hvorledes databehandlingen er foretaget. Fremvisning af dataanalysens resultater vil fremgå i det efterfølgende kapitel, hvor den videre behandling vil blive foretaget inden for hvert indsatsområde. For yderligere indsigt i de bagvedliggende beregninger og analyser henvises til appendiks G.



Figur 5.1 Oversigt over dataanalyse

5.2.1. Reliabilitet

Ved at benytte Cronbach's Alpha testen, findes respondenternes enkelte besvarelsers interne sammenhæng mellem de fem besvarelsesvariabler. Cronbach's Alpha testen er dermed et udtryk for, hvor pålidelig dataanalysens fremkomne resultater er. [Cronbach 1951] For at vurdere om der er grundlag for en videre bearbejdning af data, har det været nødvendigt med en α -værdi over ,7 som det fremgår af Tabel 5.1 [Kline 1993].

| Cronbach's alpha | Intern konsistens |
|-----------------------|-------------------|
| $\alpha \geq .9$ | Fremragende |
| $.9 > \alpha \geq .8$ | Godt |
| $.8 > \alpha \geq .7$ | Acceptabelt |
| $.7 > \alpha \geq .6$ | Diskutabelt |
| $.6 > \alpha \geq .5$ | Dårligt |
| $.5 > \alpha$ | Uacceptabelt |

Tabel 5.1 Intervalinddeling af Cronbach's alpha [George, D., & Mallery 2003]

Værdien af Cronbach's Alpha vil stige i det omfang at, korrelationerne mellem de enkelte variabler stiger. På den baggrund opnås et skøn over spørgsmålenes pålidelighed, og i hvilken grad spørgsmålene er konsistente. Med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsens 28 fremsatte spørgsmål, blev der opnået en samlet Cronbach's Alpha værdi på ,785, se Tabel 5.2. Testen viser, at besvarelsernes pålidelighed er placeret i konsistensniveauet Acceptabelt.

| Reliabilitet Statistisk | |
|-------------------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Antal spørgsmål |
| ,785 | 28 |

Tabel 5.2 Dataudtræk fra SPSS, reliabilitet for 28 spørgsmål

Testen viste yderligere at den korrigerede korrelation for alle 28 spørgsmål, viste at økonomi spørgsmål nummer 9.2; *Likviditeten har indflydelse på virksomhedens vækstmuligheder* havde en negativ korrelation. Ved at observere besvarelsene for spørgsmålet, fandt specialegruppen frem til at økonomispørgsmålet var formuleret forkert. Efter denne konstatering, blev spørgsmålet fjernet i testen. Det kan i den forbindelse vurderes hvorvidt, det enkelte spørgsmål har en betydelig indflydelse på den samlede test, da respondenterne havde svaret på samme måde, men at spørgsmålet var fremsat generelt i forhold til branchen. Den nye Cronbach's Alpha værdi er således **,806** som er placeret i konsistensniveauet Godt, jævnfør Tabel 5.3. Det vurderes i dette tilfælde som værende en korrekt beslutning, at undlade dette spørgsmål, eftersom der kan påvises en større pålidelighed af spørgeskemaundersøgelsen.

| Reliabilitet Statistisk | |
|-------------------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Antal spørgsmål |
| ,806 | 27 |

Tabel 5.3 Dataudtræk fra SPSS, reliabilitet for 27 spørgsmål

Undersøgelsens gode pålidelighedsniveau, kan forklares med at specialegruppen benyttede sig af standardiserede spørgsmål, som tog udgangspunkt i Børsen Ledelses forskningsprojekt *Fokus på lønsom vækst i praksis*.

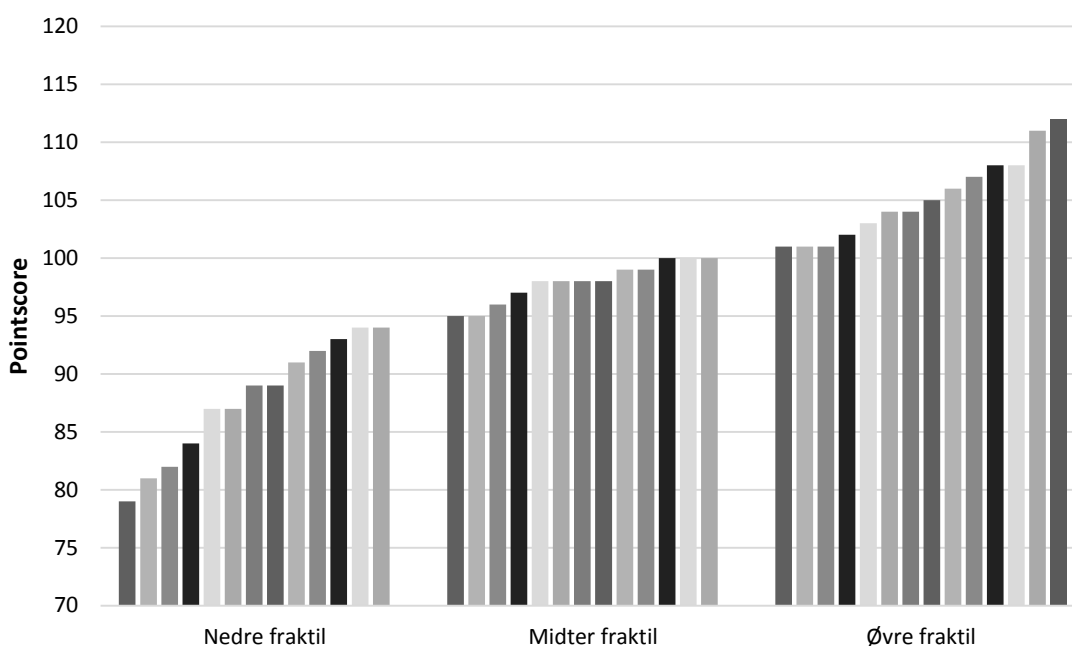
5.2.2. Signifikanstest

I nærværende afsnit beskrives, hvorledes Kruskal-Wallis testen påviser en signifikans forskel mellem den nedre-, midterste- og øvre fraktil. Ud fra testens resultater er det muligt at udpege hvilke spørgsmål som matematisk er signifikans i forhold til hinanden.

Fraktilinddeling

Inddelingen af respondenterne er sket ud fra deres samlede pointscore, som spænder mellem 79 - 112 point, hvilke giver nedenstående fraktilinddeling, i henhold til Gibson og Hamilton [Griffith et al. 1999].

- 13 respondenter i nedre fraktil (pointscore 79 - 94)
- 13 respondenter i midterste fraktil (pointscore 95 - 100)
- 14 respondenter i øvre fraktil (pointscore 101 - 112)



Figur 5.2 Pointfordeling af respondenter

For respondenterne, har det været muligt af opnå pointscore fra 24 til 120 point, som giver udtryk for hvor enige de er i spørgsmålene og deres udsagn. For en mere detaljeret inddeling af respondenterne og deres konkrete pointscorer, henvises til appendiks G.3.2.

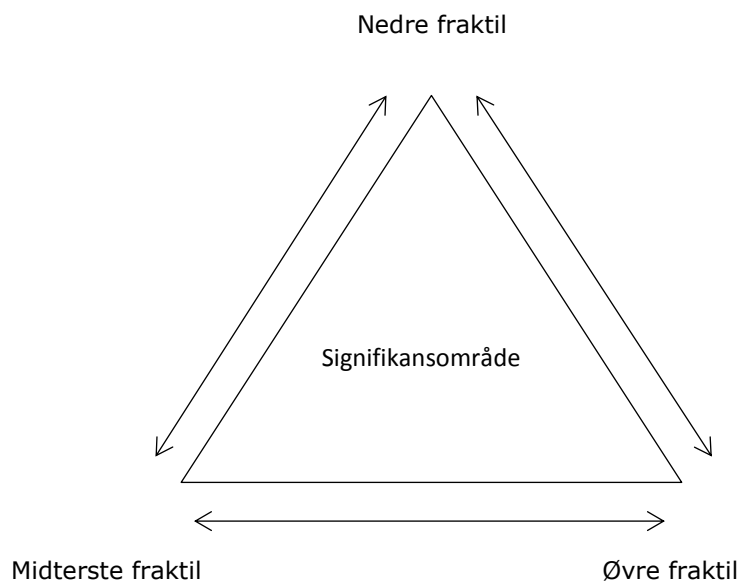
Testens resultater

Specialegruppen fandt frem til et brancheorienteret signifikansniveau, som er fremsat af Fellows og Liu i bogen *Research Methods for Construction*. Signifikansniveauet også kaldet α (alfa værdien) er fastsat til ,05. Dette betyder at Kruskal-Wallis testens resultat i 95 ud af 100 tilfælde, vil give samme resultat, og at nulhypotesen kan forkastes, hvis der er mindre end 5 procents risiko for at der tages fejl. [Fellows og Liu 2015]

Ved at undersøge forskellene mellem fraktillerne i de 28 spørgsmål, blev der fundet 14 signifikansområder, som berører syv af de ti indsatsområder, som alle havde et signifikansniveau under grænsen på ,05. [Fellows og Liu 2015] Dermed kan de syv indsatsområder viderebearbejdes i den efterfølgende Mann-Whitney test, for at be- eller afkræfte nulhypoteserne.

5.2.3. Placering af signifikansområde

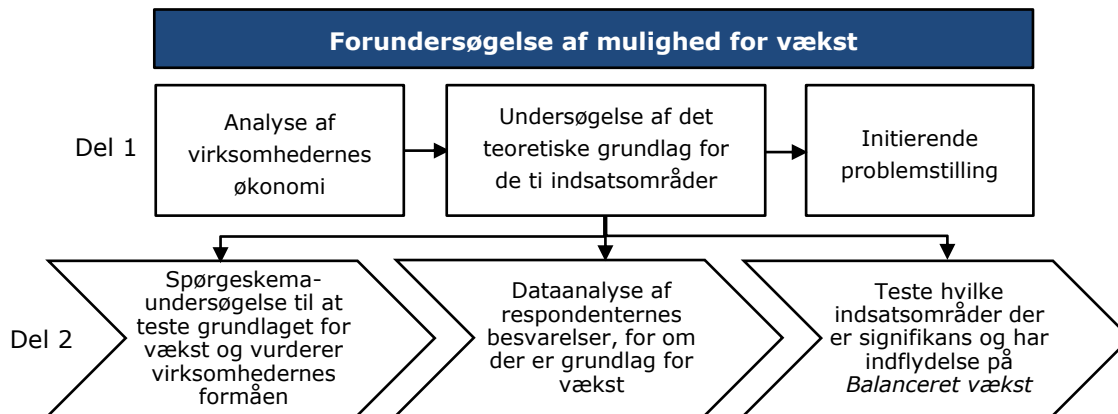
Den videre bearbejdning af signifikans forskellen kan ved brug af Mann-Whitney testen, fremvise hvor signifikans forskellen befinder sig i forhold til fraktilerne [Field 2009: s. 540]. Her vil hvert signifikansområde blive testet for at kortlægge hvor der opstår signifikans forskel mellem den nedre-, midterste- og øvre fraktil. Derudover testes der ligeledes for Type 2 fejl, for at sikre at der ikke accepteres en nulhypotese der er forkert [Larsen et al. 2006]. Dette gøres ved at placerer et af de 14 signifikansområder i midten af nedenstående Figur 5.3, hvorefter der testes mellem fraktilerne. Idet der testes for signifikansniveau mellem tre variabler tages signifikansniveauet fra Kruskal-Wallis testen ($,05$) og deles med tre, hvilket giver et nyt signifikansniveau på $,0167$. Herefter fremkommer testresultaterne af forholdet mellem den nedre/midterste, nedre/øvre og midterste/øvre fraktil, som det fremgår af appendiks G.4.1 Resultatet af denne test giver således svar på, hvilke af nulhypoteserne som kan be- eller afkræftes og en indikation af hvilke nulhypoteser, der er signifikans fra hinanden.



Figur 5.3 Principfigur for signifikansområde

5.3. Delkonklusion for II - Forundersøgelse Del 1 & Del 2

For at forklare grundlaget for delkonklusionen af niveau II Forundersøgelsens Del 1 & Del 2 er nedenstående procesfigur fremsat.



Figur 5.4 Procesfigur for analyseramme af II – Forundersøgelse Del 1 & Del 2

Økonomianalyse

Økonomisk set er de mellemstore entreprenørvirksomheder rustet til at skabe lønsom vækst. Virksomhederne er i stærk bedring, idet virksomhederne har præsteret bedre økonomiske resultater siden 2010. Derudover har en stor del af virksomhederne et stabilt overskud igennem de seneste fem regnskabsår. Ved dybere indsigt i nøgletallene er der dog forskel på virksomhedernes individuelle økonomiske præstation, hvor især virksomheder i de øvre indeks, er mindre følsomme over for konjunkturændringer end dem i nedre indeks.

Det teoretiske grundlag

Specialegruppen har udviklet ti indsatsområder, der alle er relevante og har indflydelse på at skabe *Balanceret vækst* i mellemstore entreprenørvirksomheder. De ti indsatsområder skal anvendes som måleparametre, for at vurdere en virksomheds præstationer.

Initierende problemstilling

Med udgangspunkt i resultatet fra økonomianalysen og det teoretiske grundlag for de ti indsatsområder har specialegruppen kunne fremsætte den initierende problemstilling, som skal benyttes til at vurdere om de mellemstore entreprenørvirksomheder har et optimalt grundlag for at kunne skabe *Balanceret vækst*.

Spørgeskemaundersøgelse & Dataanalyse

Spørgeskemaundersøgelsen blev besvaret af 77 procent af det samlede segment af mellemstore entreprenørvirksomheder, hvilket anses for at være meget tilfredsstillende. Der blev i spørgeskemaundersøgelsen anvendt standardiserede spørgsmål som grundlag for udarbejdelsen, hvilket bevirkede at resultatet i Cronbach's Alpha testen opnåede en værdi på ,806. De statistiske test resulterede i at 14 af de 28 spørgsmål var signifikans forskellige, eftersom specialegruppen fastsatte et signifikansniveau på ,05. Dette signifikansniveau vurderes dermed som værende tilfredsstillende for korrekt, at kunne tolke på de senere resultater, som yderligere undersøges i den efterfølgende *Detailundersøgelse*. For at undgå Type 1 og Type 2 fejl valgte specialegruppen ligeledes at benytte Mann-Whitney testen, for korrekt at kunne be- eller afkræfte nulhypoteserne samt placering af signifikansområder.

III – Detailundersøgelsen

6. Undersøgelse

I dette kapitel undersøges og testes nulhypoteserne, som er fremsat for de ti indsatsområder med henblik på at be- eller afkræfte nulhypoteserne. Formålet med *Detailundersøgelsen* er at kortlægge hvilke indsatsområder, der har stor indvirkning på at skabe vækst i de mellemstore entreprenørvirksomheder. Specialegruppen har valgt af udfører benchmarking, for at sammenholde undersøgelsens resultater med forskningsprojekter og brancheanalyser. Dette grundlag benytter specialegruppen til at tolke på testenes output. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen og økonomianalysen kortlægges de mellemstore entreprenørvirksomheder, for at undersøge om der er grundlag for *Balanceret vækst*.

6.1. Undersøgelse af de ti indsatsområder

Hvert af de ti indsatsområder vil blive bearbejdet ved følgende fire trin:

1. Signifikanstest til at be- eller afkræfte nulhypotesen (Kruskal-Wallis)
2. Placering af signifikansområde (Mann-Whitney)
3. Benchmarking
4. Specialegruppens tolkning

I hvert underafsnit fremgår tabeller af resultaterne for Kruskal-Wallis og Mann-Whitney testen. Ved resultaterne i Kruskal-Wallis er der først en signifikant forskel når signifikansniveauet er under ,05 og i Mann-Whitney skal dette niveau være under ,0167 før placeringen af den signifikante forskel kan bevises. Ved signifikante tilfælde er resultatet efterfølgende markeret med en "*" . I de tilfælde hvor de målte resultater falder for signifikansgrænsen, og der derved ikke kan påvises en signifikant forskel, vil disse tal være markeret med "IS" for Ikke Signifikans. En samlet oversigt af undersøgelsen, af de ti nulhypoteser for hvert af indsatsområderne fremgår i appendiks H.1.

Ved fremvisningen af resultaterne af den nedre-, midterste- og øvre fraktil anvendes et boksplot. Dette gøres for at illustrere fordelingen af de enkelt parametres placering i forhold til hinanden. Derved synliggøres en sammenligning af flere forskellige populationer i den samme graf, hvilket medfører en enkel fremstilling af resultatet. Der vil fremkomme et boksplot for hvert af de ti indsatsområder, som indeholder to til tre spørgsmål. Boksplottet vil af x-aksen indeholde inddelingen af de tre fraktiler. Hvor y-aksen vil være respondentens besvarelser ud af de fem variabler, hvor 5 er meget enig og 1 er meget uenig.

Hvert spørgsmål i boksplottet vil for hver fraktil blive angivet med en farvet kasse. Der vil i boksplottets kasser være angivet en bred streg som indikerer medianen af besvarelserne for hvert spørgsmål. Derudover vil der være tilfælde hvor kassen suppleres med en "hale". Denne linje illustrerer de ydre observationer der optræder i materialet. De observationer som skiller sig ud fra normen vil blive angivet med en stjerne, som symboliser outliers. Hvis en cirkel er angivet i boksplottet indikere det, at der er tale om et ekstremt tilfælde.

Specialegruppen antager at hvis en virksomhed skal opnå *Balanceret vækst* igennem et indsatsområde skal virksomheden have besvaret spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen med Meget enig (5), med en enkel undtagelse for spørgsmål 1.1. – Arbejdskraft. Her er spørgsmålet vendt om, hvilket medfører at virksomheden skal svare Meget uenig (5), for at sikre *Balanceret vækst*.

6.1.1. Arbejdskraft

Nulhypotesen for *Arbejdskraft* skal benyttes til at vurdere hvordan den nuværende situation for tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft er i de mellemstore entreprenørvirksomheder, samt hvorledes den håndteres i praksis. Dertil anvendes den til at vurdere, hvorvidt virksomhedernes indsats er tilstrækkelig ud fra spørgeskemaundersøgelsens besvarelser. Dette sammenholdt med prognoserne viser en massiv mangel på kvalificeret arbejdskraft i fremtiden. Nulhypotesen for *Arbejdskraft* er som følger:

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

For at kunne be- eller afkræfte nulhypotesen, er der taget udgangspunkt i resultatet fra Kruskal-Wallis testen, som bygger på nedestående spørgsmål for *Arbejdskraft*:

- Spørgsmål 1.1: *Manglen på kvalificeret arbejdskraft er en hindring for vækst*
- Spørgsmål 1.2: *Virksomheden har en fast strategi for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft*
- Spørgsmål 1.3: *Virksomheden har tilstrækkelige kompetencer og ressourcer tilstede i virksomheden for at skabe vækst*

Som det fremgår af nedenstående Tabel 6.1 er alle spørgsmålene signifikans forskellige, idet niveauet er under ,05. Disse signifikans forskelle resulterer i, at nulhypotesen kan **afkræftes**.

| Indsatsområde | Signifikansniveau Spørgsmål 1.1 | Signifikansniveau Spørgsmål 1.2 | Signifikansniveau Spørgsmål 1.3 | Signifikans forskell |
|---------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Arbejdskraft | ,001* | ,003* | ,004* | Ja |

Tabel 6.1 Dataudtræk fra SPSS - Arbejdskraft, resultater af Kruskal-Wallis testen
*signifikansniveau på under ,05

Placering af signifikansområde

For at kunne placere hvor signifikans forskellen fremkommer videreføres resultatet af Kruskal-Wallis testen til Mann-Whitney testen. Herunder fremgår resultatet af testen.

| Signifikansområde: | Nedre/midterste fraktil | Nedre/øvre fraktil | Midterste/øvre fraktil |
|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|
| Spørgsmål 1.1 | ,201 IS | ,000* | ,012* |
| Spørgsmål 1.2 | ,134 IS | ,004* | ,008* |
| Spørgsmål 1.3 | ,140 IS | ,001* | ,056 IS |

Tabel 6.2 Dataudtræk fra SPSS - Arbejdskraft, resultater af Mann-Whitney testen
*signifikansniveau på under ,0167. IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 1.1:

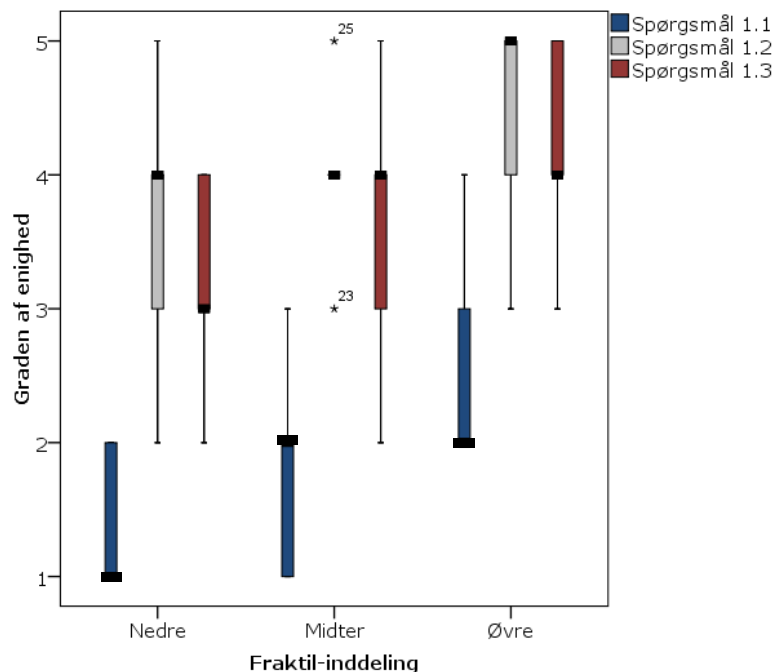
Den nærmere analyse i Mann-Whitney testen sammenholdt med boksplot 6.1 og Tabel 6.2 viser, at der ingen forskel er, mellem den nedre- og midterste fraktil, hvor begge fraktiler har hindringer hvad angår vækstbegrænsninger inden for kvalificeret arbejdskraft. Dog viser testen, at den øvre fraktil klarer sig markant bedre i forhold til den midterste- og nedre fraktil. Trods dette oplever de ligeledes væksthindring grundet mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Resultat af spørgsmål 1.2:

De virksomheder der har en fast strategi for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft har i den nedre fraktil i nogen grad en plan, for hvorledes dette håndteres, samtidig ses der en tydelig spredning af besvarelsene i dette segment. Den midterste fraktil er overvejende enige omkring vigtigheden af fokus på håndtering af arbejdskraft. Der er dog ingen signifikans forskel mellem de to fraktiler. Den øvre fraktil klarer sig markant bedre, hvilket også giver en signifikans forskel sammenlignet med den nedre- og midterste fraktil. Virksomhederne i den øvre fraktil har alle en mere eller mindre fast strategi for tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere.

Resultat af spørgsmål 1.3:

Det er især den nedre fraktil der ikke råder over de ønskede kompetencer og ressourcer i virksomhederne. Dette gør sig også gældende for den midterste fraktil, dog ikke i så høj grad at det medfører en signifikans forskel. Den øvre fraktil har på nuværende tidspunkt de kompetencer og ressourcer de behøver, i en sådan grad at der er markant forskel mellem den nedre og øvre fraktil.



Bokplot 6.1 Dataudtræk fra SPSS - Arbejdskraft

Benchmarking:

I henhold til konklusionen i *What Really Works*, er det en tvungen nødvendighed at have en fast strategi for at fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Her igennem skal virksomhederne selv uddanne og udvikle medarbejderne internt i virksomheden. Dertil skal den øverste ledelse deltage aktivt i processen om ansættelse og fastholdelse af medarbejdere. [Nitin et al. 2003] Denne tilgang og fokus for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, er ligeledes måden virksomhederne i forskningsprojektet *Fokus på lønsom vækst i praksis* finder vigtig, for at skabe langevarig succes [Børsen Ledelseshåndbøger 2007].

Tolkning:

I forhold til benchmarkingen tyder det på, at den øvre fraktil er på rette vej, hvad angår fokus på arbejdskraft. Det kan dog ikke vurderes i hvilken grad, men sammenlignet med det resterende segment af mellemstore entreprenørvirksomheder, så klarer de sig markant bedre. Imidlertid er manglende arbejdskraft en stor hindring for vækst i alle virksomhederne. Sammenholdt med den øvre fraktil har den nedre- og midterste fraktil større udfordringer med indsatsområdet *Arbejdskraft*.

Det manglende fokus på arbejdskraft, kan have stor indflydelse på de to fraktiler, idet virksomheder i den øvre fraktile kan skabe større tiltrækningskraft for de medarbejdere der er til rådighed, samt være bedre til at fastholde de medarbejdere de har.

6.1.2. Ledelse

Nulhypotesen for *Ledelse* anvendes til at analysere relationerne mellem virksomhedens medarbejdere og ledelsen, samt hvilke ledelsestyper og perspektiver der ledes ud fra. Endvidere ses der på, i hvilken grad ledelse har indflydelse på virksomheden. Nulhypotesen for *Ledelse* er som følgende:

Der er ikke markant forskel på kompetent ledelse af virksomhederne

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

- Spørgsmål 2.1: *Der er en stærk relation mellem topledelsen og resten af medarbejderne på alle niveauer*
- Spørgsmål 2.2: *Virksomheden er god til at drive forretning uanset markedsbetingelserne*
- Spørgsmål 2.3: *Virksomhedens ledelse fremmer en langvarig konkurrencemæssig fordel*

Som det fremgår af nedenstående Tabel 6.3 kan det påvises, at alle spørgsmålene for *Ledelse* er signifikant forskellige fra hinanden. Derved kan nulhypotesen for *Ledelse* **afkræftes**.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 2.1 | Signifikansniveau spørgsmål 2.2 | Signifikansniveau spørgsmål 2.3 | Signifikans forskel |
|---------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Ledelse | ,001* | ,029* | ,006* | Ja |

Tabel 6.3 Dataudtræk fra SPSS - Ledelse, resultater af Kruskal-Wallis testen

*signifikansniveau på under ,05

Placering af signifikansområde

For at kunne placere hvor signifikans forskellen fremkommer videreføres resultatet af Kruskal-Wallis testen til Mann-Whitney testen. Herunder fremgår resultatet af testen.

| Signifikansområde: | Nedre/midterste fraktile | Nedre/øvre fraktile | Midterste/øvre fraktile |
|--------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|
| Spørgsmål 2.1 | ,008* | ,001* | ,342 IS |
| Spørgsmål 2.2 | ,020 IS | ,031 IS | ,643 IS |
| Spørgsmål 2.3 | ,390 IS | ,001* | ,447 IS |

Tabel 6.4 Dataudtræk fra SPSS - Ledelse, resultater af Mann-Whitney testen

*signifikansniveau på under ,0167. IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 2.1:

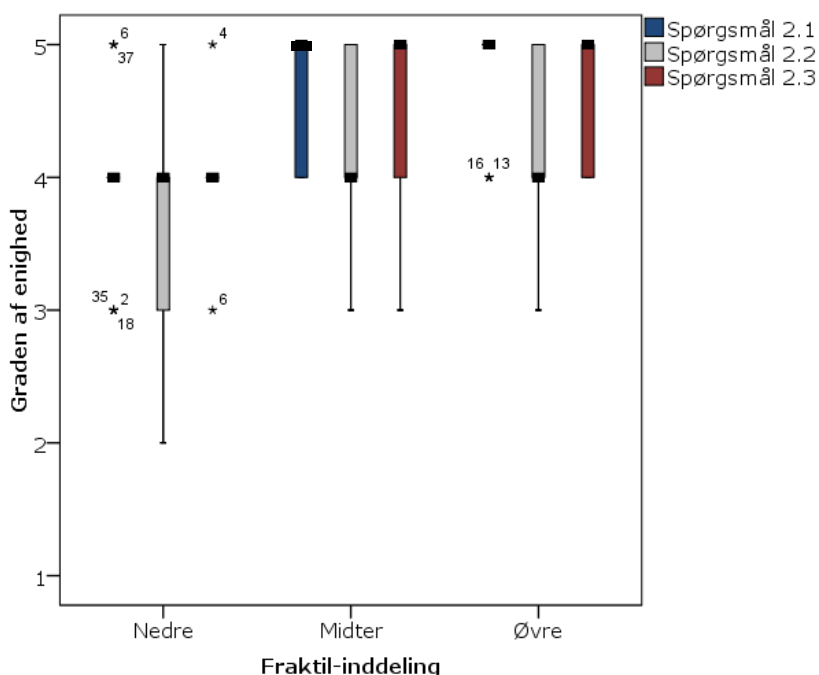
Mann-Whitney testen viser, at den midterste- og øvre fraktile begge har stærke relationer mellem topledelsen og medarbejderne. Den nedre fraktiles besvarelser er noget mere spredt, hvilket medfører en signifikans forskel på hvorledes den nedre fraktile præsterer, sammenholdt med den midterste- og øvre fraktile.

Resultat af spørgsmål 2.2:

Der er ingen signifikans forskel på hvordan fraktillerne præsterer imellem hinanden. Dog er den midterste- og øvre fraktile bedre i forhold til den nedre fraktile til at drive forretning uanset markedsbetingelserne.

Resultat af spørgsmål 2.3:

Størstedelen af virksomhederne anvender en ledelsesform som fremmer en langvarig konkurrencemæssig fordel. Trods dette er der stadig en markant forskel mellem den nedre og øvre fraktile.



Boksplot 6.2 Dataudtræk fra SPSS - Ledelse

Benchmarking:

I *Fokus på lønsom vækst i praksis* er ledelse det område som virksomhederne scorer flest point ved [Børsen Ledeshåndbøger 2007]. Denne tendens ses også for den midterste- og øvre fraktile i specialegruppens undersøgelse. I *What Really Works* beskrives det ligeledes, at korrekt ledelse er nødvendig for succes, idet ledere skal se muligheder og problemer tidligt i processen [Nitin et al. 2003].

Tolkning:

Resultatet viser at størstedelen af virksomhederne har et betydeligt fokus på ledelse. Dog har den nedre fraktile en mindre relation mellem medarbejderne og ledelsen. Ud fra *What Really Works* er relationen mellem de personer som leder, og dem som ledes, af grundlæggende betydning for det resultat, som leveres af medarbejderne. Den nedre fraktile skal derfor sikre sig bedre kommunikation på tværs i virksomheden for at skabe et succesrigt internt grundlag. Herved kan det bekræftes, at der er en forskel på virksomheder med og uden en kompetent ledelse.

6.1.3. Strategi

Nulhypotesen for *Strategi* skal benyttes til at undersøge, hvorledes virksomheden har et fælles fremtidigt mål at orientere sig efter. Desuden ønskes det at undersøge, hvorledes virksomhedens strategi bruges til at danne rammerne for medarbejdernes, ledelsens og bestyrelsens arbejde. Nulhypotesen for *Strategi* er som følgende:

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden vækststrategi

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 3.1: *Vi fokuserer på langsigtede strategier frem for hurtige løsninger*

Spørgsmål 3.2: *Strategien er bygget op omkring en klart formuleret værdiskabelse i virksomheden*

Spørgsmål 3.3: *Der er en stærk sammenhæng mellem vision, mission og vækststrategi*

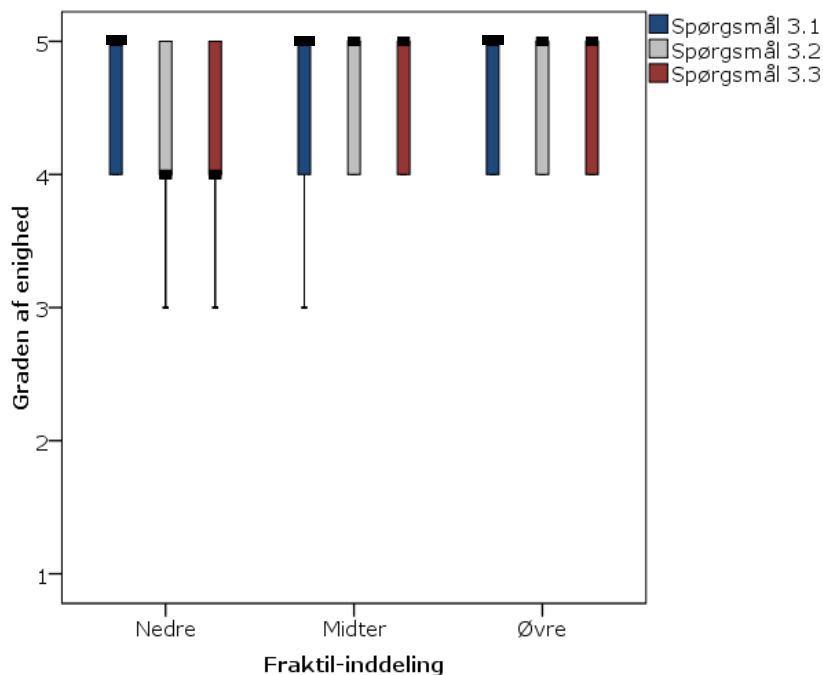
Som det fremgår af nedenstående Tabel 6.5 er der ingen signifikans forskel på virksomheder med og uden vækststrategi. Nulhypotesen kan derfor **bekræftes**, idet alle virksomheder har en strategi.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 3.1 | Signifikansniveau spørgsmål 3.2 | Signifikansniveau spørgsmål 3.3 | Signifikans forskel |
|---------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Strategi | ,793 IS | ,165 IS | ,153 IS | Nej |

Tabel 6.5 Dataudtræk fra SPSS - Strategi, resultater af Kruskal-Wallis testen
IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 3.1, 3.2 og 3.3:

Idet nulhypotesen afkræftes vil der ikke gennemføres en Mann-Whitney test. Undersøgelsens resultat viser at alle virksomhederne i samme grad har meget fokus på strategi. Alle virksomhederne har en fast og langsigtet strategi, for hvorledes virksomheden skal udvikles. Ofte ses der manglende sammenhæng mellem vision, mission og strategi, men heller ikke dette er tilfældet for virksomhederne.



Boksplot 6.3 Dataudtræk fra SPSS - Strategi

Benchmarking:

I forskningsprojektet *Fokus på lønsom vækst i praksis* angiver respondenterne at strategi er det vigtigste område for en virksomhed der ønsker succes. Det er samtidig det område hvor der er størst forskel mellem værdinedbryderne og værdiskaberne. Her mener værdiskaberne især at udvikling af virksomhedskultur og strategi er afgørende for virksomhedens evne til at skabe lønsom vækst i forhold til, hvad værdinedbryderne mener. [Børsen Ledelseshåndbøger 2007]

Tolkning:

Eftersom alle respondenterne score toppoint, inden for strategi, tyder det på at alle har et stort fokus på netop dette indsatsområde. De ved derfor hvilken strategi virksomheden skal følge. Det kan dog ikke vurderes i hvilket omfang virksomhedens planlagte strategi er den "rigtige".

6.1.4. Virksomhedskultur

Virksomhedskulturen beskriver den måde virksomheden er bundet sammen på. Kulturen er ligeledes med til at bestemme hvilken måde virksomhederne træffer sine beslutninger på. Nulhypotesen skal anvendes til at vurdere i hvilken grad virksomhedskulturen anvendes som en konkurrencefordel. For at kunne besvare dette er følgende nulhypotese fremsat:

Der er ikke markant forskel på virksomheder med eller uden en resultatorienteret virksomhedskultur

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 4.1: *Vi har en kultur, der er resultatorienteret*

Spørgsmål 4.2: *Kulturen inspirerer alle til at gøre deres bedste*

Spørgsmål 4.3: *Vi udnytter fejl til læring og forbedring*

Som det fremgår af nedenstående Tabel 6.6 er der en signifikans forskel på virksomhedernes kulturelle formåen. Eftersom der observeres en signifikans forskel ved spørgsmål 4.1 og 4.2, kan nulhypotesen derved **afkræftes**.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 4.1 | Signifikansniveau spørgsmål 4.2 | Signifikansniveau spørgsmål 4.3 | Signifikans forskel |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Virksomhedskultur | ,002* | ,004* | ,114 IS | Ja |

Tabel 6.6 Dataudtræk fra SPSS - Virksomhedskultur, resultater af Kruskal-Wallis testen
*signifikansniveau på under ,05. IS indikerer ingen signifikans forskel

Placering af signifikansområde

For at kunne placere hvor signifikans forskellen fremkommer videreføres resultatet af Kruskal-Wallis testen til Mann-Whitney testen. Herunder fremgår resultatet af testen.

| Signifikansområde: | Nedre/midterste fraktil | Nedre/øvre fraktil | Midterste/øvre fraktil |
|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|
| Spørgsmål 4.1 | ,061 IS | ,001* | ,064 IS |
| Spørgsmål 4.2 | ,312 IS | ,001* | ,027 IS |

Tabel 6.7 Dataudtræk fra SPSS - Virksomhedskultur, resultater af Mann-Whitney testen
*signifikansniveau på under ,0167. IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 4.1:

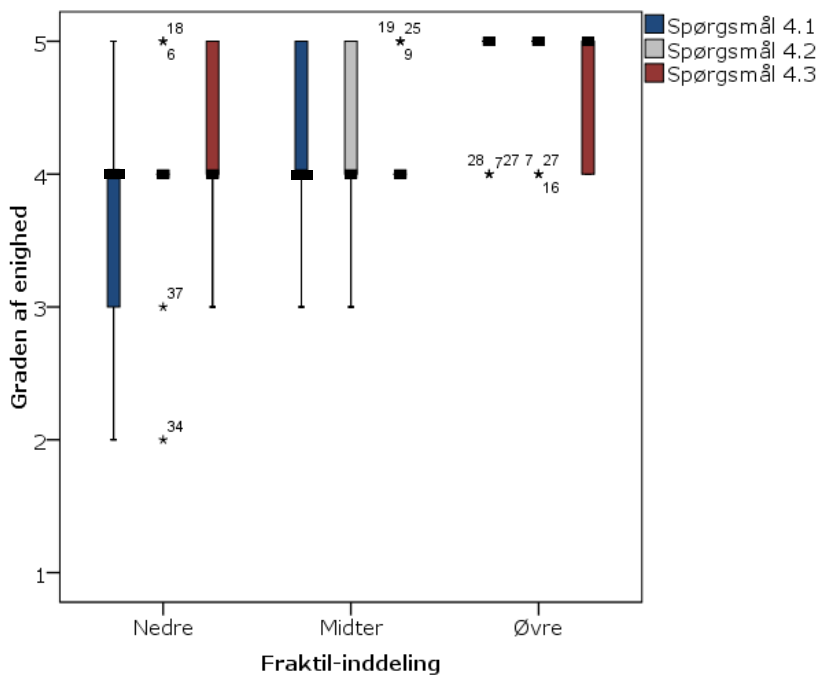
De virksomheder der klarer sig bedst, er også de virksomheder, der har en virksomhedskultur, der er resultatorienteret. Den nedre- og midterste fraktil har i nogen grad en lignende kultur, dog har den nedre fraktil en større spredning, hvilket medfører at forskellen mellem den øvre- og nedre fraktil er markant forskellig. Testen viser ligeledes, at de bedste virksomheder har et stort fokus på at skabe en resultatorienteret virksomhedskultur.

Resultat af spørgsmål 4.2:

Vindermentaliteten blandt de tre fraktiler er meget forskellige. Især har den nedre fraktil svært ved at skabe en kultur, der fremmer en ekstra indsats af medarbejderne. Sammenlignet med den nedre fraktil oplever den midterste fraktil en større indsats blandt medarbejderne. Den øvre fraktil opnår dog de bedste resultater indenfor dette område og deres vindermentalitet er signifikant forskellig fra den nedre fraktil.

Resultat af spørgsmål 4.3:

Der er ingen signifikans forskel fundet mellem fraktilerne foretages, så der ingen Mann-Whitney test for dette spørgsmål. Alligevel viser resultatet at alle fraktiler anvender fejl til læring og forbedring, hvilket er en forudsætning for at udvikle virksomheden.



Boksplot 6.4 Dataudtræk fra SPSS - Virksomhedskultur

Benchmarking:

Som det fremgår i *What Really Works* er én måde at styrke virksomhedskulturen på, at belønne præstationer med løn baseret på resultater. Her skal virksomheden være særligt opmærksom på, hvor fastsættelsen af niveauet for en toppræstation placeres. [Nitin et al. 2003] I Børsen Ledelses undersøgelse er det en meget lille andel, der peger på virksomhedskultur som en vigtig faktor. Dette er beskrevet i *Fokus på lønsom vækst i praksis* at virksomhedskultur er en faktor, der påvirkes over tid og som primært påvirkes gennem en række af de øvrige faktorer [Børsen Ledeshåndbøger 2007].

Tolkning:

Det indikeres at den nedre- og delvis også midterste fraktile har udfordringer med at skabe en vinderkultur i virksomheden på samme niveau som den øvre fraktile. Dertil har alle virksomhederne fokus på at anvende fejl til læring, men idet den nedre- og midterste fraktile ikke har en kultur der minimerer fejlene i tilstrækkeligt omfang, vil disse virksomheder opleve langt flere fejl sammenlignet med den øvre fraktile. Den manglende forståelse kan hænge sammen med at, hvis en virksomhed ikke er resultatorienteret, vil den muligvis heller ikke have en virksomhedskultur der inspirerer alle til at gøre deres bedste, hvilket vil føre til unødvendigt mange fejl. Dette kunne skyldes at virksomhederne i den nedre fraktile har for lidt fokus på motivationsfaktorer, idet tendensen for selvrealisering og præstationsbehovene for medarbejderne er stærkt stigende.

6.1.5. Drift

Nulhypotesen for *Drift* benyttes til at undersøge, hvorledes virksomhederne tilstræber at udvikle og vedligeholde et så fejlfrit operationelt driftssystem som muligt. Endvidere ønskes det at undersøge, om der er forskel på hvordan virksomhederne drives. Nulhypotesen er som følger:

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på drift

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 5.1: *Standardisering og ensartethed danner grundlag for ledelse og styring af virksomheden*

Spørgsmål 5.2: *Virksomheden har kortlagt alle processer og vurderes løbende*

Spørgsmål 5.3: *Virksomheden arbejder konsistent og kontinuerligt med at forbedre produktiviteten og eliminere alle former for spild*

Testens resultater viser at det kun er forholdet for standardisering og ensartethed der udviser en signifikans forskel mellem fraktilerne. Der kan hermed fremvises en markant forskel, hvilket resulterer i en **afkræftelse** af nulhypotesen.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 5.1 | Signifikansniveau spørgsmål 5.2 | Signifikansniveau spørgsmål 5.3 | Signifikans forskel |
|---------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Drift | ,002* | ,051 IS | ,104 IS | Ja |

Tabel 6.8 Dataudtræk fra SPSS - Drift, resultater af Kruskal-Wallis testen
*signifikansniveau på under ,05. IS indikerer ingen signifikans forskel

Placering af signifikansområde

For at kunne placere hvor signifikans forskellen fremkommer videreføres resultatet af Kruskal-Wallis testen til Mann-Whitney testen. Herunder fremgår resultatet af testen.

| Signifikansområde: | Nedre/midterste fraktil | Nedre/øvre fraktil | Midterste/øvre fraktil |
|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|
| Spørgsmål 5.1 | ,009* | ,001* | ,336 IS |

Tabel 6.9 Dataudtræk fra SPSS - Drift, resultater af Mann-Whitney testen
*signifikansniveau på under ,0167. IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 5.1:

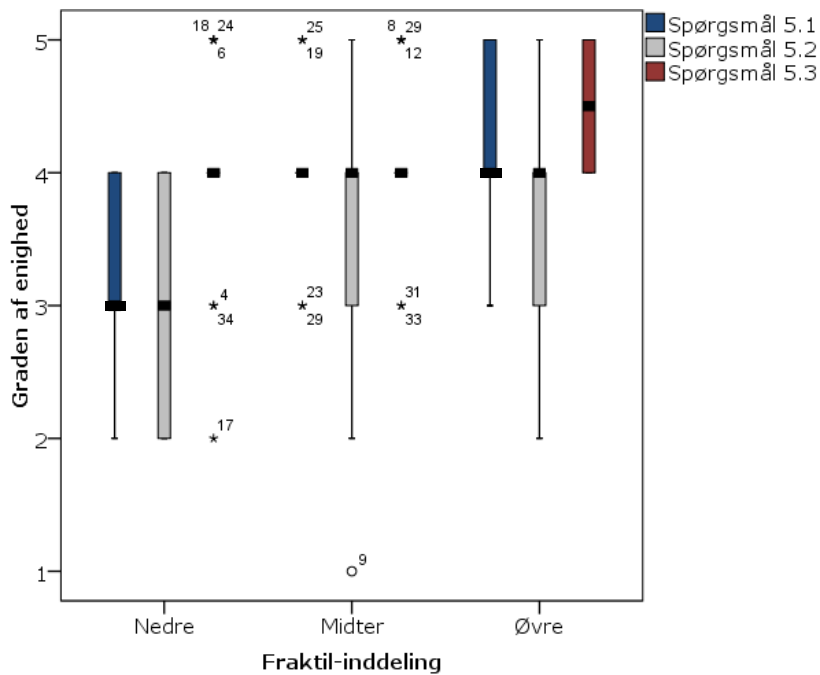
Den nedre fraktil har en signifikans ringere standardisering og ensartethed i virksomheden sammenholdt med den midterste- og øvre fraktil, hvilket ses ud fra Mann-Whitney testen og på Boksplot 6.5.

Resultat af spørgsmål 5.2:

Fastlæggelsen af virksomhedernes processer placerer samtlige virksomheder på samme niveau, eller lidt over middel. Fraktilerne midterste- og øvre spænder dog vidt i besvarelsene i spørgsmålet, men ikke nok til at frembringe en signifikans forskel. Der er derfor ikke en bred enighed om, hvorledes dette bør gøres fraktilerne imellem.

Resultat af spørgsmål 5.3:

Resultatet viser at den øvre fraktil er højest placeret, hvor den midterste- og nedre fraktil er splittet omkring dette spørgsmål, men ikke nok til at fremvise en signifikans forskel.



Boksplot 6.5 Dataudtræk fra SPSS - Drift

Benchmarking:

Ifølge succesfulde amerikanske virksomheder, skal virksomhederne aldrig skuffe kunderne. Virksomheden skal derfor sikre sig at produktet konstant stemmer overens med kundens forventninger. For at sikre dette har de amerikanske virksomheder stræbt efter at kortlægge deres processer for at fjerne overflødige arbejdsgange og derigennem forbedre deres produktivitet og derved deres produkt. Dette er med henblik på at øge deres produktionshastighed så den ligger over branchens gennemsnit, og herved er der skabt et konkurrenceparameter. [Nitin et al. 2003] Det samme gør sig gældende for værdiskaberne i Børsen Ledelses undersøgelse, hvor driftsområdet rangerer som en klar tredje prioritering kun overgået af strategi og ledelse. Det er altså de klassiske virksomhedsområder som de største danske virksomheder vurderer, er grundstenene for en succesfuld virksomhed. De vurderer ligeledes at driften har stor betydning for lønsom vækst. [Børsen Ledelseshåndbøger 2007]

Tolkning:

Ud fra testenes resultater har måden at drive virksomhed på, en stærk sammenhæng med virksomhedens kultur. Virksomheder som ikke er resultatorienteret har ingen fast og ensartet struktur for, hvorledes virksomhedens arbejdsopgaver udføres. Det gør det svært for en virksomhed i den nedre fraktile at vurdere virksomhedens udvikling samt kortlægning af fejlplacering og fejlrate. Det indikerer derfor at virksomhederne i den nedre fraktile har en mere fri holdning til styring og drift. Hvor den midterste- og øvre fraktile anvender en mere kontrolleret styringsmetode. Ved en kraftig øget vækst vil virksomheder i den nedre fraktile have svært ved at bibeholde deres overblik i forhold til de midterste- og øvre fraktiler. Desuden gør manglende ensartethed og standardisering det sværere for en virksomhed at anvende og benytte sig af vidensdeling blandt medarbejdere, derved er der risiko for at værdifuld viden går tabt.

6.1.6. Organisationsstruktur

For at sikre en optimal styring af virksomheden kræver det at organisationsstrukturen er tilpasset den måde virksomheden drives på. For at kunne undersøge dette er følgende nulhypotese fremsat:

Der er ikke markant forskel mellem en virksomhedstilpasset organisation og dens vækstmuligheder

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 6.1: *Vores organisation passer til virksomhedens størrelse*

Spørgsmål 6.2: *Vi tilpasser løbende organisationen så den hurtigt og effektivt kan tilpasses ændringer i markedet*

Spørgsmål 6.3: *Vores nuværende organisationsopbygning sikrer vækstmuligheder*

Som det fremgår af nedestående Tabel 6.10, er der én signifikans forskel mellem fraktilerne ved spørgsmål 6.3.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 6.1 | Signifikansniveau spørgsmål 6.2 | Signifikansniveau spørgsmål 6.3 | Signifikans forskel |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Organisationsstruktur | ,436 IS | ,551 IS | ,038* | Ja |

Tabel 6.10 Dataudtræk fra SPSS - Organisationsstruktur, resultater af Kruskal-Wallis testen
*signifikansniveau på under ,05. IS indikerer ingen signifikans forskel

Placering af signifikansområde

For at kunne placere hvor signifikans forskellen fremkommer videreføres resultatet af Kruskal-Wallis testen til Mann-Whitney testen. I Tabel 6.11 fremgår det at ingen af områderne er signifikans forskellige og dermed kan nulhypotesen **bekræftes**. Herunder fremgår resultatet af testen.

| Signifikansområde: | Nedre/midterste fraktil | Nedre/øvre fraktil | Midterste/øvre fraktil |
|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|
| Spørgsmål 6.3 | ,042 IS | ,021 IS | ,828 IS |

Tabel 6.11 Dataudtræk fra SPSS - Organisationsstruktur, resultater af Mann-Whitney testen
IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 6.1:

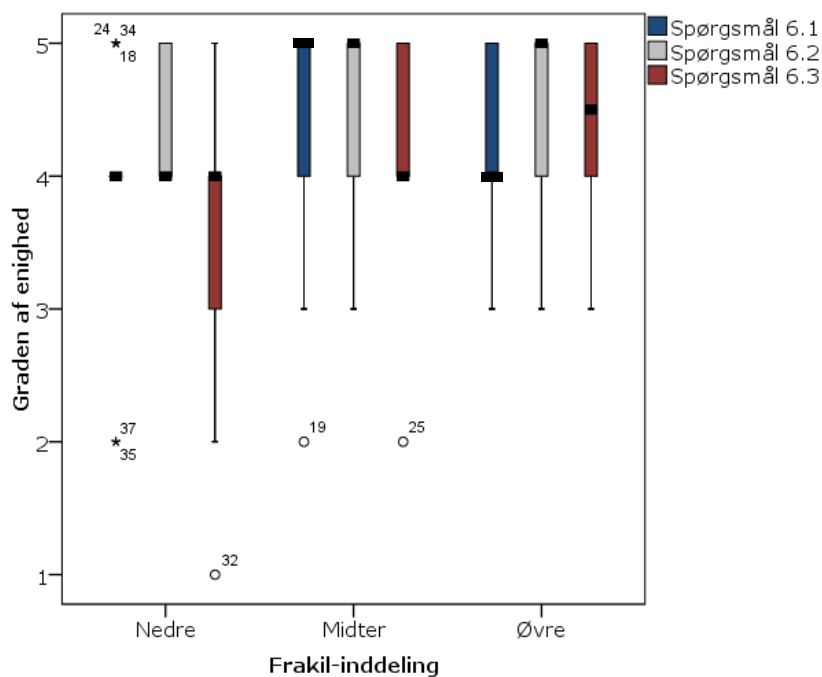
Den midterste- og øvre fraktil er placeret på samme niveau, idet virksomhedernes organisationsopbygning i væsentlig grad er tilpasset til virksomhedernes størrelse. Den nedre fraktils median er placeret på samme niveau som de to andre fraktiler, dog er outlierer i den nedre fraktil placeret i både toppen og bunden i forhold til graden af enighed. Idet medianen er placeret på samme niveau, betyder det at der ingen signifikans forskel er at finde.

Resultat af spørgsmål 6.2:

De tre fraktiler har næsten samme grad af enighed. Virksomhederne angiver derved at de er gode til at tilpasse organisationen, så de hurtigt og effektivt kan følge ændringer i markedet. I dette tilfælde præsterer den nedre fraktil en smule bedre end de midterste- og øvre fraktiler.

Resultat af spørgsmål 6.3:

Ud fra Kruskal-Wallis testen kunne der måles en signifikans forskel, men ved undersøgelse af hvor denne forskel opstod, påviste Mann-Whitney testen ikke en signifikans forskel mellem fraktilerne. Resultatet viser at forskellen mellem den nedre- og øvre fraktil har et signifikansniveau på ,021, som er under kravet for at kunne påvise en markant forskel. Om der i dette tilfælde er tale om en Type 1 fejl kan ikke vurderes. Det kan kun udledes at der er en forskel mellem disse to fraktiler.



Boksplot 6.6 Dataudtræk fra SPSS - Organisationsstruktur

Benchmarking:

Der konkluderes i forskningsprojektet; *Market Structure and Organizational Performance of Construction Organizations*, at virksomheder med en fast kontinuerlig vækst, uafhængig af virksomhedens størrelse, ikke påvirker organisationens præstation [Kim et al. 2012]. Dertil viser forskningsprojektet *What Really Works*, at de virksomheder, der har reduceret den bureaukratiske vej og forenklet deres organisationsstruktur, har større fleksibilitet omkring deres tilpasning af organisationen. Flexibiliteten er medvirkende til at topledelsen har større mulighed for at arbejde med og i organisationen. Derudover skal virksomhedsstrukturen være sådan opbygget at den fremmer samarbejde og udveksling af oplysninger på tværs af hele virksomheden. Dertil skal det sikres at virksomhedens mest kompetente medarbejdere er placeret så tæt på handlingen som muligt. Den rette organisationsstruktur har derfor en betydningsfuld indvirkning på virksomhedens samlede præstation. [Nitin et al. 2003]

Tolkning:

Generelt har segmentet ikke udfordringer hvad angår størrelse og tilpasning af virksomhedsorganisationen, så de hurtigt og effektivt kan tilpasses ændringer i markedet. Trods dette ses der en tendens til at den nedre fraktil har sværere ved at skabe en organisationsstruktur som sikre vækst, selvom den nuværende størrelse er tilpasset virksomheden, og virksomheden har mulighed for at ændre dette til det bedre.

Dette kunne tyde på at den nedre fraktil kender til eller forudser eventuelle problemer men ikke ved, hvorledes de skal løses. Ved nærmere undersøgelse af besvarelsene i spørgeskemaundersøgelsen jævnfør appendiks H.2, ses det at medianen i den nedre fraktil benytter den flade og fleksible struktur. De virksomheder i den nedre fraktil som ikke anvender denne type har angivet at de anvender en statisk og hierarkisk organisationsstruktur. Denne tendens ses ikke i samme grad hos virksomhederne i de midterste- og øvre fraktiler. Dertil er samtlige virksomheder, som har angivet at de anvender en tværfaglig og matrixorganisationsstruktur, også placeret i den øvre fraktil. Dette sammenholdt med resultatet i *What Really Works* kunne tyde på at en hierarkisk opbygning kan minimere muligheden for vækst. Hvorimod den fleksible organisationsstruktur samt matrixorganisation, kan være med til at sikre vækstmuligheder i virksomhederne.

6.1.7. Fusion og partnerskaber

Nulhypotesen for dette område skal anvendes til at belyse hvorledes virksomhederne er i stand til at skabe akquisitiv vækst, samt hvordan virksomhederne undersøger ændringer i markedet. Dette er med henblik på at vurdere om virksomhederne, kan bibeholde eller øge deres markedsandele. Nulhypotesen er som følgende:

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på fusion og partnerskaber samt deres udvikling i markedet

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 7.1: *Vi undersøger løbende ændringer i marked i forhold til nye udbudsformer, udbudslove og fællesbetingelser med mere*

Spørgsmål 7.2: *Vi har en systematisk måde at fusionere, opkøbe og danne partnerskaber med andre virksomheder*

Begge spørgsmål for *Fusion og partnerskaber* kan afkræftes, eftersom begge nulhypoteser er signifikans forskellige.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 7.1 | Signifikansniveau spørgsmål 7.2 | Signifikans forskel |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Fusion og partnerskaber | ,035* | ,047* | Ja |

Tabel 6.12 Dataudtræk fra SPSS - Fusion og partnerskaber, resultat af Kruskal-Wallis test
*signifikansniveau på under ,05

Placering af signifikansområde

For at kunne placere hvor signifikans forskellen fremkommer videreføres resultatet af Kruskal-Wallis testen til Mann-Whitney testen. Resultatet viste ingen signifikans forskel, hvilket indikerer at der er fundet en Type 2 fejl og nulhypotesen kan dermed **bekræftes**.

| Signifikansområde: | Nedre/midterste fraktil | Nedre/øvre fraktil | Midterste/Øvre fraktil |
|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|
| Spørgsmål 7.1 | ,821 IS | ,023 IS | ,020 IS |
| Spørgsmål 7.2 | ,056 IS | ,032 IS | ,327 IS |

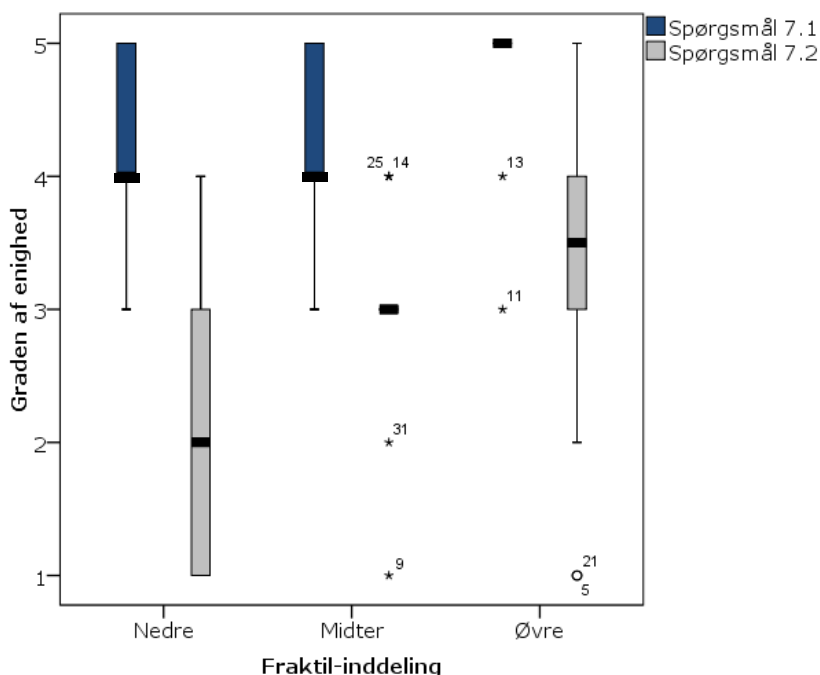
Tabel 6.13 Dataudtræk fra SPSS – Fusion og partnerskaber, resultat af Mann-Whitney test
IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 7.1:

Som det fremgår af Tabel 6.12, så er spørgsmålet omkring hvor oplyste virksomhederne er, signifikans forskellige mellem fraktilerne. Der kan dog ikke ved Mann-Whitney testen påvises en signifikans forskel mellem fraktilerne. Der ses i boksplottet, at den øvre fraktil anvender viden omkring markedsændringer som konkurrenceparameter, eftersom deres fokus er højt på dette område.

Resultat af spørgsmål 7.2:

På samme måde som spørgsmålet omkring virksomhedernes viden omkring markedsændringer kan der konstateres en signifikans forskel, men placeringen af dette signifikansniveau kan ikke bevises, hvilket betyder at der fundet en Type 2 fejl. Med afsæt i nedenstående Boksplot 6.7, har den nedre fraktil en median på to. Hvorimod den midterste fraktil har en median på tre og øvre en median på tre en halv. Det er dog kun den midterste fraktil der ikke oplever en spredning inden for dette område.



Boksplot 6.7 Dataudtræk fra SPSS – Fusion og partnerskaber

Benchmarking:

Virksomheder som kan håndtere en akkvisitiv vækst omkring fusioner, overtagelse af andre virksomheder eller indgå i strategiske samarbejder, har en langt større mulighed for at skabe konkurrencemæssige fordele, end konkurrenterne. Derigennem opnås nye kunderelationer og der skabes muligheder for at tilegne sig specialviden [Nitin et al. 2003].

Tolkning:

I et marked i udvikling, er det vigtigt at virksomhederne konstant er ajourført med lovgivning og konkurrenternes udvikling og præstation, for derigennem at kunne tilpasse sig markedsudviklingen bedst muligt. For de virksomheder der ikke er bekendt med eksempelvis specialviden inden for et givet felt, lovgivningen indenfor OPP eller den nye udbudslov, kan opleve at deres muligheder for at byde på denne type sager bliver begrænset. Disse virksomheder kan derfor miste en potentiel indtægt og derved begrænse deres mulighed for vækst og videre udvikling. Med andre ord sker der en gradvis afvikling frem for udvikling i virksomheden, hvis vidensniveauet ikke følger udviklingen i markedet.

6.1.8. Risikostyring

Risikostyring er en vigtig faktor at kunne håndtere i bygge- og anlægsbranchen. Men om risikostyring imellem virksomhederne er et konkurrenceparameter, og i hvilken grad den praktiseres, ønskes be- eller afkræftet med denne nulhypotese:

Der er ikke forskel på virksomheder med og uden systematisk risikostyring

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 8.1: *Risikostyring er en integreret del af vores virksomhed*

Spørgsmål 8.2: *Vores risikoprofil afspejler kompleksiteten i de projekter vi giver tilbud på*

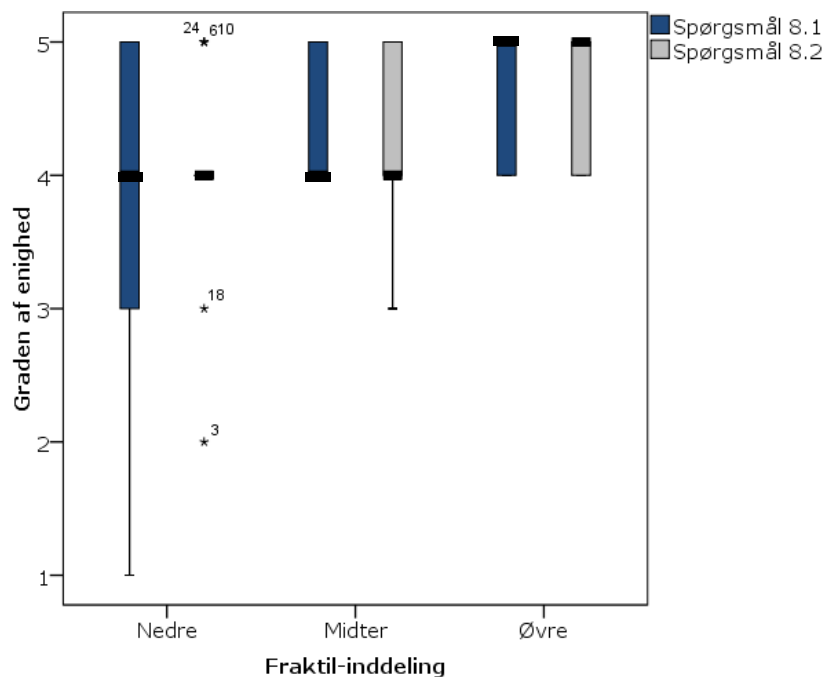
Kruskal-Wallis testen viser, at der ingen signifikans forskel er på, hvordan virksomhederne praktiserer risikostyring. Denne nulhypotese kan derfor **bekræftes**.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 8.1 | Signifikansniveau spørgsmål 8.2 | Signifikans forskel |
|---------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Risikostyring | ,219 IS | ,123 IS | Nej |

Tabel 6.14 Dataudtræk fra SPSS - Risikostyring, resultater af Kruskal-Wallis testen.
IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 8.1-8.2:

Det stigende fokus på risikostyring i bygge- og anlægsbranchen kommer til udtryk i denne undersøgelse. Her viser det sig at der ingen markant forskel er mellem den nedre-, midterste- og øvre fraktil. Dog er der virksomheder i den nedre fraktil der har svaret at de ingen integreret risikostyring har, samt at deres risikoprofil ikke matcher deres tilbud.



Boksplot 6.8 Dataudtræk fra SPSS - Risikostyring

Benchmarking

Børsen Ledelse har fortaget en markedsudviklingsanalyse af topchefer fra de 500 største danske virksomheder. Her vurderer topcheferne at, ved opstart af et projekt skal alle processer identificeres og vurderes, for at synliggøre barrierer eller risici i projektet og derefter at finde en løsning der adresserer dette inden projektet påbegyndes. [Børsen Ledelseshåndbøger 2008]

Tolkning

Størstedelen af virksomhederne har stort fokus på risikostyring. Det er i denne sammenhæng bekymrende at virksomheder i den nedre fraktile ingen eller kun i meget lille grad har et overblik over de risici de påtager sig, når de byder på opgaver. Virksomhederne, som ikke har en fast procedure for risikostyring risikerer store tab, hvis projektet viser sig ikke at være gunstig i forhold til virksomhedens ressourcer og kompetencer.

6.1.9. Økonomiske forhold

Virksomhedens økonomiske formåen har stor indflydelse på det samlede resultat i virksomheden. De økonomiske forhold kan ofte bruges til at vurdere, hvordan virksomheden samlet præsterer. For at kunne vurdere om virksomhederne har muligheder for at skabe lønsom vækst er følgende nulhypotese fremsat:

Der er ikke markant forskel på virksomheder med og uden fokus på lønsom vækst

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 9.1: *Virksomhedens egenkapital skaber grundlag for mulig vækst*

Spørgsmål 9.2: *Likviditeten har indflydelse på virksomhedens vækstmuligheder*

Spørgsmål 9.3: *Virksomhedens afkastningsgrad er tilstrækkelig i forhold til den nuværende omsætning*

Nulhypotesen for virksomhedernes fokus på lønsom vækst kan **afkræftes**, idet både spørgsmål 9.1 og 9.3 er signifikant forskellige.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 9.1 | Signifikansniveau spørgsmål 9.2 | Signifikansniveau spørgsmål 9.3 | Signifikans forskel |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Økonomiske forhold | ,029* | ,620 IS | ,020* | Ja |

Tabel 6.15 Dataudtræk fra SPSS – Økonomiske forhold, resultater af Kruskal-Wallis testen
*signifikansniveau på under ,05. IS indikerer ingen signifikans forskel

Placering af signifikansområde

For at kunne placere hvor signifikans forskellen fremkommer videreføres resultatet af Kruskal-Wallis testen til Mann-Whitney testen. Herunder fremgår resultatet af testen.

| Signifikansområde: | Nedre/midterste fraktile | Nedre/øvre fraktile | Midterste/øvre fraktile |
|--------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|
| Spørgsmål 9.1 | ,011* | ,064 IS | ,455 IS |
| Spørgsmål 9.3 | ,063 IS | ,006* | ,454 IS |

Tabel 6.16 Dataudtræk fra SPSS – Økonomiske forhold, resultater af Mann-Whitney testen
*signifikansniveau på under ,0167. IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 9.1:

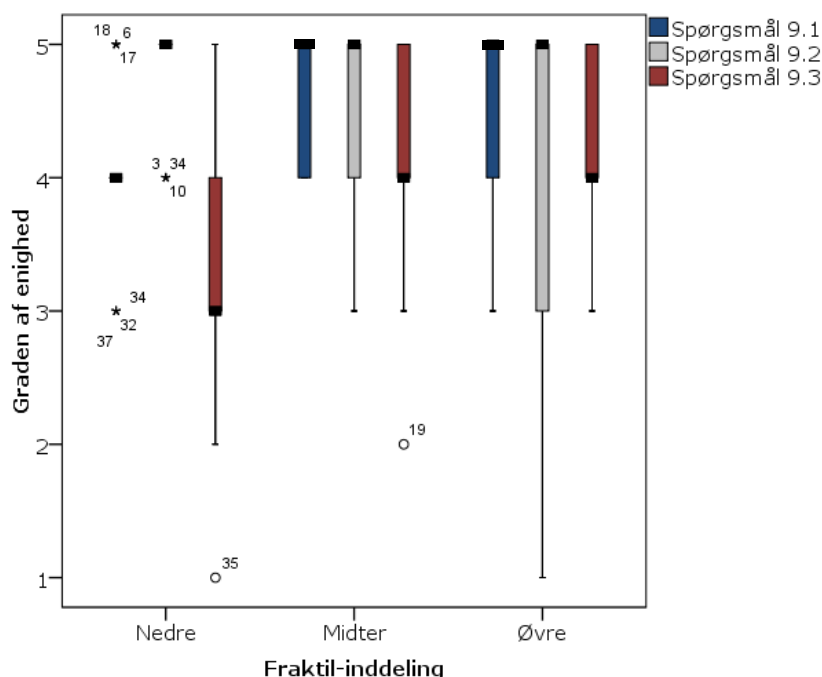
Både den midterste- og øvre fraktil har en median på fem, hvilket betyder at virksomhederne har gode muligheder for at skabe vækst igennem deres egenkapital. Her har den midterste fraktil mindre afvigelser fra medianen end den øvre fraktil. I den nedre fraktil er der flere virksomheder, der erkender, at de kun i nogen grad har mulighed for at skabe vækst igennem deres egenkapital. Den midterste fraktil har de bedste muligheder for vækst gennem egenkapitalen i forhold til den nedre- og øvre fraktil. Dette medvirker at der er en signifikans forskel mellem den nedre- og midterste fraktil.

Resultat af spørgsmål 9.2:

Der er ingen signifikans forskel mellem fraktilerne. Det interessante ses dog i boksplottet, hvor alle fraktilernes median ligger på fem. Deres likviditet har derfor stor indflydelse på deres mulighed for vækst. I den nedre fraktil mener alle virksomheder at likviditet er meget afgørende for deres vækst. Antallet af virksomheder hvor likviditet ingen eller i mindre grad spiller en afgørende rolle stiger i den midterste- og toppen i den øvre fraktil. Enkelte virksomheder i den øvre fraktil erkender ligefrem at deres likviditet ingen rolle har for deres mulighed for vækst. Størstedelen af alle virksomhederne har en økonomisk tilstand der tillader vækst.

Resultat af spørgsmål 9.3:

Få af de medvirkende virksomheder har en afkastningsgrad der passer til deres omsætning. Dem der har det bedste forhold mellem omsætning og afkastningsgrad tilhører den midterste- og øvre fraktil. Samlet set præsterer den nedre fraktil et lavere resultat, hvor enkelte virksomheders afkastningsgrad er foruroligende lavt, sammenlignet med de øvrige virksomheder. Spændet mellem den nedre og øvre fraktil er signifikans forskellig.



Boksplot 6.9 Dataudtræk fra SPSS – Økonomiske forhold

Benchmarking

SparNord udarbejdede i 2015 en regnskabsanalyse, som analyserede knap 9.500 bygge- og anlægsvirksomheder. Analysen beskriver en række områder, som virksomhederne i større grad end tidligere bør have fokus på for at forbedre virksomhederne økonomiske forhold. I analysen nævnes blandt andet, at virksomhederne bør være bedre og mere selektive i udvælgelsen af deres projekter, så fokus i større grad rettes mod at forbedre bundlinje og soliditeten frem for udelukkende at fokusere på top-linjen. [SparNord 2015]

Tolkning

På baggrund af undersøgelsens resultater indikeres det, at den øvre fraktil i større grad end de øvrige fraktiler præsterer bedre økonomiske resultater. Resultaterne for de to øvrige fraktiler, den nedre- og midterste fraktil, vurderes således ikke som utilstrækkelige. Som det fremgår af afsnit 4.1.4 (side 36) beskrives det, at netop dette segment af virksomheder præsterer bedre resultater end de øvrige virksomheder i bygge- og anlægsbranche. Ligeledes vurderes de mellemstore entreprenørvirksomheder, at have gode muligheder for at skabe lønsom vækst, hvilket er udledt på baggrund af virksomhedernes økonomiske forhold.

6.1.10. Kundeforhold

For at sikre virksomhedernes eksistensgrundlag skal virksomhederne have de rette produkter i forhold til kundernes forventninger og konkurrenterne i markedet. Dette gøres for at bibeholde eksisterende kunder og tiltrække nye, så virksomhederne løbene kan vurdere om deres produkter er tilpasset markedet. For at undersøge om virksomhederne inddrager kunderne i tilstrækkelig omfang, er følgende nulhypotese fremsat:

Der er ikke markant forskel på hvordan virksomhederne håndterer deres kunder

Be- eller afkræftelse af nulhypotese

Ud fra Kruskal-Wallis testen kan nulhypotesen herunder be- eller afkræftes ved hjælp af nedestående spørgsmål:

Spørgsmål 10.1: *Vi tilpasser os efter kundekrav*

Spørgsmål 10.2: *Kunderne fastsætter kvaliteten af vores produkt*

Spørgsmål 10.3: *Vi kommunikerer åbent om virksomheden til alle interessenter*

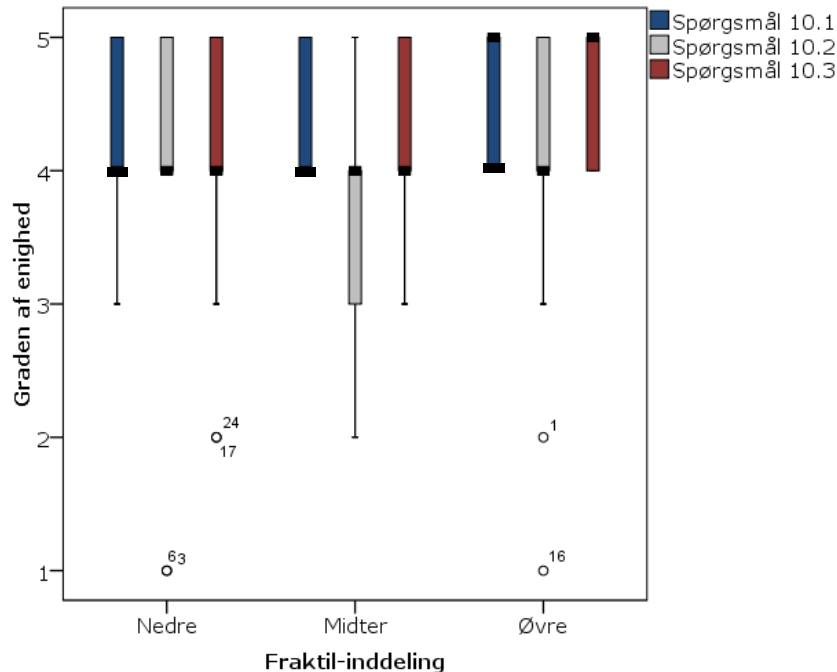
Der er ingen signifikans forskel mellem fraktilerne hvad angår kundeforhold og tilpasning deraf. Denne nulhypotese kan derved **bekræftes**.

| Indsatsområde | Signifikansniveau spørgsmål 10.1 | Signifikansniveau spørgsmål 10.2 | Signifikansniveau spørgsmål 10.3 | Signifikans forskel |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Kundeforhold | ,131 IS | ,161 IS | ,367 IS | Nej |

Tabel 6.17 Dataudtræk fra SPSS – Kundeforhold, resultater af Kruskal-Wallis testen
IS indikerer ingen signifikans forskel

Resultat af spørgsmål 10.1, 10.2 og 10.3:

Af nedenstående Boksplot 6.10 ses det, at den nedre-, midterste- og øvre fraktil alle i høj- eller meget høj grad tilpasser deres virksomheder efter kundernes forventninger ved at lade kunderne fastsætte virksomhedens produktkvalitet. Kontakten til kunderne og andre interessenter er ligeledes høj.



Boksplot 6.10 Dataudtræk fra SPSS - Kundeforhold

Benchmarking

Børsen Ledelses markedsudviklingsanalyse af de 500 største danske virksomheder indikerer at der er udfordringer i disse virksomheder hvad angår øget konkurrence og faldende kundeloyalitet. De forsøger at tilpasse sig ved at være en mere kundeorienteret virksomhed [Børsen Ledeshåndbøger 2008].

Tolkning

De mellemstore entreprenørvirksomheder har alle imponerende stort fokus på deres kunder og er samtidig i løbende kontakt med dem, for at tilpasse deres produkter til markedet. I forhold til afsnit 4.3.10 fremgår det at virksomhederne skal have fokus på deres kunder, så de sikre at de leverer det produkt som kunderne forventer og i den ønskede kvalitet.

6.2. Branchekortlægning

Formålet med branchekortlægningen er at kortlægge om der er sammenhæng mellem virksomhedernes økonomiske resultater og deres besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen. Branchekortlægningen kan illustrere om der er sket en generel udvikling og om udviklingen er fælles for alle virksomheder. Denne analysemetode kan udlede, om der er fælles parametre for *Balanceret vækst*.

Grunden til dette skyldes, at der ofte er behov for at kunne udlede en måde at måle en virkning af en specifik tilgang til succes for en virksomhed. Men begrebet succes er kompliceret, og der er heller ikke enighed om, hvordan det skal måles. Forskningsmiljøet, virksomhedens direktion og projektledere har brug for en enkel og direkte metode til at måle succes både hvad angår selve virksomheden, men også for hvert projekt. Denne måling skal baseres på objektive målinger og skal kunne anvendes på alle typer af projekter og virksomheder uanset typer og størrelser. [Griffith et al. 1999]

For at kunne måle en tendens eller udviklingen i virksomheden beregnes et indekstal, som indikerer virksomhedens samlede præstation i forhold til den resterende branche. Virksomheden vurderes på baggrund af to indekstal, hvor det ene er beregnet på baggrund af spørgeskemaet, hvor summen af respondentens besvarelser (samlet pointsum) er foretaget efter følgende udregningsmetode:

$$\text{Spørgeskema indekstal} = \frac{\text{Samlet pointsum (fra 24 til 120 mulige)}}{\text{Antal svarmuligheder (5 point) * Antallet af spørgsmål (24 variabler)}}$$

Det andet indekstal er virksomhedens økonomiske formåen målt ud fra de fem nøgletal, som er repræsenteret for samtlige virksomheder, som fremgik i afsnit 4.1.2 (side 26). Herefter vil virksomhedens økonomiske nøgletal blive sammenholdt i forhold til de resterende virksomheder, hvorefter hver virksomhed bliver rangeret indbyrdes.

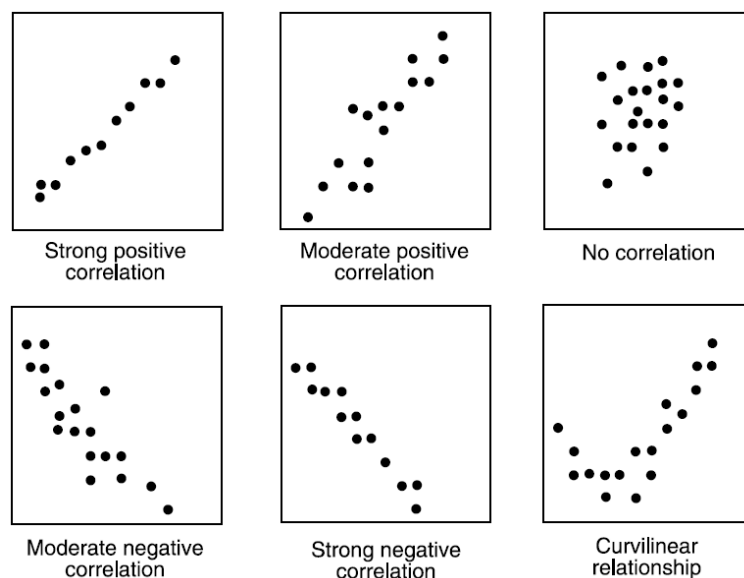
Der indgår 40 virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, men det har kun været muligt at kortlægge 39, da en virksomhed er undladt på grund af manglende data. Den virksomhed der over en femårig periode præsterer bedst for hvert nøgletal vil blive tildes 39 point, og den laveste rangerende tildes 1 point. Den samlede mulige pointsum vil derved ligge mellem 5 – 195 point. Herefter kan det økonomiske indekstal beregnes efter følgende fremgangsmåde:

$$\text{Økonomiske indekstal} = \frac{\text{Samlet pointsum (fra 5 til 195 mulige)}}{\text{Antal nøgletal (5) * Antallet af virksomheder (39)}}$$

Virksomhederne er inddelt efter det økonomiske indekstal fra 0 til 1, hvor den bedste virksomhed vil blive placeret som 1 og den laveste rangerede virksomhed vil blive placeret som 0. Indekstallet for spørgeskemaet vil også gå fra 0 til 1. Her vil virksomhederne ikke blive rangeret i forhold til hinanden, men i forhold til deres samlet pointsum. Disse indekstal skal derved kunne måle virksomhedens succes uanset kompleksitet. Det forudsættes at målingerne er baseret på objektive resultater, for korrekt at kunne måle og sammenligne virksomhederne uanset størrelse og type, med henblik på at forbedre deres kvalitet. Indeksregningen fremgår af appendiks H.3.1

Branchekortlægningen er grafisk illustreret i et scatterplot, som fremgår af Figur 6.2. Hver virksomhed er repræsenteret med en prik, som viser deres samlet præstation. Scatterplottet vil af x-aksen være spørgeskema indekstallet og y-aksen vil være det økonomiske indekstal. Ved at placere virksomhederne i scatterplottet, er det muligt at vurdere virksomhedernes samlede formåen i forhold til branchen. Der eksisterer seks typer af resultater som ses på Figur 6.1. En høj korrelation betyder at det ene sæt af variabler kan forudsiges fra det andet og omvendt, eller at begge variabler i en vis udstrækning er et resultat af samme fælles årsag.

En høj korrelation betyder ikke nødvendigvis at der er en direkte årsagssammenhæng mellem to variabler, men at de udvikler sig i takt med hinanden.



Figur 6.1 Korrelations principper [Learnerator 2015]

Af Figur 6.2 ses det, at spredningen blandt virksomhederne delvist korrelerer positiv. Der er ikke stor spredning på scoren i spørgeskemaundersøgelsen, dog ses der en tendens til at de virksomheder der har de bedste økonomiske nøgletal også præsterer bedst i spørgeskemaundersøgelsen. Idet virksomhederne ligger i et interval på ,66 til ,93 på y-aksen indikerer det, at der er grundlag for *Balanceret vækst* i størstedelen af virksomhederne.

Scatterplottet inddeles på samme vis som i Figur 4.1.3 (side 35), hvor virksomhederne er inddelt i fire kvadranter. Betydningen af de fire kvadranter ændrer betydning i forhold til tidligere anvendelse. Virksomhedernes præstationer vurderes ud fra nedenstående fire parametre.

1. Værdiskaberne

Værdiskaberne kan fremvise stabile og gode økonomiske nøgletal og samtidige håndtere de ti indsatsområder på tilfredsstillende vis.

2. Fejlopfattelserne

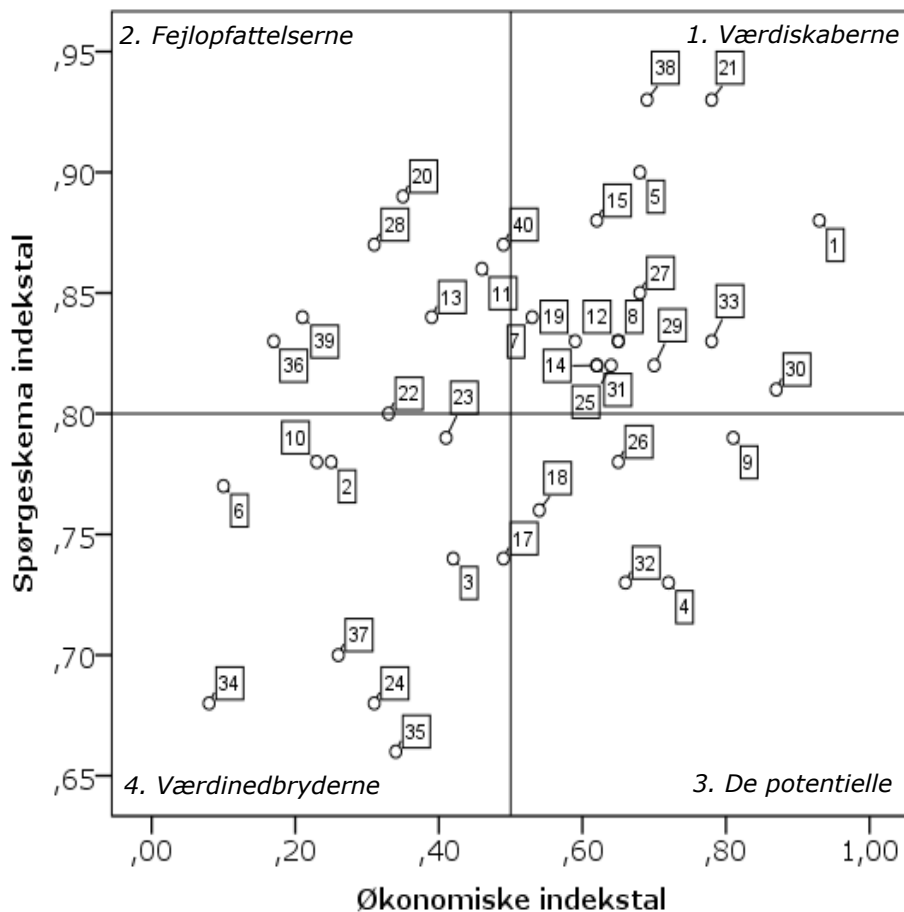
Fejlopfattelserne har en formodning om den måde de håndter de ti indsatsområder er struktureret og en fast integreret del i virksomheden. Denne opfattelse harmonerer dog ikke med de økonomiske nøgletal virksomheden kan fremvise.

3. De potentielle

De potentielle præsterer branchemæssigt gode økonomiske nøgletal, men har udfordringer med at håndtere de ti indsatsområder.

4. Værdinedbryderne

Værdinedbryderne har udfordringer med både de økonomiske nøgletal og de ti indsatsområder sammenholdt med den øvrige branche.



Figur 6.2 Scatterplot- Dataudtræk fra SPSS⁵

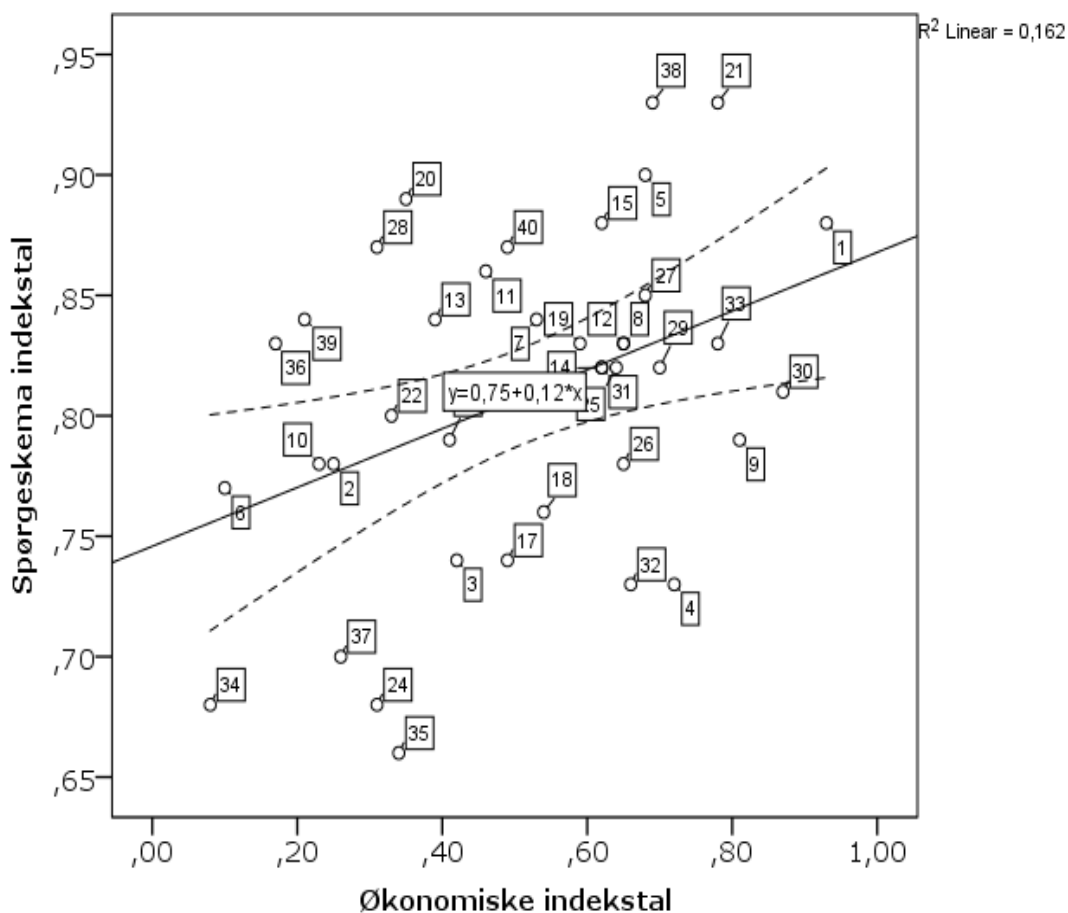
Spredningen i kvadranterne *Fejlopfattelserne* og *De potentielle* ligger forholdsvis tæt på midten, hvor virksomhederne i kvadranterne *Værdiskaberne* og *Værdinedbryderne* er mere spredte. De virksomheder der ligger i kvadranten *Værdiskaberne* har de bedst forudsætninger for at skabe *Balanceret vækst*. Her har *Værdinedbryderne* brug for at foretage store ændringer i måden disse virksomheder drives på, eftersom de på sigt drives mod en mulig konkurs, hvis markedet udvikler sig i en negativ retning.

De potentielle virksomheder har et stort potentiale for at vokse balanceret, eftersom det kun er mindre strukturelle ændringer disse virksomheder skal foretage for at skabe grundlaget for en sund udvikling. Disse virksomheder kan være gode til fusion eller opkøb af eksempelvis *Værdiskaberne*. *Fejlopfattelserne* kan være en meget destruktiv kvadrant at befinde sig i. Disse virksomheder har en formodning om at de præsterer langt bedre end deres konkurrenter, hvor det ikke er tilfældet. Det kan få virksomhederne til at foretage strategiske valg som ikke er gavnlige for virksomhedens eksistensgrundlag.

⁵ Virksomhed nummer 16 er udtaget. Virksomheden indgår ikke i den økonomiske analyse, da virksomheden ikke har fem sammenlignelige regnskaber.

6.3. Matematisk brancheplacering

Ved brug af scatterplottet fastlægges branchens rammer for de mellemstore entreprenørvirksomheder. Af scatterplottet Figur 6.3 fremgår "line of best fit", som bestemmer ligningen for en linje af den bedste pasform i forhold til de to variabler. De to stiplede linjer der ligger på hver side af den lige linje er 95 procent intervallet i undersøgelsen. De virksomheder som ligger over den stiplede linje præsterer bedre end gennemsnittet, hvor virksomheder der ligger under præsterer ringere end hvad der måtte forventes. [Kousgaard og Milhøj 1993]



Figur 6.3 Scatterplot- Dataudtræk fra SPSS⁶

Der kan med afsæt i scatterplottet foretages en simpel lineær regressionsanalyse, som kommer til udtryk i nedenstående formel. Denne beregningsformel beregner en matematisk sammenhæng mellem en række observationer, hvor der er taget højde for den statistiske usikkerhed. Formlen benyttes til at forudsige værdien af den afhængige variabel, ud fra andre værdier af baggrundsvariablerne. [Kousgaard og Milhøj 1993]

$$Y_i \approx b_1 + b_2 x_i$$

I formel Y_i (Matematisk brancheplacering) er den værdi der ønskes beregnet. B_1 (0,75) er interceptet i scatterplottet, altså hvor "line of best fit" skærer y-aksen. B_2 (0,12) udgør hældningen på denne linje, som angivet i Figur 6.3. I dette tilfælde ønskes det at forklare sandsynligheden for en virksomheds formåen målt på baggrund af virksomhedens økonomiske nøgletal. Derfor indsættes x_i , den forklarede variabel, til sidst i formlen. Denne variabel er en vilkårlig virksomheds økonomiske formåen målt ved indekstal.

⁶ Virksomhed nummer 16 er udtaget. Virksomheden indgår ikke i den økonomiske analyse, da virksomheden ikke har fem sammenlignelige regnskaber.

Formlen for segmentet mellemstore entreprenørvirksomheder vil herved se ud som følgende:

$$\text{Matematisk brancheplacering} \approx 0,75 + 0,12 * (\text{virksomhedens økonomiske indekstal})$$

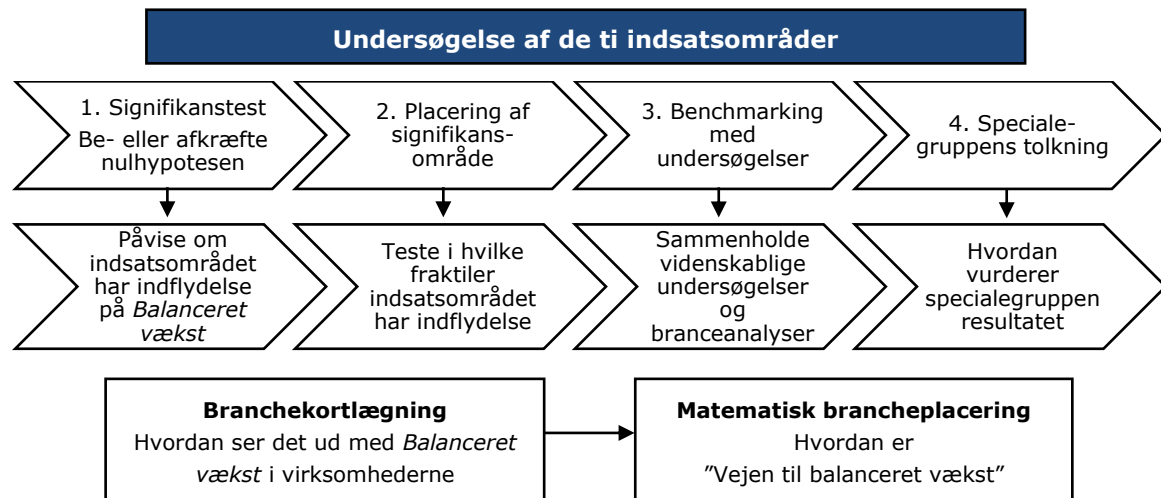
Regressionsanalysen kan herved anvendes til at skabe et overblik over en virksomheds placering i branchen uden der behøves at foretages en spørgeskemaundersøgelse. Herefter kan det vurderes om der er grundlag for en nærmere undersøgelse af virksomheden. Regressionsanalysen kan anvendes som redskab til eksempelvis Porters five-forces model jævnfør afsnit 4.3.7, hvor en virksomhed ønsker at danne et samlet overblik over konkurrencestrukturen i branchen. Herefter kan det vurderes hvilken strategi der vil være mest fordelagtigt for en virksomhed.

Virksomhedens placering kan derved be- eller afkræfte om de skal foretage en markedsudvikling eller om en markedspenetrering er bedre i forhold til virksomhedens udviklingsstrategi i segmentet for mellemstore entreprenørvirksomheder. Dette gør det forholdsvis enkelt at undersøge om der er grundlag for *Balanceret vækst* eller ej. Regressionsanalysen giver ikke et entydigt svar, men viser udelukkende virksomhedens placering i branchen. Den enkelte virksomhed kan herefter vurdere om dette øjebliksbillede er retvisende, samt vurdere om deres tilstedeværelse, lovgivning, markedets naturlige udvikling skaber forhold som skal tages med i beslutningsprocessen.

Scatterplottet er et statistisk øjebliksbillede af virksomhedernes tilstand sammenlignet med branchen. Derudover skal det tages i betragtning, at de økonomiske indekstal er virksomhedernes historik, hvor spørgeskemaets indekstal er en studeopgørelse af deres nuværende niveau. En virksomhed kan derfor godt økonomisk have præsteret mindre godt i en årrække, men forbedret sig strukturæssigt inden for nærværende år, netop for at forbedre dette. Denne sammenholdelse af fortid og nutid tager derfor ikke højde for igangsatte ændringer i virksomheden eller markedet.

6.4. Delkonklusion for III - Detailundersøgelsen

For at forklare processen for undersøgelsen til delkonklusionen af niveau III *Detailundersøgelsen* er nedenstående procesfigur fremsat.



Figur 6.4 Procesfigur for analyse af III – Detailundersøgelsen

De ti indsatsområders signifikansniveau blev undersøgt ved brug af Kruskal-Wallis testen, for at kunne be- eller afkræfte nulhypoteserne. I de tilfælde hvor der var en signifikans forskel blev deres placering og risiko for Type 2 fejl undersøgt ved brug af Mann-Whitney testen.

Arbejdskraft, Ledelse & Strategi

Undersøgelsen viser, at størstedelen af de mellemstore entreprenørvirksomheder er væksthæmmet af den manglende arbejdskraft i bygge- og anlægsbranchen. Her er den midterste- og øvre fraktile markant bedre til at tiltrække de rette medarbejdere ved at have et højere fokus på dette område sammenlignet med den nedre fraktile. Desuden viser resultaterne, at alle virksomhederne har et stort fokus på ledelse. Hvor relationen mellem medarbejderne og ledelsen er forholdsvis høj. Det samme gør sig gældende hvad angår virksomhederne strategiske fokus.

Virksomhedskultur & Drift

Den nedre fraktile, og til dels den midterste fraktile, har problemer med at skabe en vinderkultur i virksomhederne. Disse virksomheder er ikke resultatorienteret i samme grad som de bedste i undersøgelsen. Størstedelen af respondenterne angiver, at de anvender tidligere fejl til læring og forbedring af deres processer. Ud fra testenes resultater har måden at drive virksomhed på, en stærk sammenhæng med virksomhedens kultur. Virksomheder som ikke er resultatorienteret, har ingen fast og ensartet struktur for, hvorledes virksomhedens arbejdsopgaver udføres. Virksomheder i den nedre fraktile har i mindre grad en standardiseret styring og ledelse af deres virksomheder. Hvor den midterste- og øvre fraktile anvender en mere kontrolleret styringsmetode.

Organisationsstruktur

Overordnet set har virksomhederne ikke udfordringer hvad angår størrelse og tilpasning af virksomhedsorganisationen. Virksomhederne giver udtryk for at de hurtigt og effektivt kan tilpasse virksomheden efter ændringer i markedet. Undersøgelsen viser ligeledes at den nedre fraktile har sværere ved at skabe en organisationsstruktur som sikrer vækst i virksomhederne. Den nedre fraktile benytter sig primært af en fleksibel organisationsstruktur. De virksomheder i den nedre fraktile, som ikke anvender denne type, har angivet, at de anvender en statisk og hierarkisk organisationsstruktur. Denne tendens ses ikke hos den midterste- og øvre fraktile.

Virksomheder som anvender en matrixorganisationsstruktur er placeret i den øvre fraktil. Det kunne tyde på at en hierarkisk opbygning kan minimere muligheden for vækst. Hvorimod den fleksible organisationsstruktur samt matrixorganisation kan være med til at sikre vækstmulighederne i virksomheden.

Fusion og partnerskaber & Risikostyring

Størstedelen af virksomhederne er ajour med lovgivningen og udviklingen i markedet. Der er kun få virksomheder i den øvre fraktil der systematisk benytter sig af fusioner, opkøb samt indgåelse af strategiske partnerskaber med andre virksomheder. Hvorimod den nedre og midterste fraktil ikke i samme grad har en systematisk måde at fusionere og danne partnerskaber. Risikostyring er generelt et aktuelt emne i virksomhederne, hvor størstedelen har en fast struktur for, hvorledes dette praktiseres. Dog viser det sig, at nogle virksomheder i den nedre fraktil ingen eller kun i meget lille grad, har et overblik over de risici de påtager sig, når de byder på byggeopgaver.

Økonomiske forhold & Kundeforhold

Den øvre fraktil præsterer bedre økonomiske resultater i forhold de to øvrige fraktiler. Resultaterne for den nedre- og midterste fraktil vurderes ikke som utilstrækkelige, idet hele undersøgelsens segment af mellemstore entreprenørvirksomheder præsterer bedre resultater end de øvrige virksomheder i bygge- og anlægsbranchen. De mellemstore entreprenørvirksomheder vurderes til at have gode muligheder for at skabe lønsom vækst. Kundefokuseret ledelse er noget alle virksomhederne benytter sig af. De er alle i løbende kontakt med kunderne for derigennem at tilpasse deres produkter til markedet.

Branchekortlægning & Matematisk branchekortlægning

Ved at uddrage indekstal for hver enkel virksomhed for henholdsvis økonomiske formåen og samlet pointscore i spørgeskemaundersøgelsen gør at scatterplottet kan anvise, hvor i segmentet hver virksomhed er placeret. Herved kan virksomhedens ledelse måle sig imod segmentet af mellemstore entreprenørvirksomheder, for at vurdere hvordan virksomheden præsterer i forhold til de øvrige virksomheder. På baggrund af scatterplottet kan der udledes en simpel lineær regressionsanalyse, hvorved der kan foretages en matematisk beregning på baggrund af virksomhedens nøgletal, som herefter kan give virksomheden en indikation om deres placering i branchen. Dette kan anvendes til at forudsige eller vurderer en virksomheds grundlag for *Balanceret vækst*.

På den baggrund konkluderer specialegruppen, at der er grundlag for *Balanceret vækst* i de mellemstore entreprenørvirksomheder, hvor Værdiskaberne og De potentielle har størst mulighed for at opnå dette. Hvorimod Fejlopfattelserne og Værdinedbryderne har større udfordringer med at opnå dette.

6.5. Problemformulering

På baggrund af den initierende problemstilling undersøgte specialegruppen om der var grundlag for *Balanceret vækst* i de mellemstore entreprenørvirksomheder. Det blev undersøgt og påvist gennem spørgeskemaundersøgelsen og undersøgelsen af de ti indsatsområder.

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at virksomhederne svarede markant forskelligt i fem ud af de ti indsatsområder, hvilket gjorde det muligt at opdele virksomhederne i en henholdsvis nedre-, midterste- og øvre fraktil. Specialegruppen fandt ingen tendenser for hvad der kendetegner virksomhederne i den øvre fraktil. For derigennem at kunne påvise hvad virksomhederne gør bedre end virksomhederne i den nedre fraktil.

Problemstillingen tager udgangspunkt i den stigende aktivitet der ses i bygge- og anlægsbranchen, hvor byggeprojekter for over 50 mio. kr. vil stige med 50 procent i de kommende år. Dette medvirker til en øget omsætning i bygge- og anlægsbranchen på 10-15 mia. kr. årligt. [Bygherreforeningen 2014: s. 8] Denne stigning af større projekter øger efterspørgslen på store entreprenørvirksomheder i Danmark. Det er derfor nødvendigt for udviklingen og konkurrencen i bygge- og anlægsbranchen, at udvikle de mellemstore entreprenørvirksomheder til at blive større, for derigennem at kunne byde på disse byggeprojekter.

Ud fra denne viden ønsker specialegruppen at undersøge, hvordan dette segment af virksomheder bliver større og sikre *Balanceret vækst*. Dette ledte frem til følgende problemformulering:

Hvilke tiltag bør de mellemstore danske entreprenørvirksomheder iværksætte, for at sikre Balanceret vækst?

Med udgangspunkt i problemformuleringen vil der efterfølgende blive konkretiseret hvilke tiltag, der skal foretages for at sikre *Balanceret vækst* i de mellemstore entreprenørvirksomheder. For at besvare problemformuleringen vil der fremsættes et løsningsforslag, hvori en vejledning med mulige tiltag vil fremgå.

IV – Løsning & Konklusion

7. Løsningsforslag

I dette kapitel præsenteres det udarbejdede løsningsforslag, som tager udgangspunkt i specialerapportens analyser, undersøgelser og resultater for at undersøge de mellemstore danske entreprenørvirksomheders mulighed for at sikre *Balanceret vækst*.

Løsningsforslaget er opbygget som en vejledning med tiltag for hvert af indsatsområderne, som virksomhederne individuelt må vurdere, hvilket potentiale det har i den enkelte virksomhed. For at illustrere dette har specialegruppen valgt at opdele de ti indsatsområder i primære og sekundære områder. Områderne vil gennem løsningsforslaget blive beskrevet og valideret af eksperter for, at give et nuanceret indblik i de ti indsatsområder og deres potentiale.

7.1. Løsningsforslagets opbygning og formål

Løsningsforslaget er fremsat for at synliggøre potentialet i at have fokus på *Balanceret vækst*, og hvilken positiv indflydelse det kan have på virksomhedernes resultater og muligheder. Løsningsforslagets vejledning er baseret på spørgeskemaundersøgelsen, som er fremsat inden for de ti indsatsområder, for at undersøge indsatsområdernes potentiale i virksomhederne.

Specialegruppens tolkninger af respondenternes besvarelser tager udgangspunkt i at virksomheder, som ikke har angivet meget enig, skal forbedre indsatsområdet. Virksomhederne skal individuelt vurdere, hvor meget de skal forbedre det pågældende indsatsområde, for at kunne angive meget enig på spørgsmålet.

Vejledningen skal anvendes til at håndtere vækstproblematikkerne, og beskrive hvordan virksomhederne skaber rammerne for *Balanceret vækst*. Formålet med vejledningen er følgende:

- At give de mellemstore entreprenørvirksomheder et overblik over deres muligheder for at sikre *Balanceret vækst*
- At give de mellemstore entreprenørvirksomheder praktiske eksempler på hvordan *Balanceret vækst* kan sikres

Måden hvorpå specialegruppen ønsker at belyse ovenstående punkter, er ved at tage udgangspunkt i specialerapportens tidligere analyser, undersøgelser og resultater samt inddrage en række eksperter. De medvirkende eksperter er følgende:

- Brian Vejrum Wæhrens, Professor med særlige forskningsområder inden for industri og produktion, ledelse og organisation samt erhverv, kultur og kommunikation ved Aalborg Universitet
- Thomas Frommelt, Partner i Deloitte, revisor & rådgiver og leder af Deloitte's branchegruppe for byggebranchen
- Jørn Jensen, Udviklingschef i Dansk Byggeri, Projektchef i Kursus & Udvikling

Ekspertene har vist interesse og bidraget med viden inden for emnet *Balanceret vækst*. Specialegruppen har interviewet eksperterne og har haft en dialog og sparring i udfærdigelsen af vejledningen. Vejledningen vil således, blive suppleret med eksperternes holdninger og meninger.

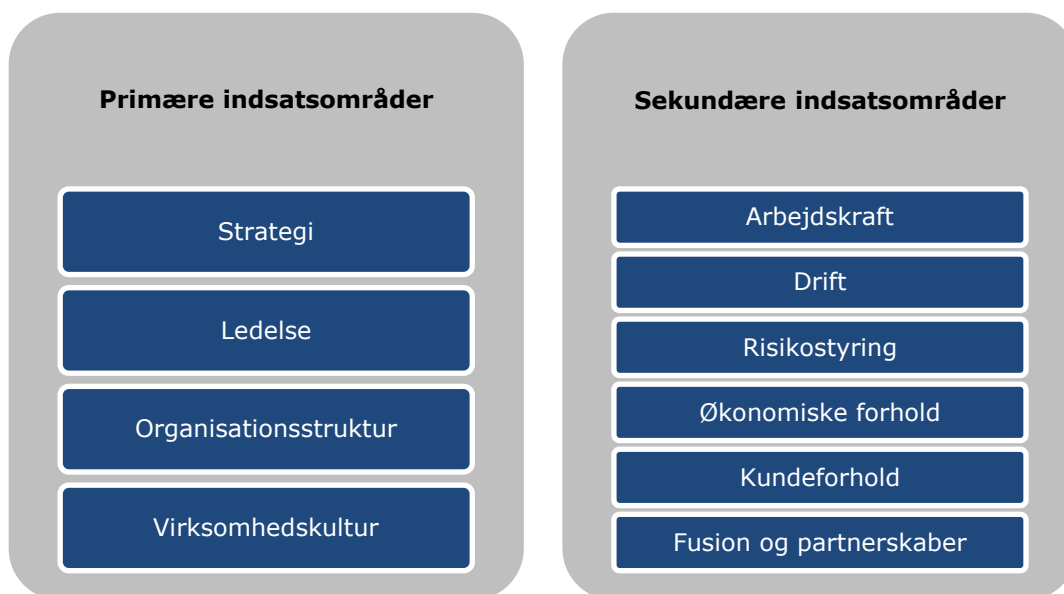
7.2. Prioritering af indsatsområder

En virksomhed kan have svært ved at holde fuldt fokus på alle ti indsatsområder på én gang. I *What Really Works* er indsatsområderne delt op i to dele, henholdsvis primære og sekundære indsatsområder, som specialegruppen ligeledes har valgt at tage udgangspunkt i. Denne fremgangsmåde skal gøre det mere overskueligt for virksomhederne at have fokus på de indsatsområder, som skaber mest værdi. Virksomheder der har fokus på de i Figur 7.1 primære indsatsområder og samtidig kan beherske minimum to sekundære indsatsområder, performer generelt bedre end branchen. Virksomheder der konsekvent følger dette princip har op til 90 procent større chance for at opretholde et højere niveau i forhold til konkurrenterne i branchen. [Nitin et al. 2003] I *What Really Works* betegnes dette princip som 4+2 formlen, hvilket betegnes som formlen for en succesfuld virksomhed. Specialegruppen betegner derimod 4+2 formlen, som måden hvorpå der sikres *Balanceret vækst*.

$$4+2 = Sustained Business Success \text{ [Nitin et al. 2003]}$$

Inddelingen af de primære og sekundære indsatsområder, tager udgangspunkt i både *What Really Works*, *Fokus på lønsom vækst i praksis* og specialegruppens egen spørgeskemaundersøgelse og dens resultater, hvor egne resultater vægtes højest, idet resultatet er henvendt til bygge- og anlægsbranchen. Dette skyldes, at de to forskningsprojekter undersøger store udenlandske industrivirksomheder, hvilket kan give en anden vurdering af hvilke indsatsområder der er primære og sekundære. Specialegruppens vægtning gav følgende inddeling af primære- og sekundære indsatsområder:

De ti indsatsområder



Figur 7.1 Primære og sekundære indsatsområder

Kruskal-Wallis testen viste at virksomhederne differentierer sig fra hinanden på syv ud af de ti indsatsområder, men det har ikke været muligt ud fra *Detailundersøgelsens* resultater at placere denne forskel mellem den nedre-, midterste- og øvre fraktil. Der er ligeledes ingen indikation eller tendens på, hvilke virksomheder der er placeret i de enkelte fraktiler målt på eksempelvis omsætning, antal ansatte eller type af virksomhed.

Der tages udgangspunkt i de fire primære indsatsområder, eftersom det er de indsatsområder som skaber fundamentet for at sikre *Balanceret vækst*. De primære indsatsområder vil gennem vejledningen blive detaljeret beskrevet, med forslag til hvordan hvert enkelt område bør håndteres. De sekundære indsatsområder skal i denne sammenhæng tillægges en mindre betydning, da disse områder bidrager mindre til at sikre *Balanceret vækst*. De vil dog på samme måde som de primære indsatsområder blive beskrevet i det følgende afsnit.

7.3. Primære indsatsområder

De primære indsatsområder er *strategi, ledelse, organisationsstruktur og virksomhedskultur*, da disse indsatsområder alle er grundlæggende elementer i styring af virksomhederne. Specialegruppen har sammenholdt undersøgelsens resultater med eksperternes vurdering om, hvordan virksomhederne bedst muligt skal håndtere de primære indsatsområder.

7.3.1. Strategi

Strategi er et primært indsatsområde som bør fastsætte et mønster af handlinger for derigennem at skabe en merværdi for virksomheden og sikre øget konkurrenceevne. Specialegruppen vurderer at *Strategi* er et afgørende parameter for at sikre *Balanceret vækst* i en virksomhed. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

Over 90 procent af respondenterne svarer at de er meget enige eller delvist i at de fokuserer på langsigtede strategier frem for hurtige løsninger, og at strategien er bygget op omkring en klart formuleret værdiskabelse i virksomheden, samt at der er en stærk sammenhæng mellem vision, mission og vækststrategi.

Det vurderes på den baggrund, at *Strategi* er et særligt vigtigt område. På baggrund af de mellemstore entreprenørvirksomheders opnåede økonomiske resultater, som vurderes, at ligge på et lavt niveau sammenlignet med eksempelvis udførende byggevirksomheder i Tyskland, hvor deres gennemsnitlige overskudsgrad fra perioden år 2006 til 2013 var på 6,05 procent [Die deutsche Bauindustrie 2015]. De danske rådgivende virksomheder har også større gennemsnitlig overskudsgrader, hvor den i år 2014 var på 6,7 procent [Foreningen af rådgivende ingeniører 2014]. Dette tyder på, at strategiarbejdet i virksomhederne ikke bliver effektueret i et nødvendigt omfang, eftersom at flere oplever vækst i omsætning, men ikke i samme grad målt på overskudsgrad.

En af årsagerne til dette, kan være at virksomhederne ofte er ejer ledet og ikke i en tilstrækkelig grad har en professionel bestyrelse. En tendens i virksomhederne er, at bestyrelsesposterne ofte varetages af familiemedlemmer. Dette kan i nogle tilfælde svække bestyrelsens beslutningsgrundlag, hvis der ikke er de fornødne kompetencer tilstede blandt bestyrelsens medlemmer. [Appendiks I.3] I den sammenhæng fremhæver partner i Deloitte Thomas Frommelt følgende:

“... hvis man vil have en professionel virksomhed, så skal man også have en professionel bestyrelse. I bestyrelsen skal der ikke sidde kopier af ejeren, men personer med de rette kompetencer.”
[Appendiks I.3.1 side 86]

Det vurderes således, at de strategiske elementer som skal sikre *Balanceret vækst*, tager udgangspunkt i følgende tiltag:

- Strategien skal være let forståelig for alle i virksomheden og interessenter
- Mere fokus på bestyrelsesarbejde
- Udvælgelse af værdiskabende bestyrelseskompetencer
- Mere samarbejde mellem topledelsen og bestyrelsen
- Bedre strategier til indtjeningsforbedring
- Udarbejde vækst- og strategiplaner, som er tilpasset markedskonjunkturer

Specialegruppen ønsker at redegøre yderligere for de ovenstående tiltag med en beskrivelse af hvilke tiltag virksomhederne skal arbejde efter for at sikre *Balanceret vækst*.

Virksomhederne skal udarbejde en klar og langsigtet strategi, som er velformuleret og når bredt ud til medarbejder, kunder, leverandører og øvrige interessenter. Dette skal gøre det lettere for samtlige af virksomhedens medarbejdere, at arbejde efter samme mål og dermed sikre en øget konkurrenceevne som på sigt skaber merværdi for virksomheden.

Virksomhederne skal sikre at strategien er markedstilpasset og skal gennemføres som en sparring mellem virksomhedens topledelse og bestyrelse. Virksomhedens topledelse skal ligeledes være bevidst om hvornår en strategisk problemstilling skal behandles på bestyrelsesniveau. Som hovedregel bør bestyrelsen inddrages ved beslutninger der berører følgende punkter:

- Beslutningen har indvirkning flere år frem i tiden
- Beslutningen har betydning for hele virksomheden, eller en stor del af den, hvor strategien har væsentlig økonomisk betydning set i relation til virksomhedens forventede overskud
- Beslutningen vil føre virksomheden hen imod eller væk fra dens strategiske mål

[Dragsted 2001: s. 15]

Hvis de tre ovenstående tiltag overholdes vurderes det at virksomhederne, i større grad end tidligere, har mulighed for at have et beslutningsgrundlag som tilsikrer en markedstilpasset strategi, som i større grad vil give virksomhederne mulighed for *Balanceret vækst*.

7.3.2. Ledelse

Ledelse er et primært indsatsområde som betegner den administrative, styrende og ledende del af en virksomhed. Ledelse er dermed det styrende organ, hvor topledelsen er ansvarlig for om virksomheden skaber *Balanceret vækst*. Specialegruppen vurderer at *Ledelse* er en afgørende parameter, da topledelsen har det største ansvar for varetagelsen af de ti indsatsområder. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

92 procent af respondenterne er **meget enige eller delvist enige** i at der er en stærk relation mellem topledelsen og resten af medarbejderne på alle niveauer, samt at virksomhedens ledelse fremmer en langvarig konkurrencemæssig fordel. Hvorimod det er **33 procent** som er **meget enige** i at de er gode til at drive forretning uanset markedsbetingelserne.

Det vurderes på baggrund af besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen, at virksomhederne har stort fokus på det primære indsatsområde *Ledelse*. Dog fremgår det af Boksplot 6.2 (side 66), at enkelte virksomheder i den nedre fraktil har udfordringer ved netop dette indsatsområde. Dette kan skyldes at enkelte af virksomhedernes ledere har et større fokus på operationel ledelse frem for strategiske ledelse.

En yderligere årsag kan være at lederne i virksomhederne ikke har de tilstrækkelige kompetencer, til at varetage ledelsen af de ti indsatsområder på topledelsesniveau. Topledelsen skal derfor være bedre til at uddelegere de af virksomhedens stillede opgaver, til medarbejdere med tilstrækkelige kompetencer på projektniveau. Hvor Thomas Frommelt fra Deloitte blandt andet nævner følgende:

”Der hvor virksomhederne taber pengene er ude på sagerne, hvor projektlederne ikke har været gode nok. Når der er tabt penge i en virksomhed, så er det altid en projektleder der ikke har haft styr på sagen.”
[Appendiks I.3.1 side 85]

Det vurderes således, at virksomhederne i større omfang skal sikre at den eller de medarbejdere som tildes et pågældende byggeprojekt, også har de rette kompetencer til at udfører byggeprojektet. Måden hvorpå dette kan sikres er ved at topledelsen, har fokus på følgende tiltag:

- Topledelsen skal sikre at arbejdsopgaverne tildes efter medarbejderens kvalifikationer
- Topledelsen skal udarbejde en projektledelsesmodel, som eksempelvis kan tage udgangspunkt i virksomhedens ”Best Practice”
- Topledelsen skal skabe gode rammer for virksomhedens udvikling
- Topledelsen skal sætte handling bag sine ord
- Topledelsen skal blive bedre til at identificere muligheder og problemer tidligere
- Virksomheden skal ansætte medarbejdere med tilstrækkelige uddannelseskompetencer

Med udgangspunkt i de ovenstående tiltag skal topledelsen, efter udvælgelsen af den eller de mest kvalificerede medarbejdere til det pågældende byggeprojekt, ligeledes udarbejde en projektledelsesmodel. En sådan model skal give projektlederne nogle ensartede retningslinjer for, hvordan et byggeprojekt effektueres. Samtidig bør denne model også indeholde en rollefordeling for hvordan ansvars- og indsatsområderne er fordelt blandt medarbejderne. På den måde kan virksomheder i den nedre fraktil også skabe en ledelse som er med til at fremme en langvarig konkurrencemæssig fordel.

Jørn Jensen fra Dansk Byggeri vurderer, at virksomheder skal have betydeligt mere fokus på de ledelsesmæssige aktiviteter, da Dansk Byggeri har analyser som påviser et betydeligt potentiale inden for netop dette indsatsområde. Jørn Jensen udtaler følgende:

”Vi (ref. Dansk Byggeri) har også analyser der viser, at ledelse og styring er det der gør om man får en god bundlinje i virksomhederne. Vi ser samtidig at der er mange virksomheder der godt kunne blive bedre til både ledelse og styring, så det vil vi gerne hjælpe dem med.” [Appendiks I.4.1 side 90]

7.3.3. Organisationsstruktur

Organisationsstruktur er et primært indsatsområde som omhandler de grundlæggende og stabile adfærdsmønstre i en virksomheds organisation. Hvor arbejdsdeling og koordination er hovedtrækkene i hvordan en struktur skal opbygges. Dermed skal en organisationsstruktur være med til at skabe rammerne for *Balanceret vækst*.

Specialegruppen vurderer at *Organisationsstruktur* er en afgørende parameter for at sikre *Balanceret vækst* i en virksomhed. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

85 procent af respondenterne svarer at de er **meget enige eller delvist enige** i at deres organisation passer til virksomhedens størrelse, samt at **60 procent** besvarer at de er **meget enige** i at de løbende tilpasser organisationen, så den hurtigt og effektivt kan tilpasses ændringer i markedet. Derimod er det **38 procent** som er **meget enige** i at deres nuværende organisationsopbygning sikrer vækstmuligheder.

Det vurderes på baggrund af besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen at virksomhederne er bevidste om at *Organisationsstruktur* er et primært indsatsområde. Over 60 procent af virksomhederne har en flad og fleksibel organisationsstruktur, det kan indikere at de er omstillingsparate. En årsag til, at det blot er 38 procent, som har en organisationsstruktur, som sikre vækstmuligheder kan skyldes, at de ikke løbende tilpasser den til markedet. I spørgeskemaundersøgelsen har størstedelen af virksomhederne en virksomhedsorganisation der er tilpasset virksomhedens størrelse. Men den nedre fraktil har sværere ved at skabe en organisationsstruktur som sikrer vækst, jævnføre afsnit 6.1.6. Resultatet viser at virksomheder med en flad og fleksibel organisationsstruktur er dem som præsterer bedst. De virksomheder, der benytter en hierarkisk organisationsstruktur klarer sig dårligere end de øvrige virksomheder.

Fordelen ved en flad og fleksibel organisationsstruktur er, at ressourcerne hurtigt kan trækkes rundt i virksomheden, hvis markedet pludselig forandres. Det sætter dermed mindre krav til planlægningen, idet tilpasningen forenkles og kan foretages hurtigere. En flad og fleksibel organisationsstruktur reducerer ligeledes bureaukratiet i virksomhederne, og giver medarbejderen en mere aktiv rolle i måden hvorpå der tages beslutninger og løses problemer. Følgevirkningen af større inddragelse af medarbejderne kan bidrage til en reduktion af de samlede omkostninger, idet eksempelvis viden i virksomheden deles på tværs af organisationen. Specialegruppen vurderer således at de organisatoriske elementer som skal sikre *Balanceret vækst* i virksomhederne, tager udgangspunkt i følgende tiltag:

- Organisationen skal tilpasses efter virksomhedens opbygning
- Organisationen skal reducere bureaukratiet i virksomhederne
- Organisationen skal være opbygget, så virksomheden hurtigt kan ændre procedure, hvis der sker ændringer i markedet

7.3.4. Virksomhedskultur

Virksomhedskultur er et primært indsatsområde, som er grundlaget for hvordan en virksomhed fungerer og hvordan medarbejderne samarbejder i virksomheden. Virksomhedskulturen er afgørende for vækst i virksomheden, fordi kulturen præger enhver handling og beslutning. Specialegruppen vurderer at *Virksomhedskultur* er et afgørende parameter for at sikre *Balanceret vækst* i en virksomhed. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

48 procent af respondenterne er **meget enige** i at de har en kultur, der er resultatorienteret og **45 procent** af respondenterne besvarer at de er **meget enige** i at kulturen inspirerer alle til at gøre deres bedste. Samtidig angiver **38 procent** at de udnytter fejl til læring og forbedring.

Det vurderes på baggrund af respondenternes besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen at *Virksomhedskultur* er et vigtigt primært indsatsområde. Virksomhedskulturen i virksomhederne skal således øge incitamentet blandt medarbejderne, så de føler en større ære i deres arbejde og derved øges medarbejderenes loyalitet over for virksomheden.

I spørgeskemaundersøgelsen fremgik det at størstedelen af virksomhederne, der er placeret i den øvre fraktil, har en resultatorienteret kultur, der bidrager til at medarbejderne yder deres bedste. Dette ses ikke i samme grad i den nedre fraktil og kun delvis i den midterste fraktil. Virksomhederne har generelt ikke en kultur der udnytter fejl til læring og løbende forbedring, jævnfør afsnit 6.1.4. Det kan være problematisk, da det er et primært indsatsområde, hvilket dermed reducerer mulighed for vækst.

Hvis virksomheden ønsker at skabe en virksomhedskultur, hvor medarbejderne yder deres bedste, er der flere tiltag som specialegruppen vurderer, at virksomhederne skal implementere:

- Brugen af incitamentsordning
- Intern uddannelse af medarbejdere
- Skabe en resultatorienteret virksomhedskultur
- Skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, der er udfordrende og tilfredsstillende
- Etablere og overholde virksomhedens værdier

Med udgangspunkt i de overstående tiltag kan en incitamentsordning være en stærk måde at sikre en virksomhedskultur som er resultatorienteret, og sikrer at medarbejderne yder deres bedste. Det vurderes på baggrund af oplysningerne i afsnit 4.3.4, at incitamentsordningen skal bygge på medarbejdernes indsats, hvilket kan være med til at forbedre produktiviteten. I relation til det sekundære indsatsområde *Arbejdskraft* peger undersøgelsens resultater på, at intern uddannelse er med til at fastholde virksomhedskulturen, således at virksomhedens værdier bliver styrket.

Blot 30 procent af virksomhederne har en fast strategi for tiltrækning og fastholdelse af medarbejderne. Størstedelen af virksomhederne skal derved være særlig opmærksom når de ansætter nye medarbejdere, eftersom de ikke i tilstrækkelig grad er bekendte med måden hvorpå nye medarbejdere fastholdes. Det kan være med til at opbryde kulturen i virksomheden. Nye medarbejdere kan skabe deres egen virksomhedskultur, som kan være i modstrid med virksomhedens kultur. Hvis disse medarbejdere ikke bliver en del af virksomhedskulturen, er der anelig risiko for at deres loyalitet ikke er tilstrækkelig.

Hvis medarbejdernes forventninger ikke indfries, vil der være en risiko for at virksomheden mister disse medarbejdere, især når beskæftigelsen er stor og antallet af ledige kvalificerede medarbejdere er lav. For at tiltrække og fastholde medarbejdere i virksomheden og skabe vækst udtaler Thomas Frommelt, Partner i Deloitte, følgende:

“Jeg tror at intern uddannelse og opgradering af medarbejderne er den rigtig måde at gøre det på. For så får man også integreret virksomhedskulturen hos medarbejderen.hvis man bygger folk op internt så er chancen større, for at medarbejderne er mere loyale overfor virksomheden og har de rette kompetencer.” [Appendiks I.3.1 side 87]

7.4.Sekundære indsatsområder

De sekundære indsatsområder er *Arbejdskraft, Drift, Risikostyring, Økonomiske forhold, Kundeforhold* samt *Fusion og partnerskaber*. Ved at kombinere minimum to sekundære indsatsområder med de fire primære indsatsområder, sikre virksomhederne i langt større grad mulighed for at sikre *Balanceret vækst*. De seks sekundære indsatsområder bør udvælges individuelt af topledelsen, som skal vurdere hvilke af indsatsområderne, der vil kunne tilføre virksomheden mest mulig værdi.

7.4.1. Arbejdskraft

Arbejdskraft er et sekundært indsatsområde, da medarbejderne har betydelig indflydelse på virksomhedens resultater. Derfor skal virksomhederne også være gode til at fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Specialegruppen vurderer at *Arbejdskraft* er et medvirkende parameter for at sikre *Balanceret vækst*. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

100 procent af respondenterne svarer at manglen på kvalificeret arbejdskraft er en hindring for vækst i virksomheden. Hvor det er **30 procent** som har en fast strategi for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Derimod er det **13 procent** som har tilstrækkelige kompetencer og ressourcer tilstede i virksomheden for at skabe vækst.

Det vurderes, at der er et betydeligt potentiale i det sekundære indsatsområde *Arbejdskraft*, hvor særligt manglen på kvalificeret arbejdskraft er en udfordring for virksomhederne. Årsagen til at samtlige virksomheder oplever mangel på kvalificeret arbejdskraft kan skyldes, at de ikke har en fast strategi for at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Måden hvorpå virksomhederne skal forbedre indsatsområdet *Arbejdskraft*, tager udgangspunkt i følgende tiltag:

- Virksomhederne skal udvikle egne talenter, fremfor at tiltrække dem fra konkurrerende virksomheder
- Holde topledelsen aktivt involveret i udvælgelsen og udviklingen af medarbejderne
- Tilpasse arbejdsopgaver så de udfordre medarbejderne til at levere deres bedst
- Ansætte personer med de tilstrækkelige kompetencer
- Opkvalificere nuværende medarbejdere igennem uddannelse
- Talentudvikle nuværende medarbejdere
- Sørge for at fastholde dygtige medarbejdere og ansætte flere

Disse tiltag underbygges af Jørn Jensen fra Dansk Byggeri, som oplever en stigende efterspørgsel på deres lederuddannelser, da mange har svært ved at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Dette har gjort at virksomhederne i større grad opkvalificerer deres medarbejdere igennem lederkurser. Jørn Jensen udtaler følgende om indsatsområdet *Arbejdskraft*:

“Efterspørgslen efter vores lederkurser er stigende. Jeg tror at virksomheder der har en særlig speciel viden og har nogle projektledere der kan køre projekterne nogenlunde sikkert igennem, vil have gode muligheder for vækst” [Appendiks I.4.1 side 92]

7.4.2. Drift

Drift er et sekundært indsatsområde, som har betydelig indflydelse på virksomhedens resultater. Derfor skal virksomhederne være gode til at effektivisere og kortlægge deres processer, så der skabes mere værdi for virksomhedens driftsmæssige aktiviteter. Specialegruppen vurderer at *Drift* er et medvirkende parameter for at opnå *Balanceret vækst* i en virksomhed. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

15 procent af respondenterne svarer at standardisering og ensartethed danner grundlag for ledelse og styring af virksomheden. **10 procent** besvarer at de har kortlagt alle deres processer og at de vurderes løbende. **33 procent** besvarer at de arbejder konsistent og kontinuerligt med at forbedre produktiviteten og eliminere alle former for spild.

Der vurderes et betydeligt potentiale i det sekundære indsatsområde *Drift*, hvor virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad har kortlagt deres driftsmæssige aktiviteter. En mulig årsag til dette er, at de ikke har et tilstrækkeligt kendskab til virksomhedens operationelle aktiviteter i udførelsen af projekterne. Endvidere har de ikke et tilstrækkeligt kendskab til hvilke processer, der skaber værdi for kunden og virksomheden. Dette resulterer i at virksomhederne har svært ved at sikre *Balanceret vækst*.

For at skabe de bedste mulige forudsætninger for god drift vurderes det, at virksomhederne skal tage udgangspunkt i følgende tiltag:

- Mere fokus på optimering af drift
- Opnå indsigt i hvilke aktiviteter der skaber værdi for kunden
- Udarbejde løbende rapportering
- Udnytte virksomhedens kernekompetencer for dermed at øge effektiviteten og skabe yderligere værdi for kunden
- Fastholde effektiviteten for god projektstyring

Det anbefales at de mellemstore entreprenørvirksomheder opbygger et driftssystem, som kan varetage de ovenstående tiltag. Ved implementeringen af et systematisk driftssystem, må virksomhederne erkende, at de ikke kan varetage alle operationelle aktiviteter bedst muligt. Derfor er det afgørende at udvælge hvilke aktiviteter, der er vigtigst for at opfylde kundens behov og som samtidig skaber mest mulig værdi i virksomheden.

7.4.3. Risikostyring

Risikostyring er et sekundært indsatsområde, som skal reducere ulønsomme og risikofyldte projekter. Derfor skal virksomhederne være gode til at fravælge ugunstige projekter og forretningsområder, så der skabes mere værdi for virksomheden. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

43 procent af respondenterne svarer at de er **meget enige** i at risikostyring er en integreret del af deres virksomhed, hvor én virksomhed er **meget uenige** i dette. **40 procent** af respondenterne besvarer at de er **meget enige** i at deres risikoprofil afspejler kompleksiteten i de projekter de giver tilbud på, hvor **53 procent** er **delvis enige**.

Risikostyring er en måde hvorpå virksomhederne kan identificerer, måle, og styre uønskede hændelser, der er forbundet med det at drive en virksomhed. Målet i denne type af virksomheder bør være at eliminerer usikkerheder, øge den økonomiske værdi og sikre at byggeprojekterne gennemføres ud fra deres målsætninger. Det er i denne sammenhæng vigtigt at nævne, at risikostyring udelukkende skal udføres i det omfang, det vurderes fornuftigt i forhold til reduktionen af risici. Dette tydeliggøres af Thomas Frommelt, som vurderer et betydeligt potentiale ved brug af systematisk risikostyring, hvor han udtaler følgende:

“Virksomhederne skal udarbejde et risikostyringssystem, som vurderer den enkelte opgave uanset størrelse og udelukkende fokuserer på hvad økonomien er bagved det enkelte projekt. Så virksomhederne sørger for at tage sig betalt for den risiko der er ved det pågældende byggeprojekt”
[Appendiks I.3.1 side 83]

Det vurderes at nedenstående tiltag, kan forbedre risikostyringen i virksomhederne:

- Identificere, vurdere, og prioritere et projekts risici
- Skabe klarhed over, hvilke medarbejdere der har ansvaret for de enkelte projekters risici
- Forbygge uforudsete hændelser som tab og skader ved, at minimere risici på de enkelte projekter
- Optimere planlægningen og styringen på de enkelte projekter, så der tages hensyn til de identificerede risici
- Identificere risici i hele værdikæden fra tilbudsgivning til afslutningen af garantiperioden

7.4.4. Økonomiske forhold

Økonomiske forhold er et sekundært indsatsområde, som skal sikre at virksomhederne opnår lønsom vækst. Derfor skal virksomhederne have fokus på de økonomiske forhold, så overskuddet følger omsætningen. De økonomiske forhold er kendetegnet ved en række nøgletal, som er et udtryk for hvordan virksomhederne har præsteret ud fra et økonomisk perspektiv. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

50 procent af respondenterne svarer at de er **meget enige** i at virksomhedens egenkapital skaber grundlag for vækst. **70 procent** af respondenterne besvarer at de er **meget enige** i at likviditeten har indflydelse på virksomhedens vækstmuligheder. **25 procent** af virksomhederne har en afkastningsgrad som er tilstrækkelig i forhold til deres nuværende omsætning.

Der vurderes et betydeligt potentiale i det sekundære indsatsområde *Økonomiske forhold*, hvor særligt egenkapitalen og likviditeten har indflydelse på hvorvidt virksomhederne kan sikre lønsom vækst. Årsagen til at flere virksomheder har udfordringer med egenkapitalen og likviditeten i forhold til at skabe vækst, kan skyldes de lave overskudsgrader som virksomheder har præsteret over den femårige periode.

I denne sammenhæng skal det næves, at dette segment af virksomheder præsterer økonomiske resultater, som ligger over landsgennemsnittet. Men virksomhederne har stadig udfordringer med de økonomiske nøgletal, som tydeliggøres af Thomas Frommelt med følgende udtalelse:

”Indtjeningen på mange opgaver og projekter er simpelthen for lille. Tidsterminerne er alt for pressede. Og hvis vi ser på værdikæden, så er der alt for mange aktører involveret i et byggeprojekt. Der er alt for mange faktorer, så selvfølgelig vil der gå et eller andet galt undervejs – det kan ikke undgås. Det afspejler sig i de overskudsgrader som virksomhederne render rundt med. De ligger typisk på to – fire procent. Set udefra er det jo latterligt. Det giver nærmest ikke mening, at drive virksomhed og så tjene så lidt” [Appendiks I.3.1 side 83]

Måden hvorpå virksomhederne skal forbedre det sekundære indsatsområde *Økonomiske forhold*, tager udgangspunkt i følgende tiltag:

- Optimering af arbejdskapitalen
- Øget fokus på værdiskabende aktiviteter
- Forøge egenkapitalen og likviditeten
- Øget fokus på kernekompetencer og bedre udvælgelse af projekter

En praktisk måde at styre de økonomiske forhold kan være et økonomistyringsystem der kan håndtere og rapportere timeregistrering, ikke produktiv tid, færdighedsgraden af projekterne og antallet af fejl med mere. I den sammenhæng udtaler Jørn Jensen følgende:

”Virksomheder som kan styre dens byggepladser og har fokus på økonomien har et godt grundlag for vækst. Men også for at drive en god virksomhed” [Appendiks I.4.1 side 93]

7.4.5. Kundeforhold

Kunderne har betydelig indflydelse på virksomhedernes ordretilgang. Derfor skal virksomhederne være gode til at tilbyde kunderne de produkter eller serviceydelser, som kunderne efterspørger. Specialegruppen vurderer at *Kundeforhold* er et medvirkende parameter for at sikre *Balanceret vækst* i en virksomhed. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

50 procent af respondenterne svarer at de er **meget enige** i at de tilpasser sig efter kundekravene. **28 procent** af respondenterne besvarer at de er **meget enige** i at kunderne fastsætter kvaliteten af deres produkt. **53 procent** af respondenterne besvarer at de er **meget enige** i at de kommunikerer åbent om virksomheden til alle interessenter.

Virksomhederne skal fokusere på de aktiviteter, som skaber værdi for nuværende og kommende kunder. Det er derfor vigtigt for virksomhederne, at rette deres kernekompetence mod det som kunden ønsker og forstå deres forventninger, som det er illustreret i Figur 4.19 (side 47).

For at skabe de bedst mulige forudsætninger for gode kundeforhold i virksomhederne, bør virksomhederne tage udgangspunkt i følgende tiltag:

- Skabe tilbagevendende kunder, da de ofte er mere lønsomme og i mindre grad følsomme over for prisparameteren
- Tilpasse virksomhedens kernekompetencer til kundernes ønsker
- Skabe åbne og uformelle relationer som kan knytte kunderne til virksomheden

7.4.6. Fusion og partnerskaber

Fusion og partnerskaber er et sekundært indsatsområde, hvor virksomheder kan vokse akkvisitivt, hvilket for nogle virksomheder kan være en indgangsvinkel til at komme ind på nye forretningsområder. Derfor skal virksomhederne være gode til at fusionere og indgå partnerskaber. Specialegruppen vurderer at *Fusion og partnerskaber* er et medvirkende parameter, for at sikre *Balanceret vækst* i en virksomhed. Besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen viser at:

*Over **50 procent** af respondenterne svarer at de er **meget enige** i at de løbende undersøger ændringer i markedet, i forhold til nye udbudsformer, udbudslove og fællesbetingelser med mere. **33 procent** af respondenterne besvarer at de er **uene** i at de har en systematisk måde at fusionere, opkøbe og danne partnerskaber med andre virksomheder. **30 procent** er **ene** i dette.*

Ved fusion eller partnerskaber opstår der ofte en række komplekse aktiviteter. Derfor er det vigtigt for virksomheder som ønsker dette, overvejer hvilke risici der er forbundet med denne aktivitet. Det er ligeledes vigtigt for dette segment af virksomheder, ikke udelukkende vokser gennem fusion eller partnerskaber, men også at have fokus på organisk vækst.

Dette relativt begrænsede ønske om vækst gennem fusion eller partnerskaber i dette segment, underbygges ligeledes af Thomas Frommelt, som vurderer at manglen på fusion eller partnerskaber kan skyldes at der er for mange ejerledede virksomheder. Thomas Frommelt udtrykker følgende:

”En ejerleder er næsten at betragte som en konge. Det vil sige at ejeren har ofte brugt de sidste 25 år på at bygge virksomheden op med hans hjerteblod. Hvis de skal fusionere med en anden ejerledet virksomhed, så har man også her en konge. Og der kan ikke være to konger i et kongerige”
[Appendiks I.3.1 side 88]

I samme forbindelse udtaler Brian Vejrum Wæhrens følgende:

”... virksomheder kan med fordel fusionere og danne partnerskaber med konkurrerende virksomheder, hvis det tilfører merværdi. Virksomheder skal således udelukkende fusionere og danne partnerskaber i de tilfælde hvor der skabes mere værdi end den pris som virksomheden har betalt”
[Appendiks I.5.1 side 94]

De virksomheder som ønsker vækst gennem fusion eller partnerskaber, anbefales det at der tages udgangspunkt i følgende tiltag:

- Udarbejd en detaljeret planlægning af fusionen eller partnerskabet og synliggør risici
- Lad processen for fusionen eller partnerskabet være fleksibel og åben over for medarbejderne
- Hold særligt fokus på positive og negative synergier ved fusion og partnerskaber
- Indgå strategiske alliancer

8. Diskussion

Specialegruppen ønsker i dette kapitel at diskutere potentialet af de undersøgelser, som er foretaget i specialerapporten. Dette giver dermed anledning til en diskussion af, hvorvidt specialgruppens fremsatte løsningsforslag, med udgangspunkt i de ti indsatsområder, kan medvirke til at skabe *Balanceret vækst*. For at diskutere dette, er der valgt at tage udgangspunkt i følgende punkter:

- Vurdering og kritik af rapportens metode
- Opbakning til rapportens metode
- Diskussion af rapportens resultater

Vurdering og kritik af rapportens metode

Der er taget udgangspunkt i to forskningsprojekter; *What Really Works* og *Fokus på lønsomvækst i praksis*. Virksomhederne som er inkluderet i disse forskningsprojekter er ikke udelukkende byggevirksomheder, og derved er der større usikkerhed for hvorvidt specialegruppen har kunnet tage udgangspunkt i netop disse to forskningsprojekter.

Segmentet består udelukkende af 52 virksomheder, hvilket må betegnes som værende et snævert segment, sammenholdt med det samlede antal virksomheder i bygge- og anlægsbranchen. Her kan det diskuteres hvorvidt det fremkomne resultat havde været det samme, hvis segmentet af virksomheder havde været større.

Fremgangsmåden for dataindsamlingen er udført som en spørgeskemaundersøgelse, her kan der stilles tvivl om, hvorvidt spredningen på likert-skalaen er tilstrækkelig. Ved en større spredning på likert-skalaen, eksempelvis med en ti-punkts-skala, ville der muligvis være en større variation i besvarelsene. Dette kunne danne grundlag for en mere markant forskel, mellem virksomhederne og dermed give et stærkere belæg for de resultater, som er fremsat i løsningsforslaget.

Den anvendte model til at kortlægge branchen i afsnit 6.2, kan give et unuanceret billede af virksomhederne. Eftersom virksomhederne er opdelt efter økonomiske præstationer og respondenternes besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen. Virksomhederne som er placeret i kvadranten *værdinedbrydere* præstere ikke nødvendigvis dårlige resultater, men mindre gode resultater end de resterende virksomheder i undersøgelsen. Derfor kunne en anden mulighed have været at opdele kvadranterne efter måltal eller krav, som skulle opfyldes for at en virksomhed kunne placeres i en anden kvadrant.

I løsningsforslaget fremgår det at virksomheder, som ikke har angivet en besvarelse på *meget enig* (5), skal forbedre deres indsats på området. Det kan dermed diskuteres hvorvidt dette er retvisende, eftersom virksomhederne ikke behøver at have fokus på alle de ti indsatsområder, som det fremgår af 4+2 formlen. Ydermere kan det ikke påvises at respondenterne, som har besvaret spørgeskemaet med *delvist enig* (4) ikke i samme grad har fokus på indsatsområdet som respondenterne, der har angivet *meget enig* (5).

Opbakning til rapportens metode

I specialerapporten anvendes der kendte undersøgelses- og analysemetoder, hvor teorien er udvalgt og tilpasset. Igennem det omfattende litteraturstudie blev det undersøgt, hvilke metoder der ville være mest anvendelige i denne rapport.

Som en validering af metodevalgene deltog specialegruppen i en *Journal and Research Club* (en videnskabelig undersøgelsesklub afholdt på Aalborg Universitet) med fokus på metode og dataanalyse. På møderne i *Journal and Research Club* præsenterede specialegruppen deres valgte metoder, hvorefter de blev kommenteret af de øvrige deltagere. Disse kommentarer førte til en faglig diskussion af en række metodiske valg og måden hvorpå data blev behandlet.

Specialegruppen valgte at anvende kvantitative og kvalitative undersøgelser samt statistiske tests. Dette gjorde at specialegruppen havde en kritisk tilgang til måden, at gennemfører databehandlingen på, hvilket medvirkede til en reduktion af fejl og misforståelser.

Diskussion af rapportens resultater

Resultatet som er fremsat i *Løsningsforslaget*, er sammenligt med resultatet, som er beskrevet i de to forskningsprojekter *What Really Works* og *Fokus på lønsom vækst i praksis*. Forskellen er placeret i prioriteringen af de ti indsatsområder, hvor specialegruppen har valgt at fravælge indsatsområdet innovation og udviklet tre yderligere indsatsområder, for at kunne tilpasse indsatsområderne til bugge- og anlægsbranchen.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen er fremkommet gennem besvarelser fra administrerende direktører og medejere af virksomhederne. Idet det blot er en person fra hver virksomhed der har besvaret spørgeskemaet, kan det give en usikkerhed om den enkelte besvarelse, eftersom et spørgeskema er subjektivt. Det kan derfor ikke vurderes om personlige holdninger, har præget besvarelserne. Ved at der ikke har været betydelige afvigelser i besvarelserne i spørgeskemaet, gør at specialegruppen vurderer at resultaterne er retvisende.

9. Konklusion

I følgende kapitel vil specialegruppens samlede konklusion blive præsenteret. Specialegruppen vil indledningsvist forklare baggrunden for problemformuleringen og derefter besvare den. I specialerapporten *Vejen til Balanceret vækst*, er de mellemstore danske entreprenørvirksomheder undersøgt, for at vurdere deres grundlag og hvilke tiltag der skal foretages, for at sikre *Balanceret vækst*. Til at forklare processen for besvarelsen af problemformuleringen er følgende procesfigur fremsat.



Figur 9.1 Procesfigur for analyseramme af IV Løsning og Konklusion

Indledningsvis har specialegruppen beskrevet motivationen bag denne specialerapport, og hvilket fokus der er lagt på emnet vækst. Derefter har specialegruppen i et begrebs- og litteraturstudie defineret hvad vækst er og søgt efter videnskabelige artikler og forskningsprojekter inden for emnet. Dette har resulteret i at to forskningsprojekter har været gennemgående.

Specialegruppens undring tager udgangspunkt i entreprenørvirksomheder i bygge- og anlægsbranchen, som ikke formår at være lønsomme. Hvorfor drive virksomhed uden et tilstrækkeligt økonomisk overskud? Specialegruppen har ønsket at undersøge disse forhold, samt udviklingen i de senere års vækst hos mellemstore danske entreprenørvirksomheder. Dette er for at undersøge i hvilken grad disse virksomheder har formået at håndtere den stigende aktivitet og vækst. For at undersøge muligheden for lønsom- og *Balanceret vækst* er der udvalgt et segment af 52 virksomheder. Disse virksomheders økonomiske formåen er analyseret og på den baggrund, vurderede specialegruppen at der er et potentiale for at opnå lønsom vækst i størstedelen af virksomhederne.

Dette ledte videre til at undersøge det teoretiske grundlag for *Balanceret vækst*. På denne baggrund fastlagde specialegruppen at *Balanceret vækst* består af ti indsatsområder, som førte til en undren om disse indsatsområder kunne anvendes i praksis. Med udgangspunkt i teorien for de ti indsatsområder, fremsatte specialegruppen ti påstande, som blev testet som nulhypoteser. Dette ledte frem til en initierende problemstilling; Er der grundlag for *Balanceret vækst* i mellemstore danske entreprenørvirksomheder, samt om de kan håndtere og fastholde kommende vækst i branchen.

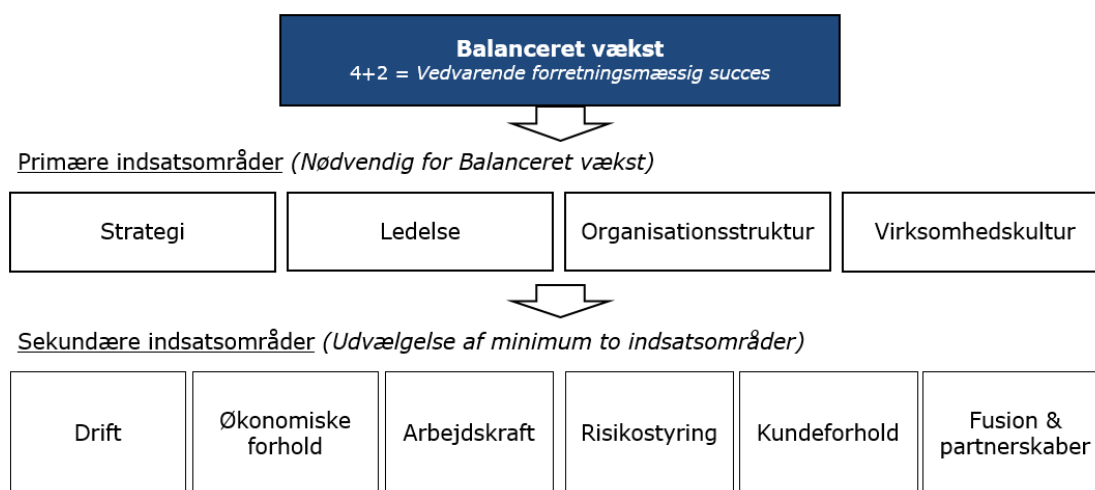
Som forskningsdesign er der anvendt spørgeskema og interview som metode, suppleret af økonomianalyser. Specialegruppen har arbejdet med kvantitative data i forbindelse med spørgeskemaet, hvor besvarelsene er behandlet statistisk ved hjælp af programmet SPSS. Endvidere er de kvantitative data, som er indsamlet ved hjælp af NN Markedsdata, analyseret i en økonomianalyse.

For at teste nulhypoteserne og vurdere om virksomhederne er rustet til *Balanceret vækst*, er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse af virksomhedernes forhold. Spørgeskemaet blev besvaret af 40 virksomheder, som vurderes at være fyldestgørende for at teste de ti nulhypoteser og tolke på besvarelsene. Ved test af nulhypoteserne fandt specialegruppen at fem ud af de ti nulhypoteser kunne bekræftes. Det kan dermed konkluderes, at der er en signifikans forskel på hvordan virksomhederne håndterer indsatsområderne: *Arbejdskraft, Ledelse, Virksomhedskultur, Drift* og *Økonomiske forhold*.

På baggrund af *Forundersøgelsen* og *Detailundersøgelsen* i specialerapporten blev følgende problemformulering fremsat:

Hvilke tiltag bør de mellemstore danske entreprenørvirksomheder iværksætte, for at sikre *Balanceret vækst*?

I løsningsforslaget blev det fundet, at de mellemstore entreprenørvirksomheder skal operere med 4+2 formelen, som er udviklet på baggrund af resultatet af hvad de bedste virksomheder gør rigtigt i forskningsprojektet *What Really Works*. Med det som udgangspunkt og forskningsprojektet *Fokus på lønsom vækst i praksis*, viste specialegruppens egen undersøgelse et lignende resultat. Ved udarbejdelsen af løsningsforslaget, har specialegruppen fået inputs fra tre eksperter, for at udvælge hvilke tiltag der bør iværksættes.



Figur 9.2 Flowdiagram for sikring af Balanceret vækst

Specialegruppen kan på baggrund af vejledningen i løsningsforslaget, som visuelt fremgår i Figur 9.2 konkludere, at 4+2 formelen for vedvarende forretningsmæssig succes skal anvendes, for at sikre *Balanceret vækst*. De fire primære indsatsområder er en nødvendighed, for at sikre *Balanceret vækst* og skal eksekveres på det strategiske niveau. Derudover skal virksomheden vælge minimum to af de sekundære, som skaber størst værdi. Når virksomheden har eksekveret fire primære og to sekundære indsatsområder tilfredsstillende, kan virksomheden yderligere arbejde med et eller flere sekundære områder. Iværksættelsen af 4+2 formelen skal ses som et forandringsprojekt for virksomheden, hvor det er topledelsen som skal arbejde med de strategiske og ledelsesmæssige beslutninger, for derigennem at implementere 4+2 formelen.

Specialegruppen konkludere som besvarelse af problemformuleringen, at de mellemstore danske entreprenørvirksomheder skal iværksætte tiltag, som er gældende i de primære og sekundære indsatsområder for sikre *Balanceret vækst*.

10. Perspektivering

Dette kapitel indeholder specialegruppens perspektiverende overvejelser der tager afsæt i konklusionen. Her vil hovedresultaterne blive diskuteret i forhold til en større faglig og samfundsmæssig sammenhæng, hvor generaliseringsmulighederne ligeledes diskuteres. Afslutningsvis vil der belyses hvilke tiltag der fremover kunne blive relevante, i forhold til udviklingen af segmentet for mellemstore entreprenørvirksomheder.

Inden skriveprocessen blev påbegyndt, blev der udarbejdet en liste med ti indsatsområder som specialegruppen mente, havde en effekt på virksomhedernes præstationer. Denne liste harmonerede med de otte indsatsområder i forskningsprojektet *What Really Works*. Hvor Børsen Ledelse efterfølgende har efterprøvet teorien på top 1000 virksomheder i Danmark. Specialegruppen havde derfor en formodning om at dette også gjorde sig gældende i den danske bygge- og anlægsbranche. På baggrund af dette havde specialegruppen en antagelse om at de ti indsatsområder ville have en grundlæggende indflydelse på, hvordan en virksomhed præsterer.

Specialegruppen har undersøgt det teoretiske forskningsgrundlag for vækst, for at vurdere om dette direkte kan anvendes i byggesektoren eller om en tilpasning er nødvendig. Dette med henblik på at finde frem til den mest optimale fremgangsmåde for en mellemstor entreprenørvirksomhed der ønsker vækst. Formålet med specialerapporten har været at undersøge om specifikke indsatsområder har større betydning end andre indsatsområder.

Det har igennem specialerapportens tildannelse været en forudsætning, at virksomhederne har haft et grundlæggende ønske om vækst. En mellemstor entreprenørvirksomhed, der ikke er bekendt med dens uudnyttede potentiale for vækst, kan have svært ved at vurdere fordelene ved at øge virksomhedens størrelse markant. Den manglende konkurrence blandt store entreprenørvirksomheder på store byggeprojekter, kan være et betydeligt vækstgrundlag, hos de mellemstore entreprenørvirksomheder. Det kan derfor være paradoksalt, hvis ejerne af virksomhederne har angst for vækst og forretningsudvikling, hvilket medfører at de ikke igangsætter de ledelsesmæssige aktiviteter, der kræves for at skabe vækst.

Det antages, at hvis antallet af store entreprenørvirksomheder stiger i Danmark vil det skabe en større konkurrence på de store byggeprojekter, idet bygherren vil have flere aktører at vælge imellem. Den øgede konkurrence kan ligeledes være medvirkende til og muliggøre et større innovationsniveau i bygge- og anlægsbranchen. Hvis virksomheden har et stabilt økonomisk niveau, bør større fokus på de ti indsatsområder være medvirkende til at forbedre lønsomheden blandt virksomhederne, og derigennem øge virksomhedernes økonomiske råderum yderligere. Dette skyldes at de er økonomisk rustet, og dermed har bedre muligheder for at udvikle og forbedre sig i markedet. Dette vil i sidste ende være fordelagtigt for hele bygge- og anlægsbranchen, men også i lige så høj grad for samfundet.

Undersøgelsen kan fremadrettet gentages på samme segment af virksomheder eller på hele bygge- og anlægsbranchen, for at undersøge hele branchetilstanden. Resultaterne af en undersøgelse af hele bygge- og anlægsbranchen kan holdes op imod specialerapportens branchekortlægning, for at vurdere om branchen udvikler sig ensartet. Herefter kan det vurderes, hvorledes branchen samlet skal forbedres. Branchekortlægningen kan også være anvendelig som et konkurrenceværktøj, hvor bygherren kan vurdere en virksomheds stabilitet. Entreprenørvirksomhederne kan ligeledes anvende branchekortlægningen til at vurdere om partnerskaber eller opkøb af andre entreprenørvirksomheder vil være gunstigt at foretage.

Det kan være interessant at se, hvorledes de mellemstore entreprenørvirksomheder formår at udvikle sig fremadrettet, især eftersom hovedparten af virksomhederne giver udtryk for at de har betydeligt fokus på de ti indsatsområder. I den fremadrettede forskning kan det være særdeles interessant at undersøge, om udviklingen forbliver balanceret i virksomhederne. Analysen af virksomhedernes nøgletal og spørgeskemaundersøgelsen kan med fordel gentages eller afprøves på nye virksomheder, hvorved der kan foretages et studie over en årrække. Ved brug af scatterplottet kan virksomhederne fremadrettet placeres i et nyt diagram, for at gøre det muligt at se, hvordan virksomhederne udvikler sig over tid og i hvilken retning.

Ideen såvel som formålet kunne være at teste anvendelsen af løsningsforslaget 4+2 formlen på udvalgte virksomheder, for herefter at sammenstille virksomhedernes resultat med virksomheder, som ikke benyttede sig af 4+2 formlen. Ved løbende opfølgninger på virksomhedernes resultater, ville det kunne påvises om denne formel også er mulig at anvende på de mellemstore entreprenørvirksomheder.

Specialegruppen vurderer fremadrettet, at der er et betydeligt potentiale i emnet vækst, som bør undersøges nærmere. Det kunne eksempelvis være interessant for fremtidige forskningsprojekter at undersøge, hvilke indsatsområder og tiltag en enkelt virksomhed i dette segment skal fokusere på for at sikre *Balanceret vækst*.

11. Litteraturliste

Bøger:

[Andersen 2008]

Andersen, Ib. 2008. "Den Skinbarlige Virkelighed". 4. udgave. Frederiksberg. Samfundslitteratur.

[Anlægsteknikforeningen 2008]

Anlægsteknikforeningen. 2008. "Anlægsteknik 3: Økonomi I Bygge- Og Anlægsvirksomheder". 4. udgave. Polyteknisk Forlag

[George, D., & Mallery 2003]

George, D., & Mallery, P. 2003. "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference". 4. udgave. Pearson Education

[Hildebrandt 2007]

Hildebrandt, Steen. 2007. "Ledelse". 1. udgave. København. Børsen.

[Killing og Fry 2000]

Killing, J. Peter, and N. Joseph Fry. 2000. "Strategic Analysis and Action". 4. udgave. Scarborough. Prentice-Hall.

[Kline 1993]

Kline, Paul. 1993. "The Handbook of Psychological Testing". New York. Routledge.

[Kousgaard og Milhøj 1993]

Kousgaard, Nils, and Anders Milhøj. 1993. "Anvendt Regressionsanalyse for Samfundsvidenskaberne". 2. udgave. København. Akademisk forlag.

[Kreiner og Nielsen 2008]

Kreiner, Svend, and Trine Nielsen. 2008. "SPSS: Introduktion Til Databehandling & Statistisk Analyse". 3. udgave. København. Jurist- og Økonomiforbundet.

[Kvale og Brinkmann 2009]

Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. 2009. "Interview: Introduktion Til et Håndværk". 2. udgave. København. Hans Reitzel.

[Leavitt 1965]

Leavitt, Harold J. 1965. "Handbook of Organizations". Chicago: Rand McNally.

[Lægaard og Vest 2010]

Lægaard, Jørgen, and Mikael Vest. 2010. "Strategi I Vindervirksomheder". 3. udgave. København. Jyllands-Posten.

[Nielsen og Ploug 2011]

Nielsen, Jan, and Hans Henrik Ploug. 2011. "Kvalitetsstyring Og Måleteknik". 1. udgave. Erhvervsskolernes Forlag

[Reinecker 2005]

Reinecker, Lotte. 2005. "Den Gode Opgave – Kvalitetskriterier". 4. udgave. Samfundslitteratur.

[Schack 2009]

Schack, Bent. 2009. "Regnskabsanalyse Og Virksomhedsbedømmelse" 1. udgave. DJØF

[Watt Boolsen 2008]

Watt Boolsen, Merete. 2008. "Spørgeskemaundersøgelser". 1. udgave. København. Hans Reitzel.

Forskningsprojekter og videnskabelige artikler:

[Ansoff og McDonnell 1965]

Ansoff, H. Igor, and Edward J. McDonnell. 1965. "Corporate Strategy". London. Penguin.

[Børsen Ledelseshåndbøger 2007]

Børsen Ledelseshåndbøger. 2007. "Fokus På Lønsom Vækst I Praksis". København. Børsen.

[Børsen Ledelseshåndbog 2008]

Børsen Ledelseshåndbøger. 2008. "Lønsom Vækst Gennem Penetration Af Eksisterende Geografiske Markeder". København. Børsen.

[Chapman 2001]

Chapman, Robert J. 2001. "The Controlling Influences on Effective Risk Identification and Assessment for Construction Design Management." International Journal of Project Management. London. Elsevier

[Cronbach 1951]

Cronbach, Lee J. 1951. "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests". Psychometrika

[Dragsted 2001]

Dragsted, Åge. 2001. "Direktionens Samarbejde Med Bestyrelsen". København. Børsen.

[Fellows og Liu 2015]

Fellows, Richard, and Liu Anita. 2015. "Research Methods for Construction". 4. Udgave. Oxford. Wiley Blackwell

[Field 2009]

Field, Andy. 2009. "Discovering statistics using Spss". 4. Udgave. London. Sage

[Flynn 1990]

Flynn, B. 1990. "Empirical Research Methods in Operations Management". Journal of Operations Management. Iowa. Elsevier

[Kaplan og Norton 1992]

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance". Harvard Business Review.

[Kim et al. 2012]

Kim, Hyung-jin, a M. Asce, Kenneth F. Reinschmidt, and M. Asce. 2012. "Market Structure and Organizational Performance of Construction Organizations". American Society of Civil Engineers.

[Greiner 1972]

Greiner, Larry. 1972. "Evolution and Revolution as Organization Groz". Harvard business review

[Griffith et al. 1999]

Griffith, By Andrew F. et al. 1999. "Project Success Index for Capital Facility Construction Projects". American Society of Civil Engineers.

[Larsen et al. 2006]

Larsen, Jesper Kranker, Geoffrey Qiping Shen, Søren Munch Lindhard, and Thomas Ditlev Brunoe. 2006. "Factors Affecting Schedule Delay, Cost Overrun, and Quality Level in Public Construction Projects". American Society of Civil Engineers

[Maslow 1943]

Maslow, A. H. 1943. "A Theory of Human Motivation". American Psychological Association

[Mc Lure og Pareto 2008]

Mc Lure, Michael, and Vilfredo Pareto. 2008. "Experimental Economics". JStor.

[Nitin et al. 2003]

Nitin, Nohria, William Joyce, and Bruce Roberson. 2003. "What Really Works". Harvard Business Review.

[Porter 1979]

Porter, Michael E. 1979. "Competitive Forces Shape Strategy Is Less Vulnerable To Attack". Harvard Business Review.

[Porter 1996]

Porter, Michael E. 1996. "What Is Strategy?". Harvard Business Review.

Rapporter:

[BAT-kartellet 2010]

BAT-kartellet. 2010. "Produktivitet I Byggeriet". København. BAT-Kartellet

[Bygherreforeningen 2014]

Bygherreforeningen. 2014. "Store Byggeprojekter I et Vanskeligt Dansk Marked". København. Bygherreforeningen

[Damvad 2014]

Damvad. 2014. "Årsager Til Fejl I årsrapporter". København. Erhvervsstyrelsen.

[Dansk Byggeri 2006]

Dansk Byggeri. 2006. "Introduktion til risikostyring i byggeriet". 2. udgave. København. Dansk Byggeri.

[Dansk Byggeri 2010]

Dansk Byggeri. 2010. "Ledelsesbehov I Bygge- Og Anlægsbranchen". København. Dansk Byggeri.

[Dansk byggeri 2011]

Dansk byggeri. 2011. "Regnskabsåret 2011 I Bygge- Og Anlægsbranchen". København. Dansk Byggeri.

[Dansk Byggeri 2013]

Dansk Byggeri. 2013. "Analyse Af Byggebranchen 2013". København. Dansk Byggeri.

[Dansk Byggeri 2015a]

Dansk Byggeri. 2015. "Analyse Af Bygge- Og Anlægsbranchen". København. Dansk Byggeri

[Deloitte 2015]

Deloitte. 2015. "M & A Trends Report 2015." Deloitte.

[Deloitte Consulting 2013]

Deloitte Consulting. 2013. "Baggrundsrapport for Analyse Af Den Danske Byggesektor". København. Energistyrelsen

- [Foreningen af rådgivende ingeniører 2014]
Foreningen af rådgivende ingeniører, FRI. 2014. "Statistisk Branchebeskrivelse 2014". København. FRI
- [KPMG 2007]
KPMG. 2007. "The Evolution of Risk and Controls". KPMG.
- [Small Business Act for Europa 2014]
Small Business Act for Europa. 2014. "SBA-Faktablad 2014". European Commission.
- [Sparnord 2015]
Sparnord. 2015. "Regnskabsanalysen 2015.". København. Sparnord.
- [Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd 2002]
Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd. 2002. "Vejledende Retningslinjer for Forskningsetik I Samfundsvidenskaberne". Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd.
- [SurveyXact 2015a]
SurveyXact. 2015. "Sådan Laver Du Bedre Spørgeskema". SurveyXact.
- [Universitet 2009]
Universitet, Syddansk. 2009. "Implementering Af Drift I Byggeri". Universitet, Syddansk.

Internetkilder:

- [Berlingske Business 2014]
Berlingske Business. 2014. "Top- og bundlinje skal vokse lige meget". Retrieved: September 16, 2015
<http://www.business.dk/vaekst/top-og-bundlinje-skal-vokse-lige-meget>
- [Berlingske Business 2015]
Berlingske Business. 2015. "Ingeniørmangel Truer Virksomheders Vækst". Retrieved: September 17, 2015.
<http://www.business.dk/arbejdsmarked/ingenioermangel-truer-virksomheders-vaekst>
- [Dagbladet Børsen 2014]
Dagbladet Børsen. 2014. "Manglen På Ingeniører Udløser Farlig Lønfest". Retrieved: September 17, 2015
<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/99993/artikel.html>
- [Danmarks Statistik 2015 a]
Danmarks Statistik. 2015a. "Beskæftigede Ved Bygge Og Anlæg Efter Branche (DB07)". Retrieved: November 10, 2015.
http://www.dst.dk/da/Indberet/oplysningssider/byg_anlaeg#undefined
- [Danmarks Statistik 2015 a]
Danmarks Statistik. 2015b. "Byggebeskæftigelsen Fastholder Positiv Trend". Retrieved: November 10, 2015.
<http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=20614>
- [Danmarks Statistik 2015 c]
Danmarks Statistik. 2015c. "Sammensat Konjunkturindikator for Bygge Og Anlægsvirksomheder". Retrieved: December 3, 2015.
<http://www.statistikbanken.dk/10116>

[Danmarks Statistik 2015 d]

Danmarks Statistik. 2015d. "Stabil Tendens I Byggeriet".

Retrieved: November 18, 2015

<http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=19641>

[Danmarks Statistik 2015 e]

Danmarks Statistik. 2015e. "Uændrede Forventninger I Byggeriet".

Retrieve: September 9, 2015

<http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml.aspx?cid=19324>

[Dansk Byggeri 2015b]

Dansk byggeri. 2015. "Faglærte Mangler Lederkompetencer".

Retrieved: September 18.

<http://www.danskbyggeri.dk/presse+-c12-+politik/presse+-c12-+politik/magasiner+og+nyhedsbreve/dansk+byggeri+barometer/tidligere+udgivelser/2011/nr+5-2011/fagl%C3%A6rte+mangler+lederkompetencer>

[Den danske ordbog 2015]

Den danske ordbog. 2015. "Akkvisitiv- Og Organisk Vækst".

Retrieved: Oktober 12, 2015.

<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=akkvisitiv>

[Den Europæiske Union 2005]

Den Europæiske Union. 2005. "Definition Af Mikrovirksomheder, Små Og Mellemstore Virksomheder".

Retrieved: September 15, 2015

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=URISERV:n26026>

[Die deutsche Bauindustrie 2015]

Die deutsche Bauindustrie. 2015. "Umsatzrendite und Eigenkapitalquote im deutschen Bauhauptgewerbe".

Retrieved: December 16, 2015

<http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/statistik-anschaulich/preis-und-ertragsentwicklung/umsatzrendite-und-eigenkapitalquote/>

[Engineer the future 2015]

Engineer the future. 2015. "Prognose for Mangel På Ingeniører Og Naturvidenskabelige Kandidater I."

Retrieved: September 10, 2015.

http://engineerthefuture.dk/sites/default/files/prognose_for_mangel_paa_ingenioerer_og_naturvidenskabelige_kandidater_i_2025.pdf

[Erhvervsstyrelsen 2015a]

Erhvervsstyrelsen. 2015a. "Intro Til Regnskab".

Retrieved: September 21, 2015.

<https://startvaekst.virk.dk/drift/oekonomi/regnskab-og-bogfoering/intro-til-regnskab>

[Erhvervsstyrelsen 2015b]

Erhvervsstyrelsen. 2015b. "Mission Og Vision".

Retrieved: September 9, 2015.

<https://erhvervsstyrelsen.dk/mission-og-vision>

[Erhvervsstyrelsen 2015c]

Erhvervsstyrelsen. 2015c. "Virk - Branchekoder".

Retrieved: November 16, 2015.

<https://indberet.virk.dk/myndigheder/stat/ERST/Branchekode>

[Håndvækstsrådet 2013]

Håndværksrådet. 2013. "Smart Vækst I Små Og Mellemstore Virksomheder — Uddannelses- Og Forskningsministeriet".

Retrieved: September 9, 2015.

<http://ufm.dk/publikationer/2013/inno-det-innovative-danmark/inno/modtagede-indspil/afsender/handvaerksradet/smart-vaekst-i-sma-og-mellemstore-virksomheder>

[Learnerator 2015]

Learnerator. 2015. "Analyzing and Describing Scatterplots".

Retrieved: November 18, 2015

<http://www.learnerator.com/blog/sat-review/analyzing-and-describing-scatterplots/>

[Licitationen 2015a]

Licitationen. 2015a. "2014 Blev et Rekordår for Entreprenørerne".

Retrieved: September 10, 2015.

http://www.licitationen.dk/article/view/207946/2014_blev_et_rekordar_for_entreprenorerne

[Licitationen 2015b]

Licitationen. 2015b. "Entreprenørerne Er Kommet I Gang Med et Brag".

Retrieved: September 9, 2015.

http://www.licitationen.dk/article/view/207945/entreprenorerne_er_kommet_i_gang_med_et_brag

[Licitationen 2015c]

Licitationen. 2015c. "Mellemstore Entreprenører Dropper Millionentrepriser".

Retrieved: September 9, 2015.

http://www.licitationen.dk/article/view/208570/mellemstore_entreprenorer_dropper_millionentrepriser

[Mindtools 1998]

Mindtools. 1998. "The Greiner Curve".

Retrieved: November 23, 2015.

https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_87.htm

[Nordfynsbank 2015]

Nordfynsbank. 2015. "Markedsrente".

Retrieved: Oktober 30, 2015.

<https://alm.nordfynsbank.dk/Markedsrenten.780.aspx>

[Retsinformation 2015]

Retsinformation. 2015. "Lov Om ændring Af årsregnskabsloven Og Forskellige Andre Love".

Retrieved: December 17, 2015.

<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=170627>

[SurveyXact 2015b]

SurveyXact. 2015. "Scandinaviens Bedste Og Mest Udbredte Spørgeskema."

Retrieved December 28, 2015

<http://www.surveyxact.dk/om-os>

[Trafik- og Byggestyrelsen 2015]

Trafik- og Byggestyrelsen. 2015. "Byggepolitisk Strategi".

Retrieved: September 9, 2015

<https://www.trafikstyrelsen.dk>

12. Graf-, figur- og tabelliste

| | |
|--|-----|
| Graf 1.1 Beskæftigede ved bygge og anlæg efter branche | 4 |
| Graf 1.2 Konjunkturindikator for bygge- og anlægsvirksomheder | 5 |
| Figur 2.1 Rapportdesign | 8 |
| Figur 2.2 Visualisering af rapportstruktur | 13 |
| Figur 3.1 How companies grow | 16 |
| Figur 3.2 The five phases of growth | 17 |
| Figur 4.1 Fordeling af virksomheder i de fem indeksgrupper | 26 |
| Figur 4.2 Økonomisk analyse af dækningsgrad | 27 |
| Figur 4.3 Økonomisk analyse af overskudsgrad | 28 |
| Figur 4.4 Økonomisk analyse af afkastningsgrad | 29 |
| Figur 4.5 Økonomisk analyse af forrentning af egenkapital | 30 |
| Figur 4.6 Økonomisk analyse soliditetsgrad | 31 |
| Figur 4.7 Økonomisk analyse kapacitetsgrad | 32 |
| Figur 4.8 Økonomisk analyse af likviditetsgrad | 33 |
| Figur 4.9 Andel af virksomheder med overskud/underskud, af årets resultat efter skat | 34 |
| Figur 4.10 Model til vurdering af økonomisk præstation | 35 |
| Figur 4.11 Virksomheds trekant | 37 |
| Figur 4.12 Mangel på ingeniører og naturvidenskabelige kandidater frem mod 2025 | 38 |
| Figur 4.13 Maslows behovspyramide | 41 |
| Figur 4.14 Leavitts organisationsmodel | 44 |
| Figur 4.15 Ansoffs vækstmatrix | 44 |
| Figur 4.16 Porters five-forces | 45 |
| Figur 4.17 Barrierer for kontrol og risikostyring | 46 |
| Figur 4.18 Primært resultat pr. ansat i t.kr. | 47 |
| Figur 4.19 Forskellige grader for opfyldelse af kundens forventninger | 47 |
| Figur 5.1 Oversigt over dataanalyse | 56 |
| Figur 5.2 Pointfordeling af respondenter | 58 |
| Figur 5.3 Principfigur for signifikansområde | 59 |
| Figur 5.4 Procesfigur for analyseramme af II – Forundersøgelse Del 1 & Del 2 | 60 |
| Figur 6.1 Korrelations principper | 83 |
| Figur 6.2 Scatterplot- Dataudtræk fra SPSS | 84 |
| Figur 6.3 Scatterplot- Dataudtræk fra SPSS | 85 |
| Figur 6.4 Procesfigur for analyseramme af III – Detailundersøgelsen | 87 |
| Figur 7.1 Primære og sekundære indsatsområder | 92 |
| Figur 9.1 Procesfigur for analyseramme af IV Løsning og Konklusion | 106 |
| Figur 9.2 Flowdiagram for sikring af Balanceret vækst | 107 |
| Tabel 1.1 SMV'er i Danmark – nøgletal | 3 |
| Tabel 2.1 Skabelon for interviewguide | 9 |
| Tabel 3.1 Forskel i definition af mellemstore virksomheder | 21 |
| Tabel 3.2 Specialegruppen definition af mellemstore danske entreprenørvirksomheder | 21 |
| Tabel 5.1 Intervalinddeling af Cronbach's alpha | 57 |
| Tabel 5.2 Dataudtræk fra SPSS, reliabilitet for 28 spørgsmål | 57 |
| Tabel 5.3 Dataudtræk fra SPSS, reliabilitet for 27 spørgsmål | 57 |
| Tabel 6.1 Dataudtræk fra SPSS - Arbejdskraft, resultater af Kruskal-Wallis testen | 63 |
| Tabel 6.2 Dataudtræk fra SPSS - Arbejdskraft, resultater af Mann-Whitney testen | 63 |
| Tabel 6.3 Dataudtræk fra SPSS - Ledelse, resultater af Kruskal-Wallis testen | 65 |
| Tabel 6.4 Dataudtræk fra SPSS - Ledelse, resultater af Mann-Whitney testen | 65 |
| Tabel 6.5 Dataudtræk fra SPSS - Strategi, resultater af Kruskal-Wallis testen | 67 |
| Tabel 6.6 Dataudtræk fra SPSS - Virksomhedskultur, resultater af Kruskal-Wallis testen | 69 |
| Tabel 6.7 Dataudtræk fra SPSS - Virksomhedskultur, resultater af Mann-Whitney testen | 69 |
| Tabel 6.8 Dataudtræk fra SPSS - Drift, resultater af Kruskal-Wallis testen | 71 |
| Tabel 6.9 Dataudtræk fra SPSS - Drift, resultater af Mann-Whitney testen | 71 |

| | |
|--|----|
| Tabel 6.10 Dataudtræk fra SPSS - Organisationsstruktur, resultater af Kruskal-Wallis testen | 73 |
| Tabel 6.11 Dataudtræk fra SPSS – Organisationsstruktur, resultater af Mann-Whitney testen | 73 |
| Tabel 6.12 Dataudtræk fra SPSS - Fusion og partnerskaber, resultat af Kruskal-Wallis test... | 75 |
| Tabel 6.13 Dataudtræk fra SPSS – Fusion og partnerskaber, resultat af Mann-Whitney test.. | 75 |
| Tabel 6.14 Dataudtræk fra SPSS - Risikostyring, resultater af Kruskal-Wallis testen..... | 77 |
| Tabel 6.15 Dataudtræk fra SPSS – Økonomiske forhold, resultater af Kruskal-Wallis testen .. | 78 |
| Tabel 6.16 Dataudtræk fra SPSS – Økonomiske forhold, resultater af Mann-Whitney testen.. | 78 |
| Tabel 6.17 Dataudtræk fra SPSS – Kundeforhold, resultater af Kruskal-Wallis testen | 80 |
| | |
| Boksplot 6.1 Dataudtræk fra SPSS - Arbejdskraft | 64 |
| Boksplot 6.2 Dataudtræk fra SPSS - Ledelse | 66 |
| Boksplot 6.3 Dataudtræk fra SPSS - Strategi | 68 |
| Boksplot 6.4 Dataudtræk fra SPSS - Virksomhedskultur | 70 |
| Boksplot 6.5 Dataudtræk fra SPSS - Drift | 72 |
| Boksplot 6.6 Dataudtræk fra SPSS - Organisationsstruktur | 74 |
| Boksplot 6.7 Dataudtræk fra SPSS – Fusion og partnerskaber..... | 76 |
| Boksplot 6.8 Dataudtræk fra SPSS - Risikostyring | 77 |
| Boksplot 6.9 Dataudtræk fra SPSS – Økonomiske forhold | 79 |
| Boksplot 6.10 Dataudtræk fra SPSS - Kundeforhold | 81 |