

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE307E/BE304E

Navn på kandidater:

Bitten Nygård Finnøy & Karoline Borgen

Små og mellomstore bedrifters strategiske
tilnærming til omstillingssuksess

Dato: 18.05.2016

Totalt antall sider: 97

Abstract

This is a qualitative research project that takes a look at successful restructuring in small and medium-sized enterprises (SME). The context for this paper was that Meløy kommune received restructuring status due to the closure of REC Wafer Norway. Successful Restructuring is a term to explain whether municipalities or businesses have succeeded in creating growth in innovation, employment and profitability after a difficult period. We have interviewed informants from two cases to determine what measures they took to achieve reorganization success. The aim of this study is to get an understanding of what strategic decisions the business had to take during the restructuring period, and how these decisions affected the level of restructuring success the business achieved. The results of the study show that it is important to utilize internal resources and develop new resources to achieve successful restructuring. Companies must also be development oriented and willing to take risks to get the highest output. The value of external help is also important to the success of restructuring. If you receive good external help and you have trust between the parties, this will be a major factor to achieve reorganization success.

Forord

Denne studien er siste del av siviløkonomutdannelsen ved Handelshøyskolen, Nord Universitet. Oppgaven er skrevet av to studenter fra to ulike spesialiseringer, Innovasjon og Entreprenørskap, og Økonomistyring. Oppgaven handler om suksessfull omstilling, et tema vi synes har vært veldig spennende å jobbe med. Vi har gjennom vår studie fått brukt mye av den kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom studietiden, og vi føler oppgaven ligger godt innenfor begge studieretningene. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og til tider svært krevende, men vi har lært veldig mye gjennom samarbeidet.

Vi vil rette en spesielt stor takk til ekspertinformantene våre som bidro med masse god bakgrunnskunnskap og hjelp oss med å finne informanter; Trond Erik Dekko Andersen fra Innovasjon Norge Nordland, og Berit Anne Laastad fra Essensi Utvikling AS. Deres hjelp har vært enestående og oppgaven vår hadde ikke vært det den er uten deres kunnskap.

Vi vil også rette en stor takk til informantene fra case intervjuene; Sverre Monsen og Anette Myrvang Gammelgård fra Nordtun HelseRehab, og Kjetil Sandaa og Monika Mehus Sandaa fra Hageland Sandaa Gartneri. Dere har vært veldig imøtekommende og hjelpsomme og bidratt med masse kvalitetsinformasjon.

Til sist vil vi få rette en meget stor takk til vår veileder Førsteamanuensis Espen John Isaksen. Dine kommentarer og innspill har vært uvurderlige og løftet vår oppgave til et bedre nivå. Takk for at du aldri mistet troen på oss.

Bodø 18.05.2016

Bitten Nygård Finnøy

Karoline Borgen

Sammendrag

Dette er en kvalitativ forskningsoppgave som ser på omstillingssuksess i små og mellomstore bedrifter. Omstilling er et veldig aktuelt tema i dag med nedskjæringer i oljebransjen og økt fokus fra regjeringen på å omstille norsk økonomi. Bakgrunnen for oppgaven er at Meløy kommune fikk omstillingsstatus som følge av nedleggelsen av REC Wafer Norge.

Omstillingssuksess er et begrep som skal forklare om kommuner eller bedrifter har lyktes med å skape vekst i innovasjon, sysselsetting og lønnsomhet etter en vanskelig periode.

Innovasjon Norge har brukt et verktøy kalt SMB-Utvikling for å bidra til omstillingssuksess for bedrifter. Oppgavens formål er derfor å finne ut av hvordan bedriftene oppnår omstillingssuksess gjennom SMB-Utvikling. Med bakgrunn i dette skal denne problemstillingen besvares: ***Hvilke strategiske faktorer bidrar til små og mellomstore bedrifters omstillingssuksess?***

Oppgaven tar for seg fire teoretiske rammeverk som skal forklare hva bedriften gjør for å oppnå omstillingssuksess: ressursbasert perspektiv, dynamiske kapabiliteter, entrepernøriell orientering og nettverk og ekstern rådgivning. Vi har intervjuet informanter fra to caser for å finne ut av hvilke tiltak de gjorde for å oppnå omstillingssuksess. De ble spurt om hva SMB-Utvikling bidro med, og hva de har gjort selv både i prosjektet og i ettertid.

Resultatene fra studien viser at det er viktig å utnytte interne ressurser og å utvikle nye ressurser for å lykkes med omstilling. Bedriftene må også være orienterte til utvikling og villig til å ta noen sjanser for å få de største gevinstene. Verdien av ekstern hjelp er også viktig for å lykkes med omstilling. Får man god ekstern hjelp og det er tillit mellom partene, vil dette være en hovedfaktor til at man oppnår omstillingssuksess.

Bedriftene har med andre ord hatt god nytte av SMB-Utvikling som verktøy. SMB-Utvikling har tilbudt faglig påfyll og ekstern rådgivning, og har bidratt aktivt til at bedriftene har oppnådd omstillingssuksess.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Tabelloversikt	v
Figuroversikt	v
Vedlegg	vi
1 Innledning	1
1.1 Tema og aktualisering	1
1.2 Bakgrunn	3
1.3 Problemstilling	4
1.4 Oppgavens videre oppbygging	5
2 Teoretisk grunnlag	7
2.1 Suksessfaktorer ved omstilling	7
2.1.1 Innovasjon	9
2.1.2 Vekst	9
2.1.3 Lønnsomhet	9
2.2 Strategi	10
2.2.1 Konkurransefortrinn og vedvarende konkurransefortrinn	11
2.3 Ressursbasert Perspektiv (RBP)	11
2.3.1 Ressurstyper	13
2.3.2 Vedvarende konkurransefortrinn	14
2.4 Dynamiske Kapabiliteter (DK)	15
2.4.1 Bakgrunn	15
2.4.2 Bruk av dynamiske kapabiliteter som endringsrutiner	18
2.4.3 Bruk av dynamiske kapabiliteter til bedriftsutvikling	19
2.5 Entreprenøriell Orientering (EO)	20
2.5.1 Dimensjon 1: Vilje til å innovere	21
2.5.2 Dimensjon 2: Risikovillighet	22
2.5.3 Dimensjon 3: Å være proaktiv	22
2.5.4 Dimensjon 4: Autonomi	22
2.5.5 Dimensjon 5: Konkurranses aggressivitet	23
2.6 Nettverk og Ekstern Rådgivning (N&ER)	25
2.6.1 Nettverk	25
2.6.2 Ekstern Rådgivning	27
2.7 Forskningsmodell	31
3 Metodisk tilnærming	33
3.1 Forskningsdesign	33
3.1.1 Valg av forskningsdesign	34
3.2 Datainnsamling	36
3.2.1 Datakilder	36

3.2.2	Innsamling av primærdata	39
3.3	Dataanalyse	41
3.4	Studiets kvalitet	42
3.4.1	Reliabilitet	42
3.4.2	Validitet	43
3.5	Etikk	44
4	Analyse	45
4.1	Om SMB-Utvikling	45
4.1.1	SMB-utvikling i Meløy	47
4.2	Presentasjon av case	49
4.2.1	Nordtun HelseRehab	49
4.2.2	Hageland Sandaa Gartneri	50
4.3	Presentasjon av funn	51
4.3.1	Ressursbasert Perspektiv	52
4.3.2	Dynamiske Kapabiliteter	55
4.3.3	Entreprenøriell Orientering	58
4.3.4	Nettverk og Ekstern Rådgivning	62
4.4	Oppsummering av de viktigste funnene	66
5	Diskusjon	68
5.1	Ressursbasert Perspektiv	69
5.2	Dynamiske Kapabiliteter	75
5.3	Entreprenøriell Orientering	78
5.4	Nettverk og Ekstern Rådgivning	81
5.5	Diskusjon opp mot suksessfaktorene	84
6	Avslutning	88
6.1	Konklusjon	88
6.2	Implikasjoner	90
6.3	Begrensninger	91
6.4	Videre forskning	91
7	Litteraturliste	92

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over informanter	37
Tabell 2: Oppsummering av de viktigste funnene	66

Figuroversikt

Figur 1: Det Ressursbaserte Perspektivet	12
Figur 2: Entreprenøriell Orientering og den dimensjoner	21
Figur 3: Sterke og svake nettverksbånd	26
Figur 4: Forskningsmodell	31

Figur 5: Oppbygging og formål med SMB-Utvikling verktøyet.....46

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide.....95

1 Innledning

Dette kapittelet vil presentere temaet i oppgaven og aktualiseringen rundt temaet. Videre introduseres problemstillingen som oppgaven er bygget rundt og til slutt hvordan oppgaven er strukturert.

1.1 Tema og aktualisering

Denne oppgaven tar for seg temaet omstillingssuksess i små og mellomstore bedrifter. Omstillingssuksess kan beskrives som en bedrifts evner til å komme godt ut av en omstillingsperiode. Suksess er vanskelig å definere og er ofte et individuelt mål (Wickham, 2006). Likevel kan man se noen hovedtrekk blant bedrifter i omstilling, som at de må øke inntjeningen og lønnsomheten, øke antall ansatte og utforske nye kunder og markeder for å skape suksess. Men det kan også gå ut på å gjøre tiltak for å opprettholde den driften de allerede har i dag.

Ifølge Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) er små og mellomstore bedrifter (SMB) ansvarlig for halvparten av verdiskapingen i Norge, og er en viktig del av vår nasjonale økonomi (NHO.no). Disse bedriftene blir også ansett som viktige når det gjelder omstilling og nyskaping. Dette fordi de har stort vekstpotensial, som kan bidra til flere arbeidsplasser (NHO.no). NHO forklarer SMB som bedrifter hvor antall årsverk ikke overstiger 100. Det er i dag ingen veletablert Norsk definisjon på SMB, og vi velger derfor å støtte oss til NHO sin definisjon videre i oppgaven.

Omstilling er i dag et høyst aktuelt tema. Det snakkes blant annet om omstilling i næringslivet med tanke på lav oljepris og nedskjæring av arbeidsplasser, men også i det politiske er omstilling på dagsordenen, med ”det grønne skiftet” og større fokus på bærekraftig utvikling både nasjonalt og globalt.

I begynnelsen av januar 2015 sier tidligere statsråd Vidar Helgelsen i Aftenbladet at: *“Vi er inne i en lenge varslet omstilling i Norge. Den omstillingen ser ut til å måtte gå raskere på*

grunn av oljeprisen”(Lewis og Selgem, 2015). Videre presiseres viktigheten av at selv om oljeprisen korrigeres, står Norge framfor en ny virkelighet som krever viljen og evnen til omstilling. Her peker Vidar Helgelsen ut vind- og vannkraft som en fremtidig konkurransekraft for Norge, altså den såkalte grønne konkurransekraften. Viktigheten til å tenke nytt og utvikle seg er mye omdiskutert i næringslivet i dag. Dette handler om at det burde satses mer på innovasjon og å bygge kunnskap for at bedriftene i Norge skal få flere ben å stå på og overleve i dagens marked.

Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner er enig i at hele Norge har et behov for omstilling nå som oljen ikke er driveren for landets økonomien lenger (InnovasjonNorge, 2016). Fra intervjuet i Innovasjon Norges publikasjon, Tilbakeblikk 2015, peker han ut at små kommuner med omstillingsbehov er et lokalt uttrykk for det nasjonale behovet for omstilling (InnovasjonNorge, 2016).

Videre i Tilbakeblikk 2015 sier Innovasjon Norge at det i fjor var hele 27 omstillingsområder rundt om i landet (InnovasjonNorge, 2016). Dette sier noe om viktigheten i å fokusere på næringsutvikling og det å skape levedyktige bedrifter som kan takle endringer i omgivelsene.

Regioner og kommuner blir definert som et omstillingsområde når det lokale næringslivet sakte, men sikkert dør ut, blir bygget ned eller når en stor andel arbeidsplasser forsvinner (RegionalOmstilling.no). Som nevnt har fall i oljeprisen ført til at omstillingsbehovet har blitt mer ”pressende”, men det er ikke ett nytt problem. Omstilling har vært et aktuelt tema i små kommuner og distriktet i flere år før nedgangen i petroleumssektoren.

Historisk sett har hjørnesteinsbedriftene ute i distriktene vært veldig viktige for å holde liv i bygdene. Når disse forsvinner, forsvinner også arbeidsplassene, og mange må i flere tilfeller flytte på seg for å få seg en ny jobb (RegionalOmstilling.no). Fraflytting og ensidig næringsliv med omstruktureringer er også påvirkende faktorer. Nedleggelse, fraflyttinger og omstruktureringer er også påvirkende faktorer som skaper ringvirkninger i resten av

næringslivet. Dette vil påvirke det økonomiske økosystemet ved at de som ikke tjener penger, heller ikke bruker penger, og dette skaper tapte inntekter for andre igjen.

Innovasjon Norge brukes som et nasjonalt kompetansesenter for å hjelpe omstillingsområder (RegionalOmstilling.no). De har også utviklet ulike verktøy som anvendes i omstillingsarbeidet. SBM-Utvikling er et av disse verktøyene, og har fokus på å hjelpe de lokale små og mellomstore bedriftene til å skape bedriftsvekst gjennom økt innovasjonsevne, konkurransekraft og lønnsomhet (RegionalOmstilling.no).

1.2 Bakgrunn

Meløy kommune er et omstillingsområde preget av nedleggelsen av en hjørnesteinsbedrift (RegionalOmstilling.no). I årene før omstillingskrisen var det mye positivitet og stor framtidstro i kommunen. Flere flyttet til kommunen, boligprisene steg og lønningene var gode. Det var i alt god kjøpekraft og bedriftene i kommunen gjorde det bra.

Det hele endret seg i 2012 når REC Wafer Norge, et av verdens største solenergiselskap, la ned produksjonsenheten i Glomfjord (Budalen og Steinum, 2011; MeløyKommune). Denne fabrikken utgjorde omtrent 650 arbeidsplasser i kommunen, noe som tilsvarer 20% av total sysselsetting, og var den utløsende faktoren til at Meløy kommune søkte om omstillingsstatus (MeløyKommune; RegionalOmstilling.no).

Ved etableringen av selskapet i 1997 var Meløy kommune med på investeringssiden (Budalen og Steinum, 2011). Så når meldingen da kom om at fabrikken skulle legges ned, ble det ikke bare krise for de ansatte som mistet jobben, men også resten av kommunen. Det vil derfor være interessant å se hvordan de gjenværende bedriftene takler ettervirkningene av nedleggelsen.

1.3 Problemstilling

For bedriftene i omstillingsområder har de eksterne omgivelsene endret seg. Disse endringene fører til at bedriftene må tilpasse seg etter de nye omgivelsene. Altså de må endre sin strategi for å overleve den nye markedsituasjonen. Dette kan de gjøre ved å skaffe flere inntjeningsmuligheter gjennom å fokusere på innovasjon, utvikling og kompetansebygging. Vi synes det vil være interessant å finne ut hvordan en bedrift takler de utfordringene som omstillingen i kommunen fører med seg. Hvordan tilpasser eller oppnår bedriften konkurransefortrinn i de nye forholdene? Hva påvirker de strategiske prosessene i bedriften? Og hva er det som fører til omstillingssuksess?

Problemstillingen blir som følger:

Hvilke strategiske faktorer bidrar til små og mellomstore bedrifters omstillingssuksess?

Omstilling innebærer at man må gjøre en endring. Hvis man ser omstilling i forhold til en bedrift gir Samfunnsviterne denne forklaringen *”Med omstilling mener vi enhver endring av organiseringen av personale og oppgaver i en virksomhet”* (samfunnsviterne.no). Altså vil omstilling for bedrifter bety det at de må endre sine strategier for å kunne overleve og konkurrere i de nye omgivelsene. Med strategiske faktorer mener vi det som påvirker bedriftens beslutninger tilknyttet strategien. Altså hvilke valg de tar, og virkemidler de bruker for å tilpasse seg de nye omgivelsene. De strategiske faktorene er representert ved de teoretiske perspektivene forklart i kapittel 2.

Omstilling er som nevnt ovenfor et veldig aktuelt tema og er gjeldene for mange bedrifter i Norge i dag. Det kan være veldig interessant å se hva som fører til at bedrifter lykkes med omstillingen. Vi har i vår oppgave tatt utgangspunkt i bedrifter som har vært med i SMB-Utvikling, et verktøy for å lykkes med omstilling levert av Innovasjon Norge. Dette for å sikre at bedriftene vi kom i kontakt med faktisk hadde hatt en suksessfull omstilling, men også fordi vi visste at disse bedriftene hadde vært i gjennom en prosess der de måtte sette seg inn i det å drive med omstilling. Dette sikret at bedriftene kunne fortelle oss hva de faktisk hadde gjort for å lykkes, som gjorde at vi fikk veldig god informasjon om deres omstilling.

1.4 Oppgavens videre oppbygging

Kapittel 2: Teoretisk grunnlag

I kapittel 2 presenteres hva som defineres som suksessfaktorer ved omstilling og det teoretiske rammeverket for oppgaven. Rammeverket består av teorier vi mener er viktig for bedrifters konkurransefortrinn og omstillingsevne. Disse teoriene er: det ressursbaserte perspektivet, dynamiske kapabiliteter, entreprenøriell orientering og nettverk og ekstern rådgivning. Dette kapitlet avsluttes med en forskningsmodell som illustrerer hvordan vi mener de ulike teoretiske perspektivene henger sammen og fører til de suksessfaktorene vi definerte i starten av kapitlet.

Kapittel 3: Metodisk tilnærming

Kapittel 3 tar for seg oppgavens metodiske tilnærming. Her beskrives og argumenteres det for vårt valg av forskningsmetode, datainnsamling og dataanalyse. Kapitlet avsluttes med oppgavens kvalitet og forskningsetikk.

Kapittel 4: Analyse

I kapittel 4 vil først beskrive SMB-Utviklings programmet som våre utvalgte caser deltok i. Deretter vil oppgavens to caser bli presentert. Videre vil vi presentere funnene fra caseintervjuene. Funnene er sortert og følger den samme rekkefølgen som det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Til slutt vil de viktigste funnene i analysen bli oppsummert i en tabell.

Kapittel 5: Diskusjon

I kapittel 5 vil vi diskutere funnene i analysen opp mot vårt teoretiske perspektiv. Dette vil foregå i samme rekkefølge som i kapittel 2 og 4. Vi diskuterer også funnene opp i mot de tre suksessfaktorene ved omstilling: innovasjon, vekst og lønnsomhet. Drøftingen danner grunnlaget for besvarelsen av oppgavens problemstilling.

Kapittel 6: Avslutning

Kapittel 6 er avslutningskapittelet hvor problemstillingen vil bli besvart i en konklusjon. Vi vil deretter presentere implikasjoner og bidrag, før det hele avsluttes med begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet vil vi presentere teoretiske tilnærminger som skal brukes videre i analysen og i diskusjonen for å prøve å gi svar på problemstillingen. Fenomenet vi forsker på er suksessfull omstilling, og suksessfaktorene vi har valgt å se nærmere på er: *Innovasjon, Vekst og Lønnsomhet*.

De teoretiske tilnærmingene vi har valgt å presentere skal alle bidra til strategiske fordeler for bedriften hvis de klarer å utnytte de på rett måte. Disse strategiske fordelene er igjen faktorer som kan bidra til omstillingssuksess.

Vi vil først presentere suksessfaktorer ved omstilling og gi en begrunnelse for hvorfor vi har valgt akkurat innovasjon, vekst og lønnsomhet. Deretter vil vi presentere kort om strategi på et overordnet nivå før vi begynner presentasjonen av de strategiske faktorene; Ressursbasert Teori, Dynamiske Kapabiliteter, Entreprenøriell Orientering og Nettverk og Ekstern Rådgivning.

Helt til sist i kapitlet vil vi presentere forskningsmodellen vår som viser hvordan de strategiske faktorene henger sammen og hvordan de kan påvirke omstillingssuksess.

2.1 Suksessfaktorer ved omstilling

Det finnes ingen felles måleenhet for suksess. Suksess er et vidt begrep og hva som betegnes som suksess er individuelt fra person til person, og bedrift til bedrift.

Suksess kan defineres som et godt utfall, framgang eller oppnåelsen av noe planlagt (A., 2012; dinordbok.com, 2015). Wickham (2006) forklarer at en bedrift kan måle suksess i form av harde kvantitative kriterier, som nøkkeltall og markedsandeler, og i form av myke kvalitative kriterier, som forventninger og oppnåelsen av disse. Han forsetter med at suksess best kan forstås i forhold til fire punkter (Wickham, 2006, s. 192):

- Hvordan bedriften presterer
- Interessenter som har forventninger til bedriften
- Hvilke forventninger interessentene har
- Faktiske prestasjoner i forhold til forventningene

Disse fire punktene må sees i sammenheng med hverandre, og kan gi en forklaring på hvordan man kan måle bedriftssuksess.

Ved omstilling kan et enkelt mål på suksess være antall arbeidsplasser skapt. Dette er en viktig suksessfaktor, men det skal også mer til i et lokalsamfunn for å komme seirende ut av en omstillingsprosess.

Omstillingsarbeid er forskjellig i hver kommune og hvert område, men noen suksessfaktorer ser ut til å være viktige for alle områder. Dette er spesielt; å skape/øke antall arbeidsplasser, skape et mer robust næringsliv, etablering av nye bedrifter, utvikle kompetanse i næringslivet, skape nettverk og samhandling mellom bedrifter og demografiske utviklinger i form av høyere utdanningsnivå og endring av alderssammensetning.

På bedriftsnivå vil suksessfaktorene variere mer i forhold til hver enkel bedrift. Noen bedrifter vil definere suksess ved at de ikke trenger å bygge ned virksomheten i omstillingsperioden, men at de klarer å holde ”status quo”, mens andre bedrifter har store vekstmål både i antall ansatte og nye markeder og produkter og definerer suksess etter hvor godt de har klart å nå disse målene.

SMB-Utvikling har som mål og ”*øke konkurransekraft, innovasjonsevne og lønnsomhet for SMB-er*” (InnovasjonNorge). Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i disse målene, og sett på SMB-Utvikling som en helhet, og formulert suksessfaktorene ut i fra dette. I denne oppgaven er derfor de viktigste suksessfaktorene ved omstilling; ***Innovasjon, Vekst og Lønnsomhet.***

2.1.1 Innovasjon

Evnen til å tenke nytt og å finne nye løsninger er viktig for en bedrift i en omstillingsprosess. Man må ikke bare løse nye og kanskje uforutsette problemer, men man må også tenke nytt framover. Finne nye markeder, nye produkter, nye metoder eller på andre måter nye ben å stå på for å komme ut av den vanskelige situasjonen. Evnen til å tenke kreativt og å tørre å satse ligger også i dette. Man må tørre å ta litt risiko i en omstillingsprosess. I denne oppgaven vil innovasjon defineres som en ny oppfinnelse eller videreutvikling/forbedring av eksisterende produkter, tjenester, prosesser eller teknologi (Hisrich og Kearney, 2014).

2.1.2 Vekst

På et samfunnsmessig nivå vil bedriftsvekst bidra til økonomisk vekst, økt sysselsetting og økt innovasjon (TheBostonConsultingGroup, 2014). For selve bedriften vil vekst bety økt salg, økt produktutvikling, flere ansatte eller utvidelse av fasiliteter (W. Watson, Stewart og BarNir, 2003). I denne oppgaven vil bedriftsnivået av vekst vektlegges, men vekstens påvirkning på samfunnsnivå vil ligge i bakhodet. Vi bruker også betegnelsen vekst på andre interne faktorer i bedriften, som vekst i form av evnen en bedrift har til å ta innovasjonene og de nye produktene/markedene og å gjøre de varige. Vekst i form av å skape en robust bedrift som tåler en støyt, altså er lite utsatt for svingninger. Vi bruker også vekst som begrep for utviklingen av de ansattes kompetanse, at de vokser ved at de får mer kunnskap som styrker bedriften. Og vekst i form av at bedriften, og spesielt lederne, er villige til å lære nye ting slik at man hele tiden utvikler seg og ikke stagnerer.

2.1.3 Lønnsomhet

Den finansielle prestasjonen for en bedrift er viktig for alle deres interessenter (de ansatte, investorer, leverandører osv.) (Wickham, 2006). Tiltak som bedrer lønnsomheten i en bedrift er viktig i en omstillingsprosess fordi det er kanskje her bedriften lettest ser hvilke tiltak som kan gjøres for å bedre sin stilling. Det vi mener med lønnsomhet er bedriftens evne til å skape profitt. Deloitte hevder i sin studie av om hva som skaper overlegen lønnsomhet, at avkastningen fra bedriftens salg er en viktig driver (Cotteleer, Ryanor og Ahmed, 2013). Dette innebærer faktorene inntekt og kostnad, hvor man da kan forbedre lønnsomheten ved å enten øke inntektene eller redusere kostnadene, eller begge deler. For å få dette til mener vi at strategi og andre styringsplaner vil være viktig, siden det gir ledelsen en god oversikt over

bedriften som kan belyse nye inntektskilder, og en mer målrettet handlingsplan som kan spare bedriften for unødvendige kostnader.

2.2 Strategi

Omstilling for en bedrift innebærer en strategisk endring. Dette er endringer som påvirker store deler av bedriften og er omfattende. Strategien til en bedrift bestemmes i all hovedsak av ledelsen i bedriften. En strategi kan i grove trekk defineres som et sett handlinger virksomheten utfører for å oppnå sine forretningsmål. En effektiv strategi som er med på å øke konkurransefordelene kan dannes på ulike måter avhengig av hvilke resultat man er på jakt etter. Wickham (2006) sier det er viktig å skille mellom innholdet i en bedrifts strategi, strategiprosessen som ledelsen vedtar for å utarbeide riktig strategi, og de interne verdiene i bedriften som er svært sentrale for at sluttstrategien skal fungere. Strategien er relatert til hva bedriften faktisk gjør mens strategiprosessen kan knyttes til måten bedriften bestemmer hva de skal gjøre. Videre mener Wickham (2006) at strategien består av tre ulike beslutningsområder:

1. Produktspekter – Hvilke produkter/tjenester skal man tilby? Hvorfor skal kundene velge vårt produkt ovenfor det konkurrentene tilbyr? Hvilket prisnivå skal vi legge oss på?
2. Markedssegment – Hvordan kan vi definere markedet? I hvilke sektor befinner kunden våre seg? Hvor er kundene våre lokalisert (regionalt/nasjonalt/internasjonalt)?
3. Konkurransedyktig tilnærming – Hvordan oppnå en fordel i markedet? Hvordan skal produktet vårt bli prissatt? Hvilket signal vil bli sendt til kundene om vårt produkt?

Som vi ser er det mange tøffe beslutninger som må tas underveis i strategiprosessen, før man sitter igjen med en strategi virksomheten kan være fornøyd med. Dette er en prosess som er svært tidkrevende, og krevende for ledelsen. Strategiens innhold er noe bedriften skal være stolte av å stå for, den må derfor være i samsvar med visjonen til bedriften.

2.2.1 Konkurransefortrinn og vedvarende konkurransefortrinn

En bedrift har et konkurransefortrinn når de kan tilby en verdi til markedet som verken deres potensielle eller nåværende konkurrenter tilbyr (Barney, 1991). Men det er ingen konkurransefortrinn som vil vare for evig (Wickham, 2006). Det antas at konkurrenten en dag vil kunne kopiere verdien knyttet til fordelene bedriften har. Dette fører til at konkurransefortrinnet vil tape sin verdi og ikke lenger være en kilde til konkurransekraft. Om et konkurransefortrinn er vedvarende eller ikke vil være avhengig av blant annet hvor sjelden verdien er og hvor vanskelig verdien er å kopiere for andre (Wickham, 2006). Dette er støttet av Barney (1991). Han presenterer et rammeverk for å vurdere om en ressurs kan skape konkurransefortrinn, VRIO, dette er presentert senere i dette kapitlet.

Videre vil vi presentere ulike teoretiske perspektiver som vi mener er med på å påvirke strategien og strategiprosessen til bedriften, og bidra til omstillingssuksess.

2.3 Ressursbasert Perspektiv (RBP)

Ressursbasert perspektiv går ut på at konkurransefortrinn kan skapes ved at man utnytter karakteristiske og verdifulle ressurser kontrollert av en bedrift (Henri, 2006 s. 530). Man bruker altså interne ressurser på en slik måte at man skiller seg fra andre aktører i markedet og dermed skaper seg et fortrinn. Dette er en ”innenfra og ut”-metode som tar utgangspunkt i det man allerede har, og vektlegger utnyttelsen av ressursene, istedenfor å tilpasse seg ved å hente inn nye ressurser der det trengs (Nyborg, 1999).

Det ressursbaserte perspektivet har to grunnleggende antakelser formulert av Barney (1991):

- 1) Heterogenitet: Bedrifter innenfor en bransje, marked eller gruppe er heterogene, altså ulike, med tanke på hvilke strategiske ressurser de kontrollerer. Ulike ressursgrunnlag og unike ressurser gir mulighet til å opprettholde midlertidige konkurransefortrinn.*
- 2) Immobilitet: Ressursene kan ikke enkelt overføres til andre bedrifter. Ved å gjennomføre dette, medføres store transaksjonskostnader.*

Ressursene er verdifulle fordi de er særegne for bedriften det gjelder. Selv om bedrifter opererer i samme marked vil de ikke ha helt identiske ressurser og dette skaper forskjeller og dermed konkurransefordeler mellom bedriftene. At ressursene ikke kan kopieres av andre bedrifter, overføres fra en bedrift til en annen, eller at de ikke kan substitueres gjør de også verdifulle. Hvis bedriftens ressurser kjennetegnes av en eller flere av disse faktorene, skal de i følge ressursbasert teori klare å skape langvarige eller i hvert fall midlertidige konkurransefordeler, som igjen skaper lønnsomhet, og en skal klare å ta markedsandeler kun ved hjelp av begrensede ressurser.

Egenskapene ved ressursene er ikke alene nok til å skape konkurransefortrinn, men hvordan en bedrift utnytter ressursene og bruker de aktivt for å skape konkurransefordeler, utvikling og vekst i markedet er viktig (Madsen, 2007). Det må altså utarbeides en strategi slik at ressursene utnyttes på en effektiv måte, slik at det skapes konkurransefortrinn (Madsen, 2007). Det antas at mange ressurser kan relateres til strategiske beslutninger og handlinger, det vil si at foretaket må velge strategier for å skape konkurransefordeler og avkastning basert på slike ressurser.

Madsen (2007 s. 79) har illustrert dette i en figur:



Figur 1: Det ressursbaserte perspektivet (Madsen, 2007, s. 79)

Av figuren ser vi at det er ressursene som legger grunnlaget for utvikling av strategier, men man må også huske på å utvikle strategier som utnytter ressursene på best mulig måte.

Figuren viser det som en "enveiskjørt gate" at det begynner med ressursene som utvikler strategiene og det kan skape konkurransefortrinn. Men hvilken strategi man velger påvirker også ressursene. Det kan derfor tenkes at ressursene og strategiene går mer i en "loop" og spiller på hverandre.

2.3.1 Ressurstyper

Vi kan fortrinnsvis dele ressursene inn i materielle og immaterielle ressurser i følge Clemons og Row (1991). Mens Hall (1993) videre deler de immaterielle ressursene i to forskjellige kategorier – verdier og kompetanser. Eksempler på verdier er både juridiske og ikke-juridiske som datasystemer, leverandører, patenter og lisenser. Mens kompetanser er all den kunnskapen som de ansatte og andre med tilknytning til bedriften besitter.

Materielle ressurser som utstyr, lokaler og finansielle ressurser ses ofte på som helt nødvendige for å kunne drifte et firma, mens immaterielle ressurser regnes som strategiske for bedriften. Barney (1991) har i sin tilnærming til det ressursbaserte perspektivet delt ressursene inn i tre hovedkategorier:

- 1) Fysiske ressurser – Dette inkluderer bedriftens fysiske teknologi og tjenester, bedriftens fabrikker/lokaler og utstyr, den geografiske lokaliseringen og til slutt deres tilgang til råvarer.
- 2) Menneskelige ressurser – Her inkluderes lederne og de ansattes erfaring, intelligens, opplæring, vurderingsevne, innsikt og ikke minst deres sosiale nettverk.
- 3) Organisatoriske ressurser – Med dette menes bedriftens formelle rapporteringssystem, uformell og formell planlegging, koordinering og kontrollsystemer i tillegg til forbindelser innad i bedriften og ut til deres omgivelser.

Denne tredelingen har vi funnet mest hensiktsmessig å bruke videre i diskusjonen i denne oppgaven da den gir ett litt mer konkret blick på hva de forskjellige ressursene innebærer, annet enn at de bare er materielle og immaterielle.

2.3.2 Vedvarende konkurransefortrinn

Kjerneressursene i bedriften må også oppfylle visse krav for at konkurransefortrinnene skal være vedvarende. Barney (1991) bruker et rammeverk for å kunne avgjøre om ressursene innehar de kvalitetene de trenger eller ikke, som er kjent under akronymet VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization).

- Value – En ressurs er verdifull hvis den besitter kvaliteter som fører til avkastning for bedriften som er varige. En ressurs regnes som viktig og verdifull når den påvirker kundenes betalingsvilje og/eller kostnadene for bedriften.
- Rarity – Hvis en ressurs ved enkle grep ikke kan anskaffes av konkurrentene regnes den som sjelden. Et eksempel er særdeles god kvalitet som konkurrentene ikke klarer å holde tritt med, som vil være en konkurransefordel.
- Imitability – Er ressursen, i tillegg til å være verdifull og sjelden, vanskelig eller kostbare å kopiere for konkurrenten? Barney (1991) mener dette hovedsakelig handler om tre forhold ved ressursen:
 - 1) Historiske forhold – Når ressursen er blitt utviklet av historiske hendelser eller over lang tid er den oftest dyr å kopiere.
 - 2) Kausal tvetydighet – Ofte er det vanskelig å gjenkjenne akkurat hvilke ressurser som er grunnen til konkurransefordelene.
 - 3) Sosial kompleksitet – Bedriftens kultur og relasjoner internt samt eksternt i forhold til kunder og leverandører kan være meget kompleks, og derfor vanskelig å imitere.
- Organization – Selv om ressursene er verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare er ikke dette nok til å skaffe bedriften langvarige konkurransefordeler. En ressurs er ikke verdifull om den ikke passer inn i forhold til den øvrige driften i foretaket. For å oppnå best mulig utbytte av ressursen er bedriften også avhengig av å organisere seg slik at den utnyttes mest mulig effektivt. Organiseringen kan utføres ved hjelp av bedriftens produksjonssystem og metode, ledelsessystem, rapporteringssystem og lignende. Isolert sett har disse typene ressurser en liten verdi og mulighet for firmaet til å danne et konkurransefordel. Det betyr at kombinasjonen av ulike kjerneressurser samt organiseringen av disse kan gi bedriften konkurransemessige fordeler hvis de blir utnyttet til sitt fulle potensiale.

Som vi ser går det ressursbaserte perspektivet ut på at bedriftene selv kan påvirke sin egen utvikling, ved hjelp av de eksisterende ressursene innad i bedriften. Dette perspektivet brukes som et godt verktøy for ledelsen slik at de lettere kan identifisere og analysere bedriftens strategier og ressurser, de vil se hvor gode de er i tillegg til å se nye måter å bruke dem på sammenlignet med sine konkurrenter. Tar bedriften for seg sine ressurser og legger en strategi for hvordan de kan bruke de på best mulig måte for så å følge denne planen vil de til slutt sitte igjen med en konkurransefordel i forhold til konkurrenter. Jo mer unike ressursene er jo bedre, da blir imitasjon fra konkurrentene vanskeligere.

Det tradisjonelle ressursbaserte perspektivet blir ofte kritisert for å være for opptatt av ressurser som er statiske og dermed ikke forklarer hvordan man oppnår et konkurransefortrinn hos bedriften. Grunnen til dette er at perspektivet kun tar for seg beholdningen av ressurser. På andre siden kan det også her benyttes en dynamisk retning, det betyr at ressursene ikke trenger å være statiske men de kan endres og utvikles underveis. Det dynamiske kapabilitetsperspektivet som vi vil diskutere i neste del, blir derfor brukt for å gripe endringer innenfor det ressursbaserte perspektivet.

2.4 Dynamiske Kapabiliteter (DK)

2.4.1 Bakgrunn

Til å begynne med vil vi se på noen enkle definisjoner slik at vi lettere kan forstå dette kapitlet. Dynamisk defineres av StoreNorskeLeksikon (2009a) som noe som har bevegende kraft eller virkning. Altså noe som ikke er stillestående men noe som er i bevegelse og i endring. Mens kapabilitet blir definert som dugelighet, dyktighet og yteevne av StoreNorskeLeksikon (2009b), hvis man er kapabel har man høy kompetanse innenfor det bestemte feltet. Hvis vi slår sammen disse definisjonene betyr de i svært korte trekk hvordan en bedrift håndterer omgivelsesendringer innenfor et felt de har høy kyndighet på.

Dynamiske kapabiliteter har sin bakgrunn i evolusjonær bedriftsteori. Forutsetningen for en slik teori bygger på at verden er for komplisert for at en bedrift kan forstås fullstendig. Ifølge evolusjonær teori vil det derfor ikke være mulig at ”like” bedrifter opptrer likt i samme marked, siden de garantert vil velge ulike strategiske plasseringer.

Videre er dynamisk kapabilitetstilnærming en tilnærming som er opptatt av mekanismer og prosesser som tilpasser bedriftens endringer, som blir bestemt av ledelsen i bedriften. Mahoney og Pandian (1992) mener at dette er en tilnærming som kan beskrives som Schumpeteriansk (Schumpeter, 1950) siden avkastning i bedriften skapes gjennom utvikling av eksisterende samt bygging av nye kapabiliteter, i motsetning til det ressursbaserte perspektivet (RBP) hvor man har eller finner verdifulle ressurser. Videre er en opptatt av bedriftens evne til å forberede seg på tilpasning til omgivelsene og utnytting av nye markedsmuligheter. Hovedfokuset ligger på rotfestede regler og mønstre som er med på å lage nye unike fortrinn for bedriften.

Dette er også et tema som ofte blir kritisert for å være vagt og meget gjentakende, et eksempel er å bruke rutiner for å lære rutiner. Eisenhardt og Martin (2000) mener i motsetning at dynamiske kapabiliteter går ut på en rekke identifiserbare rutiner, som det har blitt forsket lenge og bredt på utenfor det ressursbaserte perspektivet. Disse prosessene går ut på hvordan ressurser skaffes, integreres og kombineres innad i bedriftens ledelse. Deretter tildeler de dynamiske kapabiliteter følgende kjennetegn:

- (1) *Særpregede strategiske og organisatoriske prosesser* som for eksempel strategisk beslutningstaking. Dette er med på å skape verdier for bedrifter i endrende markeder ved å peke sine ressurser mot nye strategier.
- (2) *”Best practice”* som i korte trekk betyr dynamiske kapabiliteter som det er tilgang til i alle effektive bedrifter. Dette gjør det mulig for flere bedrifter å samarbeide i et stort fellesskap og kan utvikle sine kapabiliteter fra ulike utgangspunkt.

- (3) *Dynamiske kapabiliteter varierer med markedet.* Markeder med lav dynamisk aktivitet hvor endringene foregår med en stabil struktur, er de dynamiske kapabilitetene basert på rutiner og ender med forutsigbare resultater. Mens vi ser at i markeder med høy dynamisk aktivitet er, strukturen lavere. Dette preges av ustabile prosesser som er avhengig av nytenkning og innovasjon som ender i godt bearbeidede men uforutsigbare resultater.
- (4) *Læringsmekanismer* veileder bedriftens utvikling av dynamiske kapabiliteter med tett oppfølging, noe som skaper et behov for videre ledsagelse.

Videre er det viktig å vite at Eisenhardt og Martin (2000) hevder at det er de dynamiske kapabilitetene og ikke bedriftens ressurser som i det lange løp skaper konkurransefortrinn. Nettopp fordi ressursene raskt kan kopieres av bedriftens konkurrenter, er problem som oftest oppstår i markeder med høy dynamisk aktivitet. Derfor er det viktig å opprettholde bedriftens evne til å endre sin ressursbase før sine konkurrenter, som igjen skaper et langvarig konkurransefortrinn. Vi kan med andre ord si at ressursene gir et slags konkurransefortrinn, men de er helt avhengige av dynamiske kapabiliteter for å fungere på lang sikt. I og med at dynamiske kapabiliteter kan kopieres av andre bedrifter (best practice), de er ikke unike, sier oss også at dynamiske kapabiliteter er en tiltrengt men ikke dekkende betingelse for å skape et konkurransefortrinn i markedet.

Videre ser vi at Madsen (2007) tolker det slik at det finnes tre hovedtyper av definisjoner:

- (1) Definisjoner som har fokus på tilstedeværelse av en ytre betingelse, som omgivelser i endring, som gjør at slike egenskaper klarer å utvikle seg.
- (2) Dynamiske kapabiliteter er kapabiliteter som gjør en bedrift dynamisk.
- (3) Knytter dynamiske kapabiliteter til resultater av denne aktiviteten.

Enkelte forskere skiller ikke mellom kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. De mener at bedriftens kapabiliteter og rutiner alltid vil ha et potensiale for endring (Helfat og Peteraf, 2003), det vil si at den dynamiske biten allerede er eller kan bli en del av bedriftens

organisatoriske rutiner. Derfor sier de at bedriftens output ikke direkte påvirkes av de dynamiske kapabilitetene men heller indirekte gjennom operasjonelle kapabiliteter innad i firmaet. Helfat og Peteraf (2003) benytter seg av et livssyklusperspektiv hvor det for dem er helt naturlig å ikke skille mellom disse, siden dynamiske kapabiliteter ikke er ment som en varig tilstand.

Andre forskere (Winter, 2003; Zahra, Sapienza og Davidsson, 2006; Zollo og Winter, 2002) mener det er en forskjell mellom dynamiske kapabiliteter og ordinære kapabiliteter. De sier at ordinære kapabiliteter er firmaets evne til å oppnå et ønsket resultat og løse eventuelle oppgaver og problemer underveis for å komme dit, mens dynamiske kapabiliteter kan sees på som en *evne til å endre og rekonfigurere ordinære kapabiliteter*.

Et annet problem som oppstår er hvordan man skal måle effektivitet eller resultater av dynamiske kapabiliteter (Collis, 1994). Hvis kravene til effektivitet ikke oppnås mener Zahra et al. (2006) at bedriften ikke har dynamiske kapabiliteter. Og omvendt, at de kun har dette hvis de oppnår gode resultater. Selv om flere definisjoner har denne tilnærming kan den virke ulogisk (Madsen, 2007). For å se det fra en annen side vil det ofte være slik for bedriftene at dynamiske kapabiliteter er mest verdifulle når det foregår raske endringer i deres omgivelser.

2.4.2 Bruk av dynamiske kapabiliteter som endringsrutiner

For at en leder skal oppnå fremgang i en bedrift hevdes det at man må se på hvordan nye ressurser og fortrinn kan skapes framfor å låse seg fast i fordeler som allerede er veletablert. Eisenhardt og Martin (2000) sier at for å lykkes *”må man handle som om dagens fortrinn har forsvunnet i morgen”*. For at bedriften skal kunne skape en unik tilpasning i markedet er koblingen mellom ulike ressurser viktig. Bedriftens verdifulle koblinger mellom personers kompetanse, energi samt de fysiske ressursene betegnes som kapabiliteter (Madsen, 2007). De kapabilitetene som er mest attraktive for en bedrift, men samtidig vanskeligst å opprette er de dynamiske kapabilitetene. Dette dreier seg i hovedsak om de ressursene som skal videreføre bedriftens tilværelse i markedet og sørge for at deres konkurransevne ikke svekkes i fremtiden. Videre tar denne tilnærming for seg hvordan ledelsen bruker prosesser og

mekanismer til å tilpasse seg en hverdag i turbulente omgivelser, tilnærmingen har utviklet seg delvis som et svar på kritikken av det statiske synet på ressurser i ressurs basert teori.

2.4.3 Bruk av dynamiske kapabiliteter til bedriftsutvikling

Av teksten over kan vi se at de viktigste ressursene i bedriften er de som skaper dynamikk og forbereder bedriften på muligheter og utfordringer de vil støte på i fremtiden. Noen konkrete eksempler er ledere som arbeider med å frigjøre ressurser for nye strategiske investeringer fram i tid, utviklingspersonell som arbeider med fremtidens produkt- og produksjonsutvikling, grunnleggende forskning og utvikling, og kompetansetiltak som bringer helt nye perspektiver inn i bedriften. Alt dette er tiltak for å skape nye problemstillinger og løsninger innad i bedriften, i stedet for rutiner for å få dagens virksomhet til å bli bedre (Borch, Madsen og Rasmussen, 2006).

De dynamiske kapabilitetene symboliserer ulike arbeidsformer og rutiner som skaper nye konkurransefortrinn for bedriften uten å glemme den allerede eksisterende driften (Borch et al., 2006). Hvilke dynamiske kapabiliteter som er nødvendige avhenger av størrelse, vekstfase og ambisjoner. Behovet vil også variere ut i fra hvilken bransje man tilhører. Vi mener at det er styret i bedriften sitt ansvar og tilpasse sine dynamiske kapabiliteter slik at de samsvarer med virksomhetens størrelse, teknologi, bransje og ikke minst ambisjoner. Det er ingen andre som har en bedre mulighet til å kunne fange opp ideer, ta beslutninger og iverksette tiltakene som måtte være nødvendige. Til samme tid må ikke lederne glemme å lytte til enkeltpersonene som jobber på "gulvet" i bedriften som har kreative ideer som de selv vet at fungerer godt i praksis (Borch et al., 2006). Blant de ansatte må det skapes en kultur hvor kreativ utfoldelse blir belønnet.

Som vi ser er dynamiske kapabiliteter et komplisert tema som kan vinkles i mange ulike retninger, og som har blitt tolket på forskjellige måter av forskjellige forskere. Vi mener at det er viktig for bedriftene å ha et åpent sinn og være mottakelig for endring innad i bedriften, Videre må de utvikle deres kjerneverdier til nye problemstillinger og tilpasse de dynamiske kapabilitetene til bedriftens størrelse, bransje og ambisjoner. Det er også viktig og prøve å skape noe unikt som det er vanskelig for andre firmaer i samme bransje å kopiere. Til slutt er

det viktig å huske at like bedrifter sjeldent eller aldri opptrer likt i samme marked, nettopp på grunn av at de vil velge ulike strategiske plasseringer. Har man som leder dette i bakhodet vil omstilling av bedriften lykkes, og man er rustet for turbulente tider preget av endring både i og utenfor virksomheten.

Det dynamiske kapabilitetsrammeverket går altså ut på at man må både se og gripe de mulighetene for utvikling som oppstår, men man må også lage seg og utvikle nye dynamiske kapabiliteter. Dette gjør at bedriften må tenke framover og utvikle rutiner og prosesser som legger opp til at de oppdager nye muligheter og har evner til å unytte disse. Her krever det at ledelsen er åpen for endring og at de tør å gripe de nye mulighetene, dette er kvaliteter som inngår som en del av entreprenøriell orientering-rammeverket som vi vil presentere i neste del.

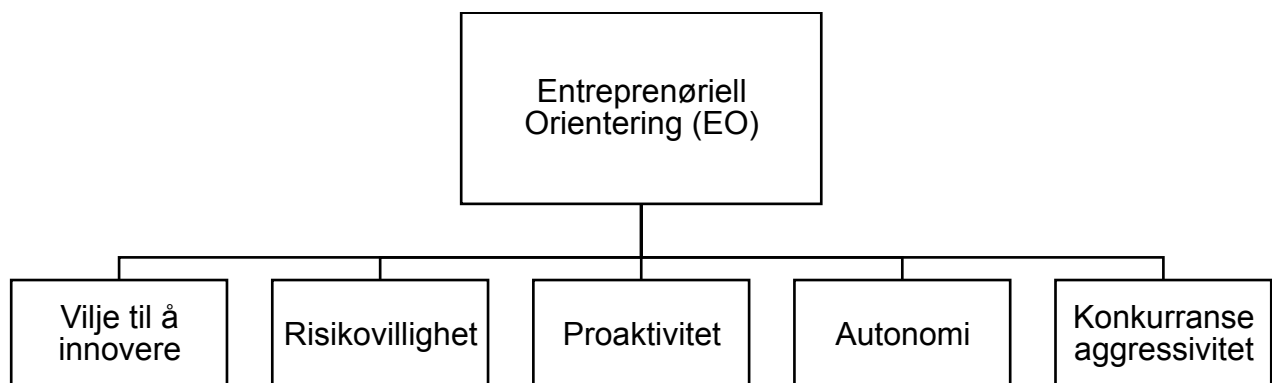
2.5 Entreprenøriell Orientering (EO)

Gjennom tidene har entreprenørskap og entreprenører bli definert på flere ulike måter, men det er noen fellestrekk som går igjen. Disse fellestrekene definerer en entreprenør som en kreativ og sta person med evnen til å oppdage muligheter, og som er villig til å ta en risiko for å skape et selskap basert på som sin egen visjon for fremtiden (Hisrich og Kearney, 2014). Entreprenøriell orientering (heretter refereres som EO) bygger på disse trekkene. Forskjellen mellom EO og en entreprenør, er at EO gjelder de entreprenørielle aktivitetene hos bedriften og ikke hos en person.

Som nevnt har entreprenørskap flere definisjoner. Nielsen, Klyver, Evalv og Bager (2012) definerer entreprenørskap som: "*emergence of new opportunities which are evaluated and exploited through organising*" (Nielsen, Klyver, Evalv, et al., 2012, s. 17). Så mens entreprenørskap handler om å gjøre noe nytt som prøve ett nytt marked, ett nytt produkt eller starte en ny bedrift, handler entreprenøriell orientering om prosessene og praksisen bedriften har, og hvordan bedriften tar sine beslutninger (Lumpkin og Dess, 1996). Dvs. at entreprenørskap tar for seg handlingene rundt den nye skapelsen, mens entreprenøriell orientering handler om hva som fører til den nye skapelsen. Dette betyr at EO påvirker de

ulike prosessene og beslutningene i bedriften, og er ikke enstydig med å skape en ny organisasjon. Selv om bedriften ikke skaper en "new venture", kan EO være en kilde til konkurransefordel eller strategisk fornying.

I flere studier om EO er det tre dimensjoner som blir trukket fram: villighet til å innovere, være proaktiv og villighet til å ta risiko (Rauch, Wiklund, Lumpkin og Frese, 2009; Wiklund og Shepherd, 2005). Men det er også nevnt to ekstra dimensjoner, hvor den ene er konkurranseaggressivitet og den andre handler om hvor fri en er til å ta selvstendige beslutninger (Lumpkin og Dess, 1996). I denne oppgaven har vi valgt å ta i bruk alle de fem dimensjonene siden vi mener temaene er viktige innenfor strategi og ledelse. Disse fem dimensjonene vil, som sagt, påvirker hvordan beslutninger blir tatt i bedriften og hvordan de ansatte opererer i den daglige driften. Men man behøver ikke å være like god i alle dimensjoner for å oppleve suksess med EO. Figur 1 viser de ulike dimensjonene EO er bygd opp av. Beskrivelse av hver dimensjon kommer nedenfor.



Figur 2: Entreprenøriell orientering og dens dimensjoner

2.5.1 Dimensjon 1: Vilje til å innovere

Å være åpen for innovasjon er sett på som en viktig komponent for at bedrifter skal forfølge nye muligheter. Lumpkin og Dess (1996) referer til Hage som hevder at dimensjonen *villighet til å innovere* viser til bedriftens tendens til å støtte og engasjere seg i nyheter, eksperimentering, nye ideer og kreative prosesser. Disse aktivitetene kan føre til innovasjoner som nye teknologiske prosesser, nye prosedyrer, nye produkter og nye tjenester.

2.5.2 Dimensjon 2: Risikovillighet

Dimensjonen *risikovillighet* handler om villigheten og graden av risiko en bedrift har en tendens til å ta (Lumpkin og Dess, 1996). De bedrifter som er entreprenøriell orientert hevdes å være typisk karakterisert til å være risiko tilbøyelig. Man investerer mye penger og ressurser på en potensiell mulighet fordi man håper på å oppnå stor lønnsomhet. Selvsagt vil der alltid være en risiko, men graden av risiko vil variere fra *trygge* sjanser, som putte penger i banken, mot store sjanser, som å satse på en uprøvd teknologi eller tilby helt nye produkter. Med andre ord er risikoen knyttet til sannsynligheten til tap eller negativt resultat av satsingen.

2.5.3 Dimensjon 3: Å være proaktiv

Neste dimensjon er *proaktivitet*. Det å være proaktiv betyr at man prøver å forutse hva som vil skje i fremtiden når det gjelder problemer, behov og endringer for å utnytte nye muligheter og skape et forsprang og en konkurransefordel (Lumpkin og Dess, 1996). Proaktivitet gir et fremtidsdrevet perspektiv som også henger sammen med innovasjon og ”new venture”. Det betyr ikke at man er først ute, men at man har muligheten til å oppdage og følge opp nye muligheter. Med andre ord handler det om å møte et behov. Proaktivitet reflekterer hvordan bedrifter forholder seg til nye muligheter ved å ta initiativ for å påvirke trender og skape behov i markedet.

2.5.4 Dimensjon 4: Autonomi

Dimensjonen *autonomi/selvstyre* handler om friheten de ansatte har til å handle selvstendig, ta viktige beslutninger og gjennomføring av prosjekter innenfor de organisasjonelle restriksjonene. Graden av selvstyre påvirkes av størrelsen på bedriften, eierskap og ledelsesstil. Om bedriften er liten kan beslutningene være sentrert. Jo større bedriften er, desto større sannsynlighet er ansvaret delegert ut i de ulike enhetene i bedriften. Men det er ikke nok med å endre organisasjonsstruktur ved å gi selvstendighet og beslutningsansvar, ifølge Quinn (Lumpkin og Dess, 1996) er det viktig å oppfordre alle ansatte til å delta i endringene også.

2.5.5 Dimensjon 5: Konkurransen aggressivitet

Dimensjonen *konkurransen aggressivitet* handler om hvordan bedriften velger å respondere på konkurransen. Sagt på en annen måte, hvordan reagerer bedriften på de trendene og behovene i dagens marked (Lumpkin og Dess, 1996). Her konkurrerer man om et behov. Det er flere måter å konkurrere på. Noen eksempler er: å sette ambisiøse mål om markedsandelen, kutte priser, ofre profitt eller bruke mye ressurser og penger på markedsføring, produktservice og kvalitet. Man kan angripe konkurrentene direkte for å oppnå inngang i markedet. Eller forbedre seg selv for å utkonkurrere dem. Man kan gå etter konkurrentenes svakheter, satse på verdifulle produkter og overvåke utgiftene, eller differensiere seg. En annen type aggressivitet er hvor fort man velger å innta markedet.

En entreprenøriell strategi kan være ressurskrevende, men det betyr ikke at det er bare de bedrifter i høyvekst industrier og med mye finansiell kapital som høster godene med å være entreprenørielt orientert (Wiklund og Shepherd, 2005). Det er faktisk de bedriftene som opererer i stabile markedsforhold og har lite kapital, som kan oppnå de største fordelene med EO. EO kan brukes til å overkomme begrensninger som er i miljøet man er i. Det kan også hjelpe finansiell kapital og hvor nye muligheter viser seg sjeldent. EO kan skape større differensiering, og bedrifter kan oppnå store prestasjoner. Dette fordi EO bidrar til at bedrifter kan oppdage nye muligheter som gjør dem forskjellig fra andre og kan gi konkurransefordel.

EO bidrar generelt til bedre prestasjon og skaper fordeler til bedriften (Rauch et al., 2009; Wiklund og Shepherd, 2005). Hvor dimensjonene Innovasjon, Proaktiv og Risiko er sterkest tilknyttet EO og bedriftsprestasjon (Rauch et al., 2009).

Ifølge Miller og Friesen (1982) vil en bedriftens håndtering av strategi- og informasjonsprosessene være en bestemmende faktor om den entreprenørielle orienteringen vil være vellykket. Noe som samsvarer med Covin, Green og Slevin (2006) som mener at EO vil være mer effektiv når man har identifisert og implementert passende strategiske prosesser. EO har større påvirkning på bedriftsveksten når strategien blir til når de entreprenørielle mulighetene viser seg. Og både karakteristikkene til det eksterne og interne miljøet til bedriften påvirker hvor godt forholdet mellom EO og prestasjon er. I flere studier kommer det frem at bedriftens

orientasjon mot læring har en positiv effekt på EO. Etter hvert som man lærer vil de interne bestemmelsesprosessene revurderes og påvirke fremtidige strategiske valg (Covin et al., 2006; Wang, 2008). Med tanke på innovasjon, argumenterer Cohen og Levinthal (1990), at innovative outputs er avhengig av tidligere kunnskap man har høstet inn gjennom tiden. Denne kunnskapen gjør det mulig for innovatører til å absorbere og utnytte ny kunnskap. Dette betyr at forståelsesprosessen og den organisatoriske læringen spille en viktig rolle for innovasjonen. Forståelsesprosessen handler om hvordan vi mennesker opparbeider vår forståelse, og hvordan man kan bruke denne informasjonen i videre fremtiden (Walsh, 1995). Her skapes vår mentale modeller, kunnskapsstruktur og trossystem som har innflytelse på våre reaksjoner og bestemmelser til ulike situasjoner. Dette ligger til grunn for hvordan man får ny innsikt og kreative ideer. Men det kan også føre til ulike misforståelser og fordommer. I en organisasjonssammenheng vil kognisjonen ha en sosial dimensjon hvor man ser på hvordan den sosiale interaksjonen i organisasjonen er med på å skape kollektiv forståelse. Dette kan være en forklaringsfaktor på organisasjonens evne til å innovere (Walsh, 1995). Den sosiale interaksjonen er med på å skape felles forståelse, noe som er viktig for at bedriften i sin helhet skal ha det samme formålet.

Kort oppsummert handler EO om bedriftens entreprenørielle aktiviteter som påvirker prosessene, praksisen og beslutningene i bedriften. EO består av fem dimensjoner; viljen til å innovere og ta risiko, graden av proaktivitet og konkurranse aggressivitet, og grad av selvstendighet hos de ansatte. Men alle dimensjonen behøver ikke å vektlegges likt for å gi suksess. EO kan være en god kilde til intraprenørskap, nye strategier og konkurransefordel, men også til å overkomme begrensninger knyttet til miljøet og finansiell kapital. Men for at EO skal være suksessfull, er det viktig at strategi- og informasjonsprosessen i bedriften åpner for læring og implementering av passende strategiske valg i fremtiden. Deretter er det viktig å skape en felles forståelse i bedriften og få alle med på endringene som blir gjort, sånn at hele bedriften har det samme målet.

En annen viktig kilde som bidrar til bedriftens læringsprosess og tilpasningsevne er nettverk og eksterne råd. De gir bedriften tilgang til eksterne ressurser og kunnskap som bedriften kan mangle og som kan være kritisk med tanke på dens innovasjon og utvikling, vekst, og overlevelse. Derfor vil vi ta for oss nettverk og ekstern rådgivning i neste delkapittel.

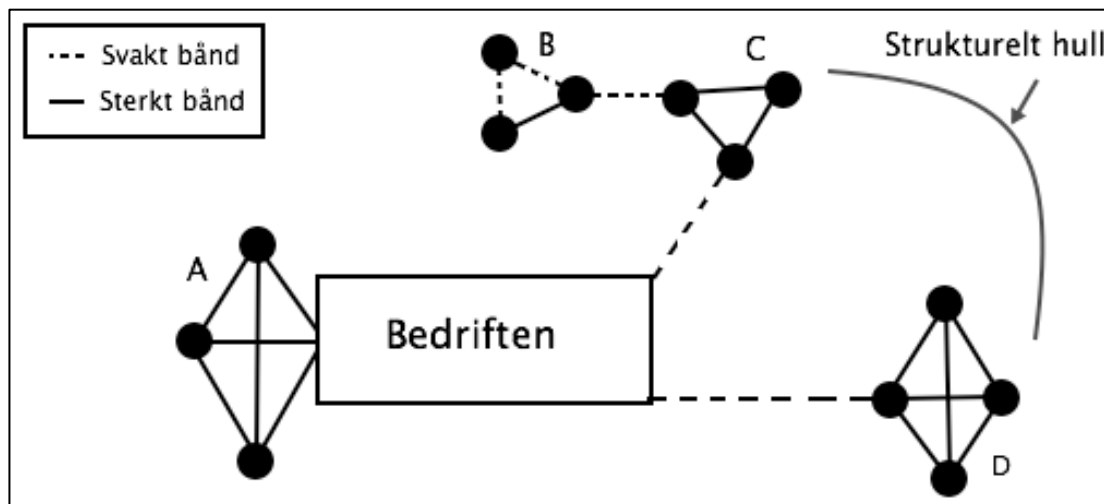
2.6 Nettverk og Ekstern Rådgivning (N&ER)

Bedrifter har i dag en stor utfordring ved å balansere mellom det å utnytte eksisterende kunnskap, som blir antatt å være sikkert, og det å utforske nye potensielle muligheter som kan innebære mer risiko (Fagerberg et al., 2005). Kunnskapen om nye muligheter, noe som ofte er kilde radikale endringer, har en tendens til å komme fra eksterne kontakter som har ulike perspektiver, og er som oftest i en bedre posisjon til å utfordre dagens sannhet til bedriften. Denne kunnskapen er viktig for bedriftens læring og tilpasningsdyktighet, noe som er en nødvendighet for at en bedrift skal være konkurransedyktig i dagens dynamiske miljø. Dette vil bety at nettverket og eksterne rådgivere kan være en viktig faktor for bedriftens evne til å overleve, og en viktig kilde til potensiell vekst og innovasjon.

2.6.1 Nettverk

Som nevnt av Trond Erik Dekko Andersen fra Innovasjon Norge, kan omstilling hos bedrifter bli sett på som entreprenørskap innad i allerede eksisterende bedrifter. Den entreprenørielle prosessen innebærer involvering av andre aktører, og dermed vil det sosiale miljøet man befinner seg i ha sin innflytelse på de valgene man tar. Derfor er nettverket en viktig kilde til ressurser og ekstern informasjon som gir opphav til entreprenørenes (her bedriftens) handlinger og muligheten til oppdagelser av nye muligheter (Nielsen, Klyver, Evald og Bager, 2012). Videre argumenterer Burt (2000) for at de menneskene med god tilknytning i markedet, vil kunne oppnå bedre resultater framfor de som har dårlig tilknytning i markedet. Dette kan bety at de med mest sosial kapital, nettverk, vil oppnå de beste resultatene.

Videre kan båndet mellom to knutepunkter i et nettverk deles inn i svake eller sterke bånd, illustrert i figur 3 nedenfor. Granovetter definerer styrken på båndet: *”the strength of a tie is a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy, and reciprocal services which characterize the tie”* (Nielsen, Klyver, Evald, et al., 2012, s. 140). Dette innebærer at graden av gjensidig tillit, støtte og følelsesmessig tilknytning mellom aktørene er hva som bestemmer om et bånd karakteriseres som svak eller sterkt. I sterke bånd er forholdet mellom bedriften og de i nettverket sterkt. Det vil si graden av gjensidig tillit og forpliktelse, og emosjonell støtte mellom aktørene er sterk. Mens i svake nettverksbånd vil denne graden være svak. Her vil bedriften være en slags megler for informasjon.



Figur 3: Sterke og svake nettverksbånd, inspirert av figur i Burt (2000).

I nettverk bestående av svake bånd vil det oppstå strukturelle hull. Disse hullene kommer av at de ulike koblingspunktene i nettverket har forskjellig atferd siden de sirkulerer i hver sin informasjonsbane og sosiale nettverk. Figur 3 ovenfor illustrerer enkelt forskjellen mellom sterke og svake nettverksbånd og hvordan strukturelle hull oppstår. Som man ser av figuren er gruppe C og D i hver sin egen informasjonsbane, de er ikke koblet sammen, noe som skaper ett strukturert hull. Derfor argumenteres det for at strukturelle hull er en kilde til konkurransefordel. De med svake bånd har mer sosial kapital enn de med sterke bånd, fordi svake bånd gir flere knutepunkter i nettverket som gir tilgang til mer ny og unik informasjon. De svake båndene gir rom for mer eksperimentering ved å kombinere ulike informasjonskilder og ideer (Ruef, 2002). Noe som kan tilsvare at det er mer sannsynlighet til innovasjon med bruk av svake nettverksbånd. Dette fordi de med tette og robuste bånd, ikke slipper inn nykommere så lett, som igjen fører til at samme informasjon sirkulerer og være en liten kilde til innovasjon.

Samtidig så vil tilpasninger av ideer og innovasjon komme fra tilbakemeldinger man får gjennom nettverket. Og både de sterke og svake nettverksbåndene gir tilgang på tilbakemeldinger fra venner, bekjente, familie og tidligere kolleger. Da særlig for de med sterke nettverksbånd pga. den store tilliten mellom aktørene. Ulempen er at i de sterke

båndene har nettverksaktørene større innflytelse og kan skape et press til konformitet (Renzulli, Aldrich og Moody, 2000). Dette fordi de tar nettverksaktørenes råd mer alvorlig framfor i de med svak tilknytning.

Dette betyr at når det gjelder forholdet mellom innovasjon og type nettverksbånd, viser det seg at ideer til innovasjon kan komme fra både sterke og svake forbindelser (Burt, 2000; Ruef, 2002), men mangfold i nettverket vil være med på å øke sannsynligheten til innovasjon siden ideer kan komme. Altså vil de med svake nettverksbånd ha større mulighet til å finne en merverdi gjennom mer kreativitet og unike innovasjoner, mens de med sterke nettverksbånd har større sannsynlighet til å oppnå denne merverdien. Når det gjelder nettverksbånd og bedriftsvekst vil de ulike perspektiver fra de svake nettverksbåndene vil være en viktig ressurs til bedriftens læringsprosess, tilpasningsevne og mer sosial kapital. Dette igjen er sett på som en kritisk faktor for at bedriften skal kunne konkurrere i dagens miljø, og for å oppnå bedriftsvekst (Burt, 2000; Fagerberg et al., 2005).

2.6.2 Ekstern Rådgivning

Bruken av eksterne rådgivere som offentlige etater, profesjonelle konsulentbedrifter eller forsknings- og utdanningsinstitusjoner osv. har med tiden økt betraktelig (Bennett og Robson, 1999). Bedriftsrådgivere prøver, med enten kommersiell eller statlig initiativ, å selge nye tenkemåter eller praksiser til ledelsen/eierne av gjeldende bedrift (Berry, Sweeting og Goto, 2006). Det er viktig at de eksterne rådgiverne både er kunnskapsrik og erfarne, men de må også ha evnen til å gi brukbar informasjon og kunnskap som passer inn i bedriftens egen forståelse av deres situasjon (Chrisman og McMullan, 2004). Dette skal gjøre det enklere for bedriften å forstå og ta i bruk rådene som blir gitt. De lederne/eierne som forstår og implementerer disse rådene i bedriften, har større mulighet til å oppleve raskere vekst og oppfatte rådene som mer verdifulle. Dette kan bety at jo mer kompetanse ledelsen/eierne har, desto mer verdi gir rådgivningen til bedriften. Dette er noe som er i tråd med Chaston, Badger og Sadler-Smith (1999), som mente at for små bedrifter er læring i organisasjonen veldig viktig siden det bidrar positivt til bedriftens kompetanse. Ifølge Chrisman og McMullan (2004) vil suksessfull ekstern rådgivning ligge i hvordan rådgivningen blir utført. Rådgivere som tilrettelegger, veileder og gir tilbakemeldinger relatert til oppgavene bedriften utfører vil mest sannsynlig gi størst læringseffekt og gevinst, sammenlignet med de rådgiverne som

utfører oppgavene på bedriftens vegne og deretter gir råd. Dette kan forklares med at bedriften selv gjør jobben og får erfaring. Men for at endringene skal bli varige og gi verdi til bedriften, må ledelsen være ”champions” og overholde de nye endringene (Berry et al., 2006). Dette krever at man er forberedt på å forstå de ulike teknikkene rådgiverne legger fram, for å så bruke dem til å veilede de framtidige bestemmelsene. Med andre ord så må ledelsen i bedriften være åpen til endringer og være villig til å holde fast ved de endringene som blir gjort for at ekstern rådgivning skal ha positiv påvirkning på bedriften.

En bedrift kan ha flere grunner til å søke etter eksterne råd. Det kan være alt fra å få med seg det nyeste som skjer i markedet, til å overleve en krise (Berry et al., 2006). Hovedårsaken til at SMB-bedrifter søker etter ekstern rådgivning, er for å fylle gap som oppstår internt i bedriften relatert til spesifikke oppgaver eller ved utvikling av nye prosesser og prosedyrer (Robson og Bennett, 2000). Dette fører til at man reduserer sannsynligheten til å ta feile beslutninger (Burke og Jarratt, 2004). Det er altså en måte å redusere risiko på. Bedrifter som satser på innovasjon kan ha behov for råd fra flere ulike kilder siden de må skaffe seg informasjon fra flere plattformer for at utviklingen skal kunne gjennomføres. Bedrifter som opplever et fallende marked, kan ha bruk for ekstern hjelp for å forbedre sin eksterne ekspertise for å overkomme de gapene i markedet som vokser frem i de dårlige tidene. For de bedriftene som søker akutt hjelp for å overleve, er det ikke bedriftsvekst som er viktigst, men generell kunnskap (Berry et al., 2006). Dvs. ekstern rådgivning tilbyr den kunnskapen bedriftene mangler for å utvikle nyheter, vokse eller overleve i dagens marked. Den eksterne hjelpen og den kunnskapen er også med på å skape en plattform til et varig konkurransefortrinn for bedriftene (Robinson, 1982).

Ekstern rådgivning er ikke ansett som en nøkkelfaktor når det gjelder vekst hos SMB-bedrifter. Men studier viser at ekstern rådgivning kan bidra til positiv bedriftsvekst (Berry et al., 2006; Robson og Bennett, 2000). Det er de generelle markedsforholdene som påvirker SMB-veksten. Ved bruk av rådgivning relatert til spesifikke markedsforhold vil bedriftsveksten bli påvirket positivt. De statlige støttene viser seg å ikke ha en stor effekt på SMB-veksten. Noe som kan komme av at det er hovedsakelig konkurranseforholdene som stimulerer vekst, og ikke statlig støtte (Robson og Bennett, 2000). Robson og Bennett (2000) hevder at det er rådgivning relatert til bedriftsstrategi og rekruttering av ansatte, som viser seg

å være mest direkte knyttet til bedriftenes vekst og prestasjon. Dette kan bety at om en bedrift ønsker å oppnå bedriftsvekst og/eller bedre bedriftsprestasjon, er rådgivning innen strategi og rekruttering et bedre valg. Likevel viser det seg at regnskapsførere er de eksterne rådgiverne som er mest brukt (Berry et al., 2006; Burke og Jarratt, 2004; Robson og Bennett, 2000). På andre plass kommer andre nettverkskontakter, deretter konsulenter og andre typer. I Burke og Jarratt (2004) sin studie kommer det frem at tillit og nære forhold, er viktige faktorer for at en bedrift vil søke etter og ta i bruk råd når det gjelder strategibeslutninger. Bedriften må tro at rådgiveren vil bedriftens beste. Noe som forklarer hvorfor spesialiserte rådgivere innen strategi og markedsorientering blir mindre anvendt. De er ansett som en lite troverdig kilde av råd på grunn av mangel på spesifikk kunnskap om industrien, området eller/og bedriften den gjelder.

Hos nettverkkontakter og samarbeidspartnere er tilliten sterkere. Det kan være nære relasjoner som venner, familie og andre lokale bedrifter. Nettverk er en viktig kilde til strategiske råd og ressurser for både ny etablerte og eldre bedrifter (Burke og Jarratt, 2004; J. Watson, 2007). Selv om nettverket kan bestå av partnere fra ulike industrier, kan deres erfaring med forskjellige problemer gi løsningen på bedriften egne problemer (Burke og Jarratt, 2004). Samarbeid med leverandører kan gi flere fordeler. Samarbeider man med leverandører på et nasjonalt eller internasjonalt nivå, kan det styrke markedspenetrasjonen og øke markedsandelen (Robson og Bennett, 2000). En forklarende faktor kan være at de leverandørene man har valgt å samarbeide med, er allerede kjent med det markedet bedriften har tenk å begi seg ut på. Dette samarbeidet kan bedriften økning i både ansatte og omsetning siden de får ett større marked å betjene. Når man samarbeider med lokale leverandører vil fokuset være mer på å redusere kostnader og øke kvaliteten. Dette skal igjen forbedre omsetningen til bedriften.

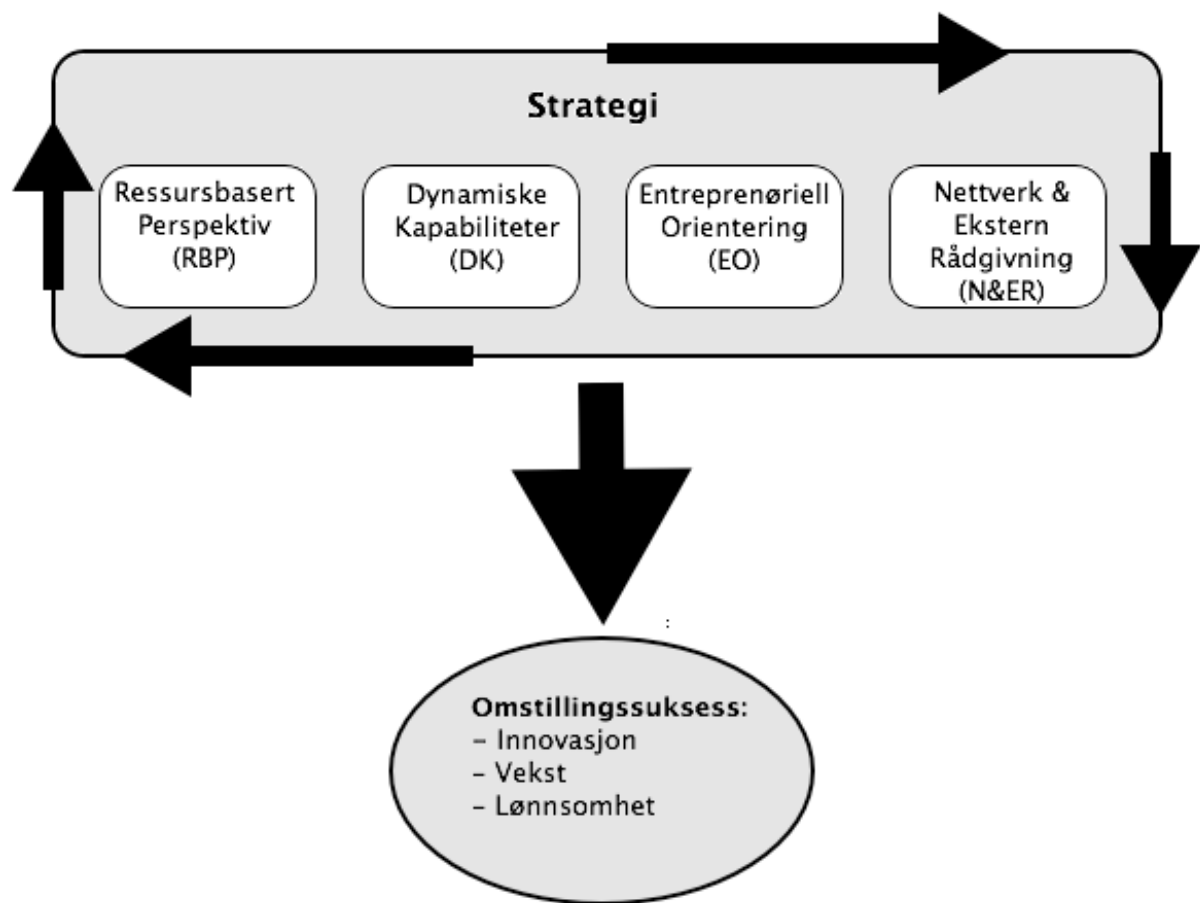
Bruk av eksterne kilder til ressurser og råd kan gi positiv påvirkning på bedriftsvekst og overlevelsessevne hos SMB-bedrifter, men det betyr ikke nødvendigvis at mer bruk av eksterne råd, gir bedre prestasjoner for bedriften (Kolvereid, Isaksen og Ottósson, 2010). For mye kilder vil skape overbelastning hos mottakeren og kan føre til misforståelser som igjen kan påvirke prestasjonen negativt. Kolvereid et al. (2010) fant i en studie av norske nyetablerte bedrifter at man kan bruke opptil ca. fem eksterne kilder til rådgivning og høste

positiv effekt, men å gå over dette antallet kan gi negativ effekt på bedriftsprestasjonen i form av omsetting, ansatte og investert kapital.

Kort oppsummert, så har bruken av eksterne bedriftsråd økt og er bevist å ha en positiv påvirkning på bedriftsvekst og – prestasjon. Verdien av rådene er avhengig av ledelsens engasjement og forståelseskapasitet, og hvordan rådgiverne utfører jobben sin. Bakgrunnen for å søke etter råd kan være mange, men hovedårsaken er å anskaffe seg den kompetansen og ekspertisen bedriften føler den mangler. Rådgivning innenfor strategi og rekruttering viser seg å gi best resultat på bedriftsvekst og – prestasjon, men blir minst brukt pga. mangel på tillit og kredibilitet siden det antas at de ikke vet hva som er bedriftens beste. Noe som gjør at nettverkskontakter og samarbeidspartnere er mer prioritert og en viktig kilde til strategiske råd og ressurser. Nettverk med svake bånd er en rik kilde til informasjon, inspirasjon og ressurser, mens de sterke nettverksbåndene gjør disse mer verdifulle for bedriften. Bedrifter må og passe på å ikke bruke for mange kilder ved anskaffelse av råd, siden forholdet mellom nytte og antall kilder kan være avtagende over et visst nivå.

Videre vil vi sette de forskjellige delene av det teoretiske rammeverket inn i en forskningsmodell. Her vil vi forklare hvordan den strategiske tilnærmingen, mer detaljert delt inn i ressursbasert perspektiv, dynamiske kapabiliteter, entreprenøriell orientering og nettverk og ekstern rådgivning, påvirker omstillingssuksess.

2.7 Forskningsmodell



Figur 4: Forskningsmodell

I dette kapittelet har vi forklart de viktigste teoretiske perspektivene vi mener er knyttet til suksessfull omstilling. Som man kan se i forskningsmodellen, vist i figur 4, mener vi at de ulike elementene påvirker hverandre og til sammen vil bidra til omstillingssuksess i form av økt innovasjon, vekst og lønnsomhet. Hvert element tar for seg ulike måter å skape konkurransefortrinn. Vi mener at disse teoriene må sees i sammenheng siden de utfyller hverandre. Det ressursbaserte perspektivet (RBP) argumenterer for at det er utnyttelsen av de interne ressursene i bedriften som er kilden til konkurransekraft. Her er det et innenfra og ut perspektiv på hvordan bedriften kan oppnå konkurransefordeler. Kritikken for det ressursbaserte perspektivet er at det er for statisk og har for mye fokus innad i bedriften, og derfor glemmer å ta hensyn til endringer i bedriftens omgivelser. Her kommer dynamiske kapabiliteter inn i bildet. Dynamiske kapabiliteter (DK) har fokus på bedriftens evne til å

endre sin ressursbase, altså å tilpasse seg de endringene i omgivelsene for å oppnå ønsket mål og/eller konkurransefordel.

Entreprenøriell orientering (EO) handler om prosessene og praksisen i bedriften, dvs. hva som fører til nyskaping og hvordan beslutninger blir tatt. Vi tolker entreprenøriell orientering som innstillingen bedriften har til det å ta sjanser, tenke nytt og hvordan de forholder seg til markedet og konkurrentene sine. Det er en viktig faktor for både DK og EO at bedriften er villig til å lære og utvikle seg, dette for å få størst mulig utbytte av å bruke disse tilnærmingene. En annen tilnærming til ny kunnskap og nye ressurser kan være eksterne kilder som nettverk og rådgivere. Disse kan bidra med den kompetansen som bedriften ikke har, men trenger. De er ellers kjent som en god kilde til nye impulser og informasjon som bedriften kan dra nytte av.

Til sammen vil de ulike teoretiske perspektivene påvirke strategien til bedriften, dvs. bedriftens vei mot målet. I forskningsmodellen er målet for strategien å oppnå en eller flere av suksessfaktorene: innovasjon, vekst og lønnsomhet.

I det neste kapitlet vil vi presentere den metodiske tilnærmingen i denne oppgaven. Her vil vi forklare litt om hvordan man kan utføre forskning, og spesifikt hvordan vi har utført vår forskning.

3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi ta for oss oppgavens metodiske tilnærming. Først kommer valg av forskningsdesign for oppgaven. Deretter hvilken type data som er samlet inn, og hvordan den er samlet inn. Til slutt kommer datamaterialets reliabilitet og validitet med tanke på besvarelsen av problemstillingen: *Hvilke strategiske faktorer bidrar til små og mellomstore bedrifters omstillingssuksess?*

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å organisere og utforme forskningen slik at man mest sannsynlig når målene med forskningen (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012, s. s. 37). Design handler om hvordan man samler inn og analyserer data. Sentralt for hvordan forskning og undersøkelser gjennomføres, er hvilken tidsdimensjon som ligger til grunn for forskningen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hvis man har begrenset med tid vil forskningen inneholde avgrensninger i omfang og utførelse. Hvis tiden derimot blir for lang kan kanskje forskningen ikke lenger være relevant når det er ferdigstilt, fordi konteksten har forandret seg så mye siden forskningen ble startet. Med andre ord skal forskningsdesignet forklare hvordan forskningen skal gjennomføres og hvordan problemstillingen skal besvares. Det har som formål å forklare og forsvare de valgene som ble tatt for å oppnå de endelige forskningsresultatene i studien.

Det er to hovedtyper til forskningsdesign og datainnsamling: *kvalitativ og kvantitativ metode*. Kvantitative undersøkelser går ut på å innhente store mengder data for å kunne gi konklusjoner om en definert populasjon (Easterby-Smith et al., 2012, s. s. 242). Metoder for å innhente data kan være spørreundersøkelser, observasjon eller å bruke sekundærdata, for eksempel databaser (Easterby-Smith et al., 2012). Dette er en undersøkelse hvor tall og tabeller beskriver virkeligheten (Johannessen et al., 2011).

Kvalitative undersøkelser bygger på en dypere forståelse av et tema eller fenomen. Her samler man også store mengder data, men det er færre objekter å samle data fra. Det finnes mange forskjellige kvalitative metoder å utføre en undersøkelse på, blant annet gjennom

dybdeintervjuer, observasjon eller samhandling med objektene (Easterby-Smith et al., 2012, side 126).

3.1.1 Valg av forskningsdesign

Valg av forskningsdesign er avhengig av problemstillingen og hva man ønsker å oppnå med studien. Denne studien handler om bedrifter som har vært igjennom en omstillingsprosess og lykkes med det. Vi ønsker en dypere forståelse og innsikt for dette temaet. Det kan også være en hensikt å utføre en kvantitativ undersøkelse på dette temaet, men dette ligger utenfor denne oppgavens omfang. Kvantitativ metode fanger ikke opp alt og vil føre til at man går glipp av data som er betydningsfulle for forskningen. Derfor vil ikke kvantitativ metode gi den dype innsikten vi trenger. Derfor skal vi i denne oppgaven prøve å finne svar på problemstillingen gjennom en kvalitativ studie og casedesign.

Ved å bruke et casedesign kan man skaffe seg stor forståelse av forskjellige forekomster. Man går i dybden på en eller flere bedrifter, hendelser eller enkelt personer over tid ved å gjøre en omfattende datainnsamling (Easterby-Smith et al., 2012; Johannessen et al., 2011). Dette åpner muligheten til å anskaffe rik informasjon som vil gjøre besvarelsen av problemstillingen forhåpentligvis lettere.

Ifølge Yin (2007) (Johannessen et al., 2011, s. s.90) må caseundersøkelser bestå av fem komponenter:

1. *En problemstilling:* er utgangspunktet for forskningen, og som nevnt tidligere, bestemmer valget av teori og forskningsmetode (Johannessen et al., 2011). Problemstillingen dannes gjerne fra spesifikke spørsmål tilknyttet et problem av generell interesse eller hentet fra praksis.
2. *Teoretiske antakelser:* Etter formuleringen av problemstillingen, må det bygges et teoretisk grunnlag og teoretiske antakelser som ifølge Yin (2007) skal føre forskningen videre.

3. *Analyseenheter: "Når problemstillingen er definert, er det naturlig å avgrense den enheten som skal studeres. Hvordan man definerer enheter, henger sammen med hvordan den opprinnelige problemstillingen var. Analyseenheten eller casen kan være et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep."*(Johannessen et al., 2011, s. s.91).
4. *Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene:* formålet er å finne en sammenheng mellom de teoretiske antakelsene og de analyserte enhetene. Yin (2007) skiller mellom to strategier for å gjennomføre en analyse; teoristyrte strategier med teoretiske antagelser, og en beskrivende casestudie (Johannessen et al., 2011).
5. *Kriterier for å tolke funnene:* ved å utrede teoretiske antakelser om problemstillingen før datainnsamling, kan man en tolke funnene ved å sammenligne med allerede eksisterende teori om temaet.

Altså, ved bruk av casesdesign vil vi kunne finne avvik mellom teori og virkelighet gjennom en analyse av teori og empiri (Easterby-Smith et al., 2012). I denne oppgaven er problemstillingen som nevnt: *Hvilke strategiske faktorer bidrar til små og mellomstore bedrifters omstillingssuksess?* Omstilling er et veldig aktuelt tema, og flere bedrifter står ovenfor denne utfordringen. Derfor er vi interesserte i hva det er som gjør at noen opplever suksess med omstillingen, og andre ikke. Dette betyr at vi vil utforske spesifikke forhold i bedriftene for å oppnå en dypere forståelse, og dette er med på å begrunne vårt valg av forskningsdesign. Videre har vi utredet teoretiske antakelser om at bedriftens entreprenørielle orientering, dynamiske kapabiliteter, utnyttelse av ressursbasen og bruk av eksterne råd, vil ha positiv påvirkning på omstillingssuksessen. Enhetene for analysen er to bedrifter som har vært gjennom en suksessfull omstillingsprosess. Vi har valgt en teoristyrte strategi hvor vi da vil besvare problemstillingen ved å sammenligne våre funn opp mot våre teoretiske antakelser som er basert på eksisterende teori.

En ulempe med caseundersøkelser er at siden utvalget blir snevert, argumenteres det for at utvalget er for lite til at resultatene kan generaliseres på populasjonen (Easterby-Smith et al., 2012). Vi har ikke til hensikt å generalisere resultatet til en populasjon, vi ønsker å komme tett innpå fenomenet og gi et rikt detaljert bilde som kan videre bli brukt til å skape forståelse.

Når det gjelder vurderingen av kvaliteten av datamaterialet i denne oppgaven vil bli tatt opp senere i dette kapittelet.

3.2 Datainnsamling

Det finnes flere måter å gjøre datainnsamling på, samtidig som det er flere ulike datakilder. I vår kvalitative undersøkelse vil datainnsamlingen foregå hovedsakelig gjennom litteratur gjennomgang og dybdeintervjuer.

3.2.1 Datakilder

Denne oppgaven består av både primær og sekundær data. Sekundær data er data innhentet fra eksterne kilder som for eksempel bøker, artikler, finansiell informasjon, statistikker og andre forskningsstudier (Easterby-Smith et al., 2012). Kvaliteten i denne dataen avhenger av forskeren og hans måte å se sammenhenger og bruke denne dataen aktivt i sitt arbeid.

Sekundærdata gir forskeren et innblikk i hva andre har gjort før han, og kan hjelpe med å se egen forskning i andre kontekster. Dette kan styrke forskningen.

Sekundærdataen i denne oppgaven er hentet hovedsakelig fra bøker fra Universitetsbiblioteket i Nordland, og artikler som har vært pensum tidligere i studiet. Også andre sekundærdatakilder er brukt som forskningsartikler, nyhetsartikler, andre artikler og nettsider.

Primærdata er data som forskeren selv har samlet inn i form av intervjuer eller observasjoner (Easterby-Smith et al., 2012). I denne oppgaven er det utført totalt fem dybdeintervjuer. To av intervjuene ble utført hovedsakelig for å belyse temaet i oppgaven og for å få større forståelse av konteksten bedriftene befant seg i. De tre andre intervjuene var med representanter fra de to bedriftene.

Som nevnt handlet to av dybdeintervjuene om å skape bedre innsikt om temaet omstilling generelt. Hvor det ene intervjuet var med en representant fra Innovasjon Norge Nordland, Tron Erik Dekko Andersen, om regional omstilling, og det andre intervjuet var med prosjektlederen for SMB-Utvikling i Meløy kommune, Berit Anne Laastad. Det var også denne konsulenten som hjalp oss å velge ut de to casene.

Vi utførte dybdeintervjuer av to caser og i alt fire informanter. Informantene ved det ene caset, Hageland Sandaa Gartneri, ble intervjuet sammen, mens de to siste informantene fra det andre caset, Nordtun HelseRehab, ble intervjuet individuelt. En mer detaljert beskrivelse av bedriftene kommer i kapittel 4 videre i oppgaven. I tabell 1 nedenfor vises en oversikt over alle informantene.

	Bedrift	Informant	Stilling
Informanter om omstilling	Innovasjon Norge Nordland	Trond Erik Dekko Andersen	Senior rådgiver
	Essensi Utvikling	Berit Anne Laastad	Prosjektleder for SMB-Utvikling
Case/bedrifter	Hageland Sandaa Gartneri	Kjetil Sandaa	Daglig leder
		Monika Mehus Sandaa	
	Nordtun HelseRehab	Sverre Monsen	Daglig leder
		Anette Myrvang Gammelgård	Folkehelse-rådgiver

Tabell 1: Oversikt over informanter

De to informantene vi har intervjuet om omstilling kan ansees som eksperter i sine felt. Trond Erik Dekko Andersen er senior rådgiver i Innovasjon Norge og jobber spesielt med regional omstilling i Nordland. Han passet godt som informant til oppgaven da han sitter med viktig kunnskap om regional omstilling i distriktet, og vi ville ha mer bakgrunnsinformasjon om dette enn det vi kunne få ut av hjemmesiden; regionalomstilling.no. Han var til stor hjelp for oss ved at vi fikk en dypere og mer detaljert forklaring av hvordan regional omstilling foregår, men også om SMB-Utvikling generelt. Han delte også av sine personlige oppfatninger og erfaringer som igjen ga et bredere perspektiv enn hva vi kunne få fra hjemmesiden. Han satt oss også i kontakt med prosjektlederen Berit Anne Laastad.

Berit Anne Laastad kan også ansees som en ekspert. Hun jobber til daglig i Essensi Utvikling som leverer tjenester i form av å tilby bistand innenfor forretningsutvikling, strategi og lederrekruttering (essensi.no). Hun er spesielt godkjent av Innovasjon Norge til å være prosjektleder for SMB-Utvikling, i tillegg er hun også fra Meløy kommune. Hun har delt av sin informasjon med oss om hvordan SMB-Utvikling foregikk i Meløy kommune. Hun ga oss også et innblikk i hva SMB-Utvikling bidro med mer konkret innenfor hver bedrift, da dette var noe vi ikke kunne finne informasjon om på nett. Hun ga oss også masse god informasjon om hva som foregikk på fellessamlingene, og fortalte mer om behovet og utviklingen av SMB-effekt. Det var også Berit som tipset oss om hvilke bedrifter vi kunne bruke som case i oppgaven vår.

Informantene fra Hageland Sandaa Gartneri, Kjetil og Monika Sandaa, er gift og driver bedriften sammen. De var begge med på SMB-Utvikling prosjektet og har derfor veldig god kunnskap om hva som ble gjort for deres bedrift gjennom dette prosjektet. Disse to er derfor de best egnede som informanter fra dette caset. Kjetil og Monika delte deres erfaringer og lærdom fra SMB-Utvikling, og ga oss et detaljert bilde av hva de hadde vært igjennom. De var veldig åpne og hjelpsomme, og ga oss også nyttig tilleggsinformasjon utover det vi spurte om.

Fra Nordtun HelseRehab intervjuet vi daglig leder, Sverre Monsen, og folkehelse­rådgiver, Anette Myrvang Gammelgård. Det var disse to som hadde deltatt på SMB-Utvikling fra

Nordtun, og Anette hadde i tillegg tidligere vært prosjektleder på et utviklingsprosjekt internt i Nordtun. Disse to satt med mye kunnskap om temaet vårt, og delte gladelig av både Nordtuns og deres personlige erfaringer.

I det neste avsnittet vil vi forklare mer i detalj hvordan innsamlingen av primærdataen foregikk og hva vi gjorde med dataen etter innsamlingen.

3.2.2 Innsamling av primærdata

Dybdeintervju faller inn under kategorien naturlig språklig data (natural language data) (Easterby-Smith et al., 2012, s. 126). Ved å benytte seg av dybdeintervjuer kan forskeren, gjennom språklig data, få innsikt i sosiale og organisatoriske realiteter som kan bidra til større forståelse for forskeren. Dette kan styrke undersøkelsen. Vi valgte å bruke intervju som en innsamlingsmetode for primærdata siden vi søker en dyp forståelse av fenomenet. Ved bruk av intervju kan man skape et forhold og tillit til informantene, noe som kan bidra til at de gir mer informasjon.

Under forberedelsene til intervjuene leste vi mye om de to bedriftene og prøvde å lære mest mulig om de. Dette gjorde vi for at det skulle bli lettere for oss selv å henge med, men også for å gjøre det lettere for informantene å forklare ting for oss. Vi utarbeidet også en intervjuguide med spørsmål om bestemte tema som skulle belyse problemstillingen vår. Dette er sett på som et viktig verktøy under gjennomføring av et semistrukturert intervju siden det forsikrer intervjueren at man får stilt de viktigste spørsmålene (Johannessen et al., 2011). Ved bruk av semistrukturert intervju og intervjuguide er det også større mulighet til at ulike tema dukker opp av seg selv, og man kan fange opp ikke-verbale tegn fra intervjuobjektet (Easterby-Smith et al., 2012). Vårt formål med intervjuene var å skaffe mest mulig informasjon, og vi ønsket å ha samtalebaserte intervju hvor vi ikke behøvde å stille så mange spørsmål. Derfor ble bruken semistrukturert intervju og intervjuguide et passende valg for vår oppgave.

Spørsmålene i intervjuguiden var formulert på et enkelt språk, men fikk likevel dekket de viktigste teoretiske punktene. Intervjuguiden begynte med spørsmål angående bedriften.

Deretter ville vi vite om deres erfaringer med SMB-Utvikling. Resten av spørsmålene var knyttet til de ulike teoriene i fra teorikapittelet. Disse var delt inn i etter tema som innovasjon, ledelse, nettverk, risiko osv. Intervjuguiden er lagt ved, se vedlegg 1.

Alle intervjuobjektene fikk tilsendt intervjuguiden noen dager i forveien. Dette for at de skulle få tid til å forberede seg på hva vi ville spørre om og for å forsikre oss selv om at det viktigste ble spurt om. Intervjuene varte mellom en til to timer, og dette uten pause. Alle intervjuobjektene var godt forberedt, og de hadde også ordnet med tilleggsinformasjon, i form av dokumenter som vi fikk ta med oss. Dette gjorde at vi fikk gode svar på spørsmålene i intervjuguiden og litt til.

Generelt ble starten av intervjuene brukt til å skape en avslappet stemning. Vi begynte intervjuene med å introdusere oss selv med hvor vi kommer fra og hva vi driver med. Vi informerte deretter om oppgaven og hva informasjonen vi fikk fra de skulle brukes til. Deretter viste vi til intervjuguiden som begynte med en presentasjon av bedriften. Her fikk også informantene presentert seg selv, og hele starten av intervjuene kan oppsummeres som en "bli kjent"-fase. Dette ble gjort for å skape tillit og en tryggere situasjon for både oss og de.

Det ble gjort opptak av alle intervjuene, utenom ett. Dette var for å ikke miste viktig informasjon, og for at tolkningene våre ikke skulle komme i veien for hva informantene faktisk sa. Ved å ha intervjuene på opptak trengte vi heller ikke å notere ned alt de sa i detalj. Vi kunne tillate oss å kun notere hovedpunktene, og dette skapte god flyt i intervjuene ved at informantene ikke behøvde å stoppe og vente på at vi skulle bli ferdig med å notere.

Intervjuet med Berit Anne Laastad ble ikke tatt opp fordi det her kom fram sensitiv bedriftsspesifikk informasjon om andre bedrifter som har deltatt i SMB-Utvikling. Dette er informasjon som ikke er tilgjengelig for allmennheten eller av nytte for vår oppgave. Ved å ikke ta opp dette intervjuet kunne informanten prate mer fritt og vi fikk større utbytte av det enn hvis vi hadde tatt det opp.

I vårt tilfelle var alle informantene imøtekommende og åpne. Vårt inntrykk var at vi fikk tilgang til deres meninger, og ved at de svarte på alle våre spørsmål fikk vi ikke følelsen av at de holdt noe informasjon tilbake. De delte gladelig informasjonen vi hadde spurt om, og enda mer til. Vi fikk også mulighet til å ta kontakt med de i etterkant av intervjuene hvis vi skulle finne ut at vi manglet noe informasjon.

I etterkant ble alle intervjuene som er på opptak transkribert for å gjøre det videre arbeidet med analysen lettere. Den videre dataanalysen er forklart i det neste avsnittet.

3.3 Dataanalyse

Dataanalysen har to formål. For det første skal den sortere dataen etter tema uten å miste viktig informasjon. For det andre er det her forskeren tolker og analyserer den innsamlede informasjonen (Johannessen et al., 2011).

Vår dataanalyse begynte med å transkribere intervjuene og kvalitetssikre disse. Etter endt datainnsamling satt vi igjen med en stor mengde rådata. For å gjøre denne dataen mer håndterlig, begynte vi med å redusere datamengden ved å fjerne det unødvendige. Deretter kategoriserte vi dataen inn etter de ulike teoretiske perspektivene i kapittel 2. Dette ble gjort ved bruk av fargekoding, hvor da hver teori fikk sin egen farge for å enkelt se hva som hørte sammen. Videre ble dataen delt inn i de ulike underkategoriene innad i de forskjellige teoretiske perspektivene.

All data har blitt gjennomgått flere ganger og dermed har vi forsikret oss om at dataen har blitt sortert riktig. Vi har også data som kunne plasseres under flere kategorier. Ved disse tilfellene har vi begrunnet valget av den endelige plasseringen. Avslutningsvis ble analysekapittelet oppsummert med en tabell som viser de viktigste funnene (se kapittel 4, tabell 2).

3.4 Studiets kvalitet

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet i forskningen er viktig for å si noe om påliteligheten og nøyaktigheten til en undersøkelses data (Johannessen et al., 2011). Man kan teste dataens reliabilitet på to måter, den første ved at man foretar samme test på samme utvalg ved to forskjellige tidspunkt, dette kalles en *”test-retest-reliabilitet”* (Johannessen et al., 2011, s. 44). Får man like resultater ved hver test har dataen høy reliabilitet. Den andre metoden er kalt *”interreliabilitet”*, dette går ut på at flere forskere tester samme fenomen, hvis resultatet da er likt blant forskerne har dataen høy reliabilitet (Johannessen et al., 2011).

Disse testene gjør seg mest gjeldende ved kvantitativ forskning, hvor det er lettere å både teste samme utvalg to ganger og lettere for andre forskere å teste samme fenomen. Ved kvalitativ forskning kan krav om reliabilitet sees på som lite hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011). Det er vanskelig å foreta reliabilitetstestene på kvalitative data, fordi det er ustrukturert innsamlingsmetode, observasjonene er kontekstavhengige og forskeren tolker data individuelt (Johannessen et al., 2011, s. 243). Vi har prøvd å styrke oppgavens pålitelighet ved å være så åpen som mulig med beskrivelsen av hvordan vi har foretatt undersøkelsen. Vi har også prøvd å beskrive konteksten i oppgaven nøye.

Ved at påliteligheten og troverdigheten til oppgaven ikke enkelt kan testes, fokuseres det mer på validiteten ved kvalitativ forskning. Dette vil vi presentere nedenfor.

Objektivitet i utforming av intervjuguide til intervjuene er et viktig element for å prøve å skape en god reliabilitet i dataene brukt i oppgaven. Spørsmålene i intervjuguidene var formet slik at de uten kjennskap til fagtermologi, skulle kunne forstå spørsmålene. Og om det oppsto misforståelser, var vi raske til å forklare eller komme med oppfølgingsspørsmål. En annen måte vi har prøvd å ivareta reliabilitet er den grundige gjennomgangen av intervjuopptakene.

3.4.2 Validitet

En oppgaves validitet avhenger av om forskningsdataene som blir funnet gir en korrekt representasjon av den virkeligheten den er ment å representere (Easterby-Smith et al., 2012, s. 347). Denne forklaringen finner vi også i Johannessen et al. (2011) hvor de bruker betegnelsen *begrepsvaliditet* om dette, og fortsetter med at dette har med troverdigheten til forskningen å gjøre. Johannessen et al. (2011) tar også opp ekstern validitet og forklarer at dette har med overførbarheten til forskningen å gjøre, om resultatene kan overføres til lignende fenomener. Objektivitet eller bekreftbarhet er også viktig ved at forskningen skal være et resultat av funnene, og ikke forskerens egne meninger om temaet (Johannessen et al., 2011).

Troverdighet

For at en forskning skal være troverdig, må den gi svar på det den er ment å gi svar på. Det kommer videre fram av Johannessen et al. (2011) at forskningen må representere virkeligheten. Forskeren må derfor begrense bias, altså feil i forskningen, for at den skal være troverdig. Vi har prøvd å ivareta troverdigheten i vår forskning ved å blant annet ved å bruke relevante informanter, og ved å rette opp i misforståelser mellom informant og intervjuer underveis i intervjuene. Det å transkribere korrekt har vært viktig og dette har vi gjort ved at begge har transkribert for så og sammenligne. Videre har vi presentert mange sitater i funnene våre for på en mest mulig korrekt måte få fram meningene til informantene.

Overførbarhet

I kvalitative studier handler ekstern validitet mer om å overføre kunnskap, enn om å generalisere på populasjonen (Johannessen et al., 2011). Det blir altså viktig å prøve å forme begreper eller forklaringer som kan brukes på andre områder enn akkurat det som studeres. Selv om vi i oppgaven vår kun har to caser, eller bedrifter, som vi innhenter informasjon fra, er disse under kategorien små og mellomstore bedrifter. Dette er kanskje noe som kan gjøre at forskningen vår kan overføres til andre små og mellomstore bedrifter, i andre deler av landet eller som driver i andre bransjer.

Bekreftbarhet

I kvalitative studier skal forskeren sørge for at forskningen inneholder et unikt perspektiv, men det er allikevel viktig at forskeren er objektiv og ikke bringer inn for mange av sine egne meninger. Bekreftbarhet sier noe om hvorvidt andre forskere kan bekrefte de samme resultatene gjennom lignende forskning (Johannessen et al., 2011). For å sikre bekræftbarhet kan forskeren beskrive forskningsprosessen detaljert sånn at leseren har god oversikt over gjennomførelsen. Forskeren må også vurdere seg selv og egen forskning på en kritisk måte. Til slutt kan bekræftbarhet sikres ved at forskerens tolkninger støttes av annen litteratur (Johannessen et al., 2011). Vi har i vår forskning prøvd å mene så lite som mulig og heller støtte meningene vår opp mot den informasjonen vi har. Vi har også beskrevet forskningsprosessen slik at leseren selv kan gjøre egne vurderinger.

3.5 Etikk

Etikk er aktuelt når det handler om forholdet mellom mennesker. Det innebærer de prinsippene, reglene og retningslinjene som anvendes under vurderingen om handlingene er riktige eller gale (Johannessen et al., 2011). Spørsmålet om forskerens etikk blir spesielt aktuelt i forhold til datainnsamlingen siden det berører mennesker direkte.

Under datainnsamlingen for denne oppgaven ble det gjort flere tiltak for å at intervjuene skulle bli gjennomført på en etisk måte. På forhånd av intervjuene fikk informantene i bedriftene tilsendt en intervjuguide slik at de kunne forberede seg og si fra om det var noe de ikke ville svare på. Intervjuene ble og bare tatt opp om informanten ga sitt samtykke, og opptakene ble slettet etter transkriberingen. Alle informantene fikk også muligheten til å være anonyme, noe de ikke så behovet til å være. De fikk også opplyst at om de ønsket at vi skulle fjerne noe informasjon underveis i intervjuet, så var dette mulig.

4 Analyse

I dette kapitlet vil vi først presentere verktøyet SMB-Utvikling. Her kommer fakta om verktøyet først og deretter mer spesifikt om hvordan SMB-Utvikling foregikk i Meløy kommune. Deretter vil vi presentere de to casene våre, Nordtun HelseRehab og Hageland Sandaa Gartneri. Videre presenterer vi funnene vi har gjort i intervjuene. Disse vil være strukturert i henhold til forskningsmodellen, figur 4, som vi har presentert i teorikapitlet, og delt inn etter case. Dette har vi gjort for at informasjonen skal bli mer oversiktlig for leseren. Helt til slutt i kapitlet vil vi gjøre en oppsummering av de viktigste funnene før diskusjonen begynner i det neste kapitlet.

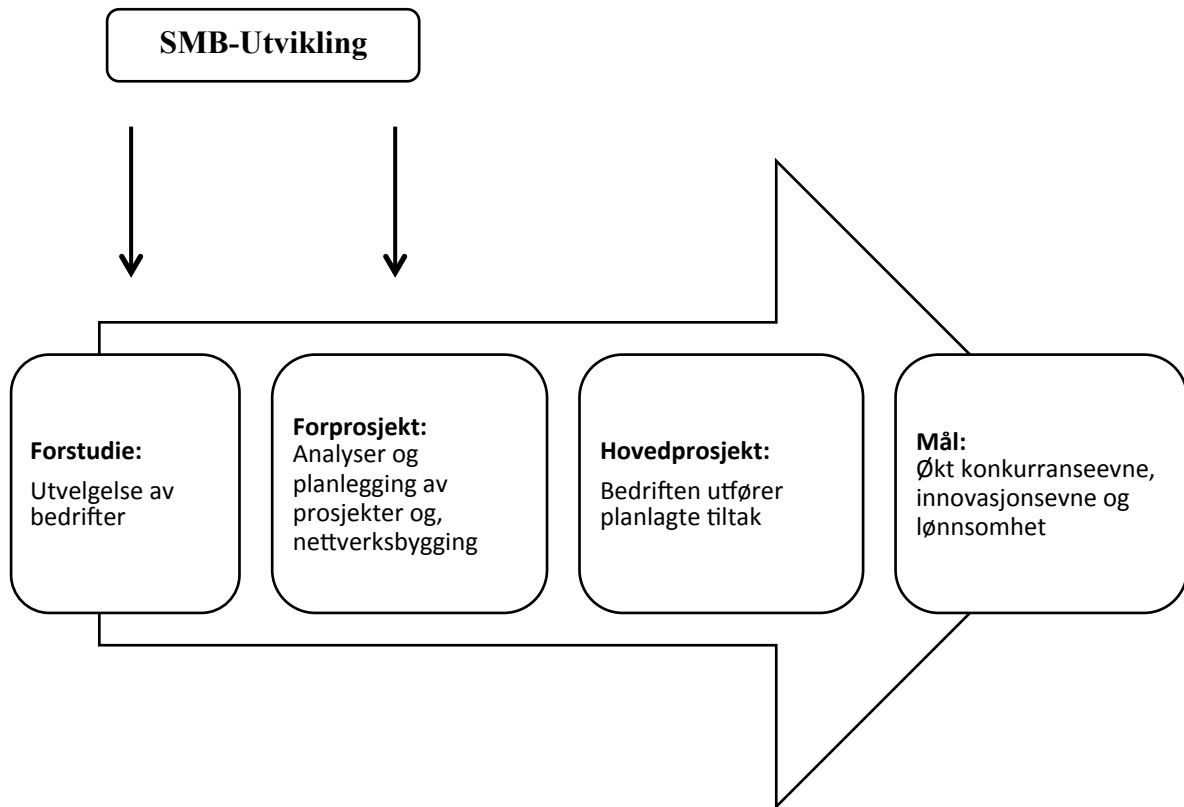
4.1 Om SMB-Utvikling

Data om SMB-utvikling er hentet fra Innovasjon Norges egen hjemmeside om regionalomstilling (essensi.no, u. å.) og intervju av Trond Erik Dekko Andersen fra Innovasjon Norge og den eksterne konsulenten i forbindelse med SMB-utvikling i Meløy, Berit A. Laastad fra Essensi Utvikling AS.

SMB-utvikling er et verktøy i regi av Innovasjon Norge som skal hjelpe lokale bedrifter i et omstillingsområde å oppnå vekst ved å utforske nye, eller utnytte eksisterende forretningsmuligheter. Formålet er å øke konkurransevnen, innovasjonsevnen og lønnsomheten til disse SMB-bedriftene. Dette skal skje ved at bedriftene lar SMB-prosjektet bli en del av deres strategiske satsing og den langsiktige strategiske plan.

Omstillingskommunen, som er prosjekteier, anbefales å opprette en styringsgruppe med en prosjektansvarlig som leder omstillingsarbeidet i kommunen, og en prosjektleder (ekstern konsulent) og evt. en ekstern prosjektrådgiver til å utføre SMB-utviklingsprosjektet. Prosjektansvarlig har tilgang til en liste av rådgivere/konsulenter. Hvor konsulentene er klarert gjennom en anbudsprosess og er kvalitetsikret av Innovasjon Norge. Den eksterne konsulenten tar for seg det praktiske i prosjektet og følger opp de enkelte bedriftene som deltar. Utviklingsprogrammet består hovedsakelig av to steg. Først vil det være en forstudie og deretter et forprosjekt. I begge fasene kan omstillingsledelsen søke om få dekket opptil

50% av kostnadene av Innovasjon Norge. Figur 5 gir en oversikt av SMB-Utvikling programmet.



Figur 5: Oppbygging og formål med SMB-Utvikling verktøyet

I forstudien skal man finne ut hvilke bedrifter som bør få delta i neste steg: forprosjektet. Styringsgruppen skal identifisere de potensielle bedriftene, ordne påmeldingsskjema og intervjuguide til en fellessamling for de aktuelle bedriftene. Prosjektlederen skal deretter intervju bedriftens daglige leder og gjerne også styreformannen. Gjennom intervjuene skal man finne de bedriftene som møter kriteriene til å bli med videre på forprosjektet og evt. gjennomføre et hovedprosjekt. De bedriftene som møter disse kriteriene er bedrifter som har god nok økonomi til å oppnå vekst, og har et potensial til å utvikle seg og vokse. De må også være villige til å legge inn en egeninnsats, og vise entusiasme og samarbeidsevne. Forstudien avsluttes av en sluttrapport til omstillingsledelsen i kommunen. Den er skrevet av den eksterne konsulenten, og anbefaler hvilke lokale bedrifter som bør delta i programmet. Forstudien har en tidsramme på tre måneder og kostnadsramme på 240 000 kr eksklusivt mva.

Etter utvelgelsen av bedrifter, begynner forprosjektet. Dette er analysefasen i SMB-Utvikling, og har en tidsramme på 6-8 måneder. Innovasjon Norge kan gi støtte opptil 400 000 kr til forprosjektet. Resten kan finansieres av omstillingsmidler og evt. andre samarbeidspartene lokalt og regionalt. Formålet med forprosjektet er å legge en prosjektplan med gjennomføringstiltak og forsikre at bedriftsstyret har gode beslutningsprosesser når de på egenhånd går videre med hovedprosjektet sitt og setter i gang tiltakene. Analysearbeidet vil bli ledet av den eksterne konsulenten. Resultatet av analysen bestemmer hvilket forretningsområdet som bedriftene bør videreutvikle. Derfor er det viktig at analysen tar for seg bedriftenes forutsetninger til innovasjon og verdiskapning, deres kompetanse og kapasitet og, vurdering av bedriftens nøkkeltall og styre/ledelse/strategi. Meningen er å gi påfyll på den kompetansen som bedriften allerede har og som støtter bedriftsvekst. Men det er ikke bare analyser som foregår i forprosjektet, det arrangeres også fellesmøter. Disse fellesmøtene ansees som en viktig del av forprosjektet. Her er formålet å skape et nettverk og samarbeid mellom deltakerbedriftene hvor de kan utveksle erfaringer og dra nytte av kompetanse fra de ulike bransjene. Forprosjektet avsluttes med en sluttrapport om bedriftenes velvurderte prosjekter og utviklingstiltak de ønsker å gjennomføre. Etter endt forprosjekt er SMB-Utvikling programmet ferdig og bedriftene har selv ansvar for gjennomføring av prosjektplanene.

Oppsummert skal SMB-Utvikling skal bidra til varig utvikling for de ulike bedriftene og på lang sikt øke sysselsettingen og verdiskapningen i kommunen. Dvs. bidra til vekst i omsetning, lønnsomhet og sysselsetting. Men for å lykkes med vekstambisjonene er det kritisk at bedriftene setter av tid til å arbeide med utvikling og at lederne og eierne har et strategisk fokus på videreutvikling. Andre viktige faktorer er finansielle ressurser til satsinger og at markedet reagerer positivt på deres satsinger. Og ikke minst må bedriftene gjennomføre prosjektplanene som ble utviklet i SMB-Utvikling programmet.

4.1.1 SMB-utvikling i Meløy

Meløy kommune var et spesielt tilfelle når det gjaldt SMB-Utvikling. Normalt sett er det opptil 20 bedrifter som får være med i forstudien, og inntil 10 bedrifter som får være med videre i forprosjektet, mens det i Meløy kommune var hele 24 bedrifter som fullførte SMB-Utvikling. Grunnen til dette var at det var behov for å få med hele kommunen på omstillingen,

ikke bare den delen som ble aller hardest rammet av nedleggelsen til hjørnesteinsbedriften Rec Wafer.

Prosjektleder for SMB-Utvikling i Meløy var Berit A. Laastad fra Essensi Utvikling AS. Hun er fra Meløy og dermed godt kjent i området. Berit sammen med flere andre eksterne konsulenter utgjorde den individuelle eksterne rådgivningen hver enkelt bedrift fikk. Fokuset i SMB-Utvikling lå på og være en diskusjonspartner, og ikke en direkte styrer for bedriftene. Det ble viktig å tilby et sett med nye øyne og å stille spørsmål til lederne som gjorde at de måtte tenke igjennom hvordan og hvorfor de gjorde ting som de gjorde. Dette bidro til at det var bedriftene selv som gjorde hoveddelen av arbeidet gjennom prosjektet, som igjen ansees å være viktig for at bedriftene skal lære noe av prosessen, og for å skape en varig holdningsendring internt.

Ved avslutning av forprosjektet kom det frem at flere av deltakerne ønsket mer informasjon og kunnskap om finansieringsmuligheter, og de ønsket mer faglig påfyll i form av seminarer og kurs om strategi, ledelse og lignende. Det var og et ønske om å arrangere møter og samlinger for å utvikle relasjoner og nettverk, samtidig høre hvordan det gikk med hverandre etter at prosjektet var ferdig. Det viste seg også å være et videre behov for rådgivning, inspirasjon og oppfølging siden flere av deltakerne ikke var klare til å begynne på hovedprosjektet etter endt forprosjekt. Svaret på dette ble SMB-effekt.

SMB-effekt hadde som formål å hjelpe hver bedrift med det videre vekstarbeidet ved å gi stimulering og kvalitetssikring. Dette ble gjennomført ved å tilby ekstra rådgivning og oppfølging av blant annet handlingsplan og strategisk ledelse. Hver bedrift fikk tilbud om fire møter per år, opptil 20 timer med veiledning. Det ble også arrangert to ekstra dagsamlinger med fokus på nettverksbygging, utveksling av erfaringer, faglige aktuelle oppfølgingstema og rapportering av resultater fra bedriftene. SMB-effekt skulle også bidra med faglig påfyll knyttet spesielt til strategi, ledelse og utvikling.

4.2 Presentasjon av case

Her vil vi presentere begge casene. Informasjonen som kommer fram i dette avsnittet har hovedsakelig kommet fra intervjuene med informantene, og gjennom bedriftenes nettsider.

4.2.1 *Nordtun HelseRehab*

Nordtun HelseRehab er i dag et rehabiliteringssenter innen spesialisthelsetjenesten, lokalisert i Engavågen i Søndre Meløy. De er registrert som en stiftelse og har ca. 50 ansatte. Nordtun ble opprettet i 1985 som et rekonvalesenthjem, tanken var da at man kunne hvile seg til nye krefter etter sykdom (nordtun.no). De har siden utviklet seg og er i dag et moderne ressurscenter som tilbyr et bredt spekter av kompetanse. De to informantene fra Nordtun er daglig leder, Sverre Monsen, og folkehelserådgiver, Anette Myrvang Gammelgård.

Nordtun er sterkt preget av konkurranse i markedet og de er avhengig av å vinne anbud for å kunne overleve. De vet likevel ikke helt hvem eller hva de konkurrerer mot til enhver tid. De forklarer at det er en lukket prosess som er veldig hemmelighetsfull. Nordtun forteller at de først får innsyn i hvem konkurrentene er etter at anbudene er levert. Dette gjør at de flytter fokuset fra konkurrentene og over på kunden. De må tenke på hva kunden vil ha, og hvordan de selv kan presentere det beste mulige anbudet.

Vi spurte om Nordtun hadde noen mål eller suksessfaktorer som de hadde satt seg gjennom SMB-Utvikling. Begge informantene fortalte at det å omgjøre umodne kunder til modne kunder var en veldig viktig faktor for de. De har jobbet mye med å skape tillit hos de umodne kundene for å få et bredere marked. Anette nevner også kommunikasjon som en viktig suksessfaktor for at de skal bli mer tilgjengelige. Dette er viktig nettopp fordi de ligger avsides til, og da kan bedre kommunikasjon ut i verden gjøre hverdagen lettere for de. Anette forteller og at de har hatt for liten kapasitet i administrasjonen tidligere og at det ble søkt om midlertidige midler til hennes stilling i første omgang. Dette gjorde at Nordtun fikk kjenne på hvor mye det hjalp å ha større kapasitet til å tenke framover. De har i ettertid ansatt Anette på fast basis så og Sverre forteller at dette er veldig nyttig for de.

Nordtun har også gjort en god jobb med de umodne kundene. De er ikke helt i mål med dette enda, men de forteller at de har kommet en vei og at det er mye bedre samarbeid enn det var før. De har også investert i nytt teknisk utstyr som gjør avstander kortere og de kan kommunisere mye enklere både ut til kundene og pasientene som mottar behandling. Men også internt har den nye teknologien bedret kommunikasjonen. Nordtun har også oppnådd en økning i både omsetning og antall ansatte etter SMB-Utvikling.

4.2.2 Hageland Sandaa Gartneri

Hageland Sandaa Gartneri er et hagesenter med salg av både planter og blomster, hagemøbler og andre produkter til hus og hage (hageland.no). De er lokalisert i Neverdal, i Meløy kommune. De er registrert som et aksjeselskap og har ca. 10 ansatte. Sandaa ble startet som en familiebedrift i 1962 og de hadde et eierskifte i 1991 hvor dagens leder, Kjetil Sandaa tok over. Informantene fra Sandaa er Kjetil Sandaa og Monika Mehus Sandaa. De er gift og driver familiebedriften videre sammen. Kjetil er utdannet gartner, og Monika er utdannet sivilagronom fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).

Sandaa er preget av bransjeglidning i forhold til konkurransesituasjonen. De er det eneste hagesenteret i området, men de forteller at de har sterke konkurrenter likevel. Dette i form av at matvarebutikker selger blomster og at andre varehus selger hagemøbler og andre interiørartikler. De forklarer også at konkurrentene gjerne har lavere kostnader enn de ved å selge blomster, fordi de kjøper ferdige varer, mens Sandaa dyrker en del av blomstene sine selv. Selvdyrking av blomster er også en stor konkurransefordel for Sandaa som forklarer at kvaliteten blir bedre. De har også et større utvalg av blomster, og har fordelen ved at de har mye større kompetanse om fagfeltet, enn det for eksempel en matvarebutikk har.

Vi har forklart innledningsvis i kapittel 2 at suksess er individuelt og at det er egendefinerte mål og oppnåelsen samt forventninger rundt dette som utgjør suksess. Sandaa hadde satt seg noen mål gjennom SMB-Utvikling. Disse gikk ut på at de skulle beholde antall ansatte og at de skulle øke omsetningen og overskudd. De forklarte gjennom intervjuet at de ikke hadde mulighet til å øke antall ansatte og at dette derfor ikke kunne være et mål for de, selv om dette

var viktig for kommunen. Dette var fordi de nettopp var kommet ut av en prosess der de hadde investert mye både i å ansette flere folk og å bygge ut.

De forteller videre at de har klart å oppnå målene de satt seg. Kjetil forteller at de har økt omsetningen hvert år, med unntak av i fjor hvor de hadde en veldig dårlig sommer. Her var det været som var hovedgrunnen til at det ble dårlig salg. Mye regn førte til dårlig kjøp og de måtte kaste en del varer og selge veldig mye på tilbud. De har også klart å beholde alle de ansatte. De forteller at de i alt er veldig fornøyd med å ha klart å nå målene de satte seg gjennom SMB-Utvikling. De føler også selv at de har oppnådd omstillingssuksess ved at de har lært nye verktøy for å tenke videre fremover.

4.3 Presentasjon av funn

I dette avsnittet vil vi presentere funnene vi har gjort i intervjuene. Vi har strukturert avsnittet på samme måte som det teoretiske rammeverket, slik at vi vil presentere funnene til hver teori-del for seg. Vi vil også presentere kort en oppsummering av teorien innledningsvis til hver teori-del. Dette for at leseren skal får en liten oppdatering og for å kunne enklere se at de funnene vi har presentert har en sammenheng med teorien. Dette vil også gjøre det lettere for leseren å følge med videre i teksten. Vi har også delt funnene inn etter case, slik at det i det videre først vil bli presenter funn fra Nordtun HelseRehab, og deretter fra Hageland Sandaa Gartneri. Dette for å gjøre det lettere for lesere å skille de to, og å skape mer struktur i oppgaven.

Det vil altså først bli presentert funn fra *Ressursbasert Teori*, deretter fra *Dynamiske Kapabiliteter*, så fra *Entreprenøriell Orientering* og til slutt fra *Nettverk og Ekstern Rådgivning*. Avsnittet vil bli oppsummert med en tabell hvor vi presenterer de viktigste funnene fra begge bedrifter kort i stikkordsform.

4.3.1 Ressursbasert Perspektiv

Det ressursbaserte perspektivet tar utgangspunkt i de interne ressursene til bedriften. I henhold til Barney (1991) sin tilnærming deles ressursene inn i tre kategorier: fysiske ressurser (bedriftens fasiliteter, tilgang til råvarer, teknologi og tjenester), menneskelige ressurser (ansatte og ledelsens kompetanse, erfaring sosiale nettverk og lignende) og organisatoriske ressurser (bedriftens system for planlegging, koordinering, rapportering og kontroll).

Videre brukes VRIO-rammeverket til å se om ressursene er kilde til vedvarende konkurransefortrinn eller ikke. Det sjekkes da for om ressursen har kvaliteter som Value (er verdifull), Rarity (er sjelden), Immitability (vanskelig å kopiere) og Organization (passer med resten av driften). Hvis ressursen innehar disse kvalitetene kan den brukes til å skape vedvarende konkurransefortrinn.

Nordtun HelseRehab

Fysiske ressurser

Nordtun er i en prosess der de fornyer bygget og teknisk utstyr på Nordtun. Dette gjør de for å skape et mer moderne uttrykk og for at det skal være hyggelig for brukerne å være der.

”Målet er at det skal nesten se ut som man kommer inn i en velvære salong. Det skal ikke se ut som man kommer inn i et bøttekott.” *”Vi holder gradvis på å pusse opp alle rommene i bygget.”* (Anette).

Det nye tekniske utstyret byr også på mange nye muligheter for Nordtun. De bruker blant annet videokonferanseutstyr for å slippe reising og tar heller konsultasjoner over nett. *”Vi har fått videokonferanseutstyr, på få sekunder kan vi være i kontakt med Bodø. Fremover er dette verdifullt i forhold til kunder og kursing.”* (Sverre). Dette utstyret leier de også ut til andre. *”Vi har akkurat åpnet for at andre skal få komme inn og bruke utstyret, vi selger det.”* (Anette). Anette forklarer at dette gjør at andre aktører i markedet, som for eksempel kommunen, kommer inn til de og får større forståelse for hva Nordtun driver med. *”Så vi leier ut tjenester for å få folk inn i huset her. Og hver gang de kommer innom så blir det en prat...”* (Anette).

Det er stor konkurranse mellom det private og det kommunale og Nordtun prøver med dette å vise seg som en samarbeidspartner istedenfor en konkurrent. *”...de ser at vi er et ressurscenter for en del fag. Vi er jo ikke konkurrentene deres selv om de tror det.”* (Anette). Anette forteller videre at *”Folk bli sjokkert over alle de faggruppene som er her i en liten kommune under samme tak...”* dette utnytter de til å skape nye relasjoner.

Menneskelige ressurser

I Nordtun har de hatt stor fokus på å fylle stillinger de føler de har manglet. Dette har de primært gjort ved å tilby videre utdanning til eksisterende ansatte. *”Vi har jobbet mye med å styrke det som er, og oppfattet det som like viktig som å ansette nytt.”* *”Vi har oppjustert mange hjelpepleier-stillinger til sykepleier-stillinger og veldig mange sykepleiere har fått spesialkompetanse.”* (Anette). På Nordtun er de også opptatt av å se folk for hva de er og ikke bare utdannelsen sin. De har blant annet husband og tilrettelegger for at hvis du kan noe annet som de kan bruke i det daglige, så finner de en måte å bruke dette på. For eksempel hvis en av de ansatte kan spille gitar, om han kan holde gitarkurs for brukerne. Sverre har også selv tatt etterutdanning, *”...det er ikke mer enn et år siden jeg avsluttet mitt MBA-studie på UiN.”* og de har fått en større stabsavdeling med flere ansatte som jobber på tvers av avdelingene.

Organisatoriske ressurser

Sverre forteller om strategiplanen til Nordtun som han selv ofte bruker når han skal ta ulike beslutninger. Han forteller at denne planen er i kontinuerlig utvikling og skal være en tydelig plan som skaper et felleskap blant alle ansatte i Nordtun. *”Vi skal ha et felles mål om å ville opp og frem, dette er viktig både for våre pasienter og for virksomheten i sin helhet.”* (Sverre).

Hageland Sandaa Gartneri

Fysiske ressurser

En av de viktigste ressursene til Sandaa er at de har egenproduksjon av blomster. Kjetil sier at dette ikke er vanlig i dag, og at *”...de fleste andre har kuttet dette underveis.”* (Kjetil). Dette forklarer han med at det er vanskelig å kombinere med vanlig drift av butikken og at det

er veldig arbeidskrevende. *”Men så har vi en sånn geografi at vi ikke har noen grossist i nærheten. Hadde vi hatt noen store produsenter i nærheten.. Men det har vi ikke. Så vi får en veldig lang og dyr transportvei.”* (Kjetil). *”Også gjør det jo at vi har en mulighet til å ha en egenart da...”* (Kjetil).

Det kommer også fram av intervjuet at det ikke finnes noen i området som har den samme type bygning som Sandaa har, men at mange av produktene de selger kan kjøpes hos andre type bedrifter, som blomster i dagligvarebutikker. *”Vi er alene med å ha den her type bygning. Men de produktene vi selger er det en hel haug andre som selger. Og de gjør det uten å ha alle de kostnadene vi har.”* (Kjetil).

Kjetil fortsetter med at egenproduksjonen av blomster gir de en annen kvalitet på produktene enn det konkurrentene har. *”...kanskje ha en litt annen kvalitet enn hvis vi skulle kjøpt de varene som alle andre kjøper.”* (Kjetil). Monika fortsetter med at en del blomster ikke tåler transport særlig godt og at den korte veien fra veksthus til kunde gjør at produktene har bedre kvalitet og holdbarhet. *”Klart at når vi tar de rett i fra veksthuset og selger de direkte så står de jo mye lenger hjemme hos folk enn hvis de hadde gått i dagligvarebutikken...”* (Monika). Monika fortsetter med at egenproduksjonen gir de bedre kontroll på produktene: *”Vi er sikker på hva vi selger”*, og at denne egenarten er en faktor som gjør at de klarer å overleve ute i distriktet.

Menneskelige ressurser

På Sandaa driver de også med snittblomster og oppsatser til for eksempel bryllup og begravelse. Dette er et felt hvor de trenger utdannede ansatte for å sikre kvalitet på arbeidet. *”Det er jo et kvalitetsbevis og vise til fagbrev som blomsterdekoratør.”* (Monika). Hun forteller videre at dette hever kompetansen på alle i bedriften: *”Vi har jo en del sommerhjelper innom og sånne ting og da er det jo greit å ha noen som har fagbrev som kan fortelle hvordan vi skal gjøre ting.”* Hun forteller at det ikke bare har vært enkelt å få tak i blomsterdekoratører med fagbrev i området: *”Blomsterdekoratører vokser jo ikke på trær.”* (Monika). Sandaa klarte allikevel å få tak i en som var utdanna blomsterdekoratør og har

siden utdannet tre nye blomsterdekoratører internt. *”Lokale unge damer som har starta som lærling og tatt fagbrev hos oss. Så de vil vi gjerne beholde.”* (Monika).

Med tanke på egen kompetanse forteller Kjetil og Monika at deres utdanning og bakgrunn, henholdsvis som gartner og sivilagronom, har mye å si for driften. *”Det er jo det som gjør ta vi får det til. Det jo den bakgrunnen vi kanskje har.”* (Kjetil). Monika har tidligere jobbet i det offentlige og kjenner til offentlig saksgang og er vant med papirarbeid. Dette mener de er en ressurs og presiserer at de tror mange små-bedrifter ikke har kompetanse eller tid til å skrive søknader og drive med papirarbeid. De mener at sammensetning av deres ulike bakgrunn gir de styrket kompetanse og en bredde kanskje andre ikke har.

Organisatoriske ressurser

Kjetil forteller at de fikk laget en del planer gjennom SMB-Utvikling som hjalp de å strukturere hverdagen. *”Ting som før bare har svevd høyt, fikk vi god hjelp til å få formulert. Som strategier, forretningsvisjon, vi fikk personalhåndbok, vi fikk en del sånne skjemaer for vaktlister og planer, markedsplaner...”* (Kjetil). Kjetil fortsetter med at dette hadde de ikke fra før og at de var veldig fornøyd med å få satt ting i system. Det ble også lettere for de ansatte å følge med og holde seg oppdatert.

Ved at Sandaa er med i Hageland-kjeden får de tilgang til en del ressurser som konkurrentene i nærområdet ikke har. De nevner spesielt i forhold til innkjøpsavtaler og alt det innebærer med å *”...plukke de beste leverandørene, få de rette prisene.”* (Kjetil). Men også i forhold til markedsføring utad, med tanke på kataloger, nettsider og annonser. *”Du klarer ikke å fremstå profesjonell utad uten å ha noen i ryggen som gjør det. Det blir for dyrt, man klarer ikke å sette av tid til det.”* *”Vi ville ikke kunne drevet en sånn butikk uten å være med (i Hageland).”* (Kjetil).

4.3.2 Dynamiske Kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter tar for seg bedriftens tilpasningsdyktighet til omgivelsene rundt. Mer konkret handler dynamiske kapabiliteter om hvordan bedriften utvikler nye rutiner og

prosesser som bidrar til deres evne til å oppdage og utnytte nye muligheter. Dette gjør de ved å endre og utvikle sin ressursbase.

Nordtun HelseRehab

Sverre forteller at de allerede før SMB-Utvikling ”...var i gang med prosjektmidler fra Meløy Utvikling, vi fikk penger til å jobbe videre med utvikling.” Dette betydde at de fikk ansatt en person til å drive med utvikling på heltid. Han forklarer videre at det var en veldig nyttig ressurs fordi dette betydde at de hele tiden hadde en person til å ”...bruke tankevirksomhet, energi og gjøre undersøkelser sånn at de finner ut av ting og avklarer ting som de ellers ikke har kapasitet til.” (Sverre).

På Nordtun har de også satt sammen en driftsgruppe som arbeider med en ekstern og en intern utviklingsplan. Det eksterne går ut på hva Nordtun vil bli bedre på og trenger mer av ut til kunden, mens det interne går på ansatte og utvikling internt. De holder blant annet på å lage et utviklingshjul. ”Tanken bak utviklingshjulet var at alle skulle forstå at utvikling handler om hver enkelt ansatt. Alle er med på at vi skal hele tiden tenke utvikling.” (Anette). Anette fortsetter om innholdet i utviklingshjulet: ”Vi har da teknisk utvikling, ledelsesutvikling og personalutvikling og et ønske om å lage et system hvor alt vises.” Dette er noe de ønsker å bruke aktivt i både det daglige og i rekruttering når det er ferdigstilt.

Anette forteller også at de har oppgradert mye teknisk utstyr på Nordtun de siste årene. Dette for å fornye seg og for å gjøre hverdagen lettere for både ansatte og pasienter. ”Vi har fått nye nettside, nye brosjyrer og fått bredbånd og telekommunikasjon, noe som er genialt.” (Anette). Hun forteller at de tidligere var utdatert på veldig mange områder og at mange ting var låst i gamle rutiner. ”Som resepsjonisten som satt med notatblokker, det går jo ikke.” (Anette). Sverre forklarer også at er mer moderne uttrykk har vært viktig. ”Vi har rett og slett vært for gammeldagse.” (Sverre). Videre sier han: ”Når vi summerer alle disse småtingene gjør de til slutt en forskjell.” Den nye teknologien har også gjort Nordtun mer tilgjengelige. ”I stede for å miste en dag ved å reise til Bodø så ser vi på skjermen hva de gjør. Vi kan knytte oss til sykehuset og vise pasienter.” (Anette). Hun legger også til at det har tatt mye tid å lære hele bedriften det nye systemet, men at dette virkelig har og vil lønne seg på lang sikt.

For Nordtun har det vært viktig å finne flere bein å stå på og å vise seg fram for flere potensielle kunder. De la inn et anbud hos Nav som de ikke fikk tilslag på, men de utnyttet situasjonen til å lære noe og ser ikke på det som et nederlag at de ikke vant anbudet. *”Men det som vi allikevel sitter igjen med som en kjempe nyttig lærdom, er prosessen med å legge inn det anbudet, og jeg har sagt det intern at jeg syns det var et vanvittig godt anbud som var faglig sterkt.”* (Sverre). Dette sier også Anette: *”Vi tapte anbudet med Nav, men fikk stor gevinst med å gjennomføre en anbudsprosess. Hos Nav får du vite absolutt alt på hvorfor du ikke vant. Så du lærer veldig mye ved å være med, for nå vet vi akkurat hva som må gjøres neste gang.”*

I forhold til anbudsprosessen har Nordtun også vært i kontakt med en annen aktør innenfor samme området, men som er både større og har mer erfaring enn det Nordtun har. Dette har de gjort for å lære mer, men de har måtte sett til andre regioner for å finne noe som vil hjelpe. Anette forteller at det er sterk konkurranse i Nord-Norge og at *”...det er alle mot alle, man blir ensom.”* Videre forteller hun at for å lære av andre *”...må vi tørre å være liten ... fordi man kommer til å vokse på det.”*, og hun sier at de har blitt mye mer åpne til å spørre andre store aktører om råd.

Det har kommet krav om at behandlingstiden skal kortes ned. Dette prøver Nordtun å utnytte ved at de da kan tilby ekstra behandling som brukeren betaler for privat. *”De er her i 14 dager også kan vi tilby en uke til. Den uka blir forholdsvis billig for oss rent kostnadmessig. Pasienten er allerede innarbeidet i systemet, de har sitt treningsprogram og det er ofte veldig gunstig for pasienten.”* (Sverre).

Hageland Sandaa Gartneri

På Sandaa gjorde SMB-Utvikling at de faktisk måtte sette av tid til å være på kontoret og bruke tid på utvikling. Dette var uvant for de, men det er noe de har tatt med seg videre etter at SMB-Utvikling endte. Kjetil forklarer: *”En av oss er jo ganske strukturert og vant til å sitte på kontor, så vi er jo heldige sånn sett at vi er to i lag og kan dele på det.”* (Kjetil).

De fikk også frigjort mer tid til å sitte på kontoret. Gjennom SMB-Utvikling fikk de hjelp til å lage faste rammer rundt mange av de standard prosedyrene som foregikk på huset. *”Ting som*

før bare har svevd høyt fikk vi god hjelp til å få formulert” (Kjetil). Dette skapte enklere håndtering av mye av den dagligdagse driften i selskapet, og frigjorde kapasitet til de som jobber på kontoret. ”Vi har ei veldig flink dame som ... er sånn kontorleder, og hun fikk mer verktøy å jobbe etter når dette ble nedskrevet. Det gjør at ting er flytta bort, de ansatte trenger ikke spørre oss lenger om disse tingene for det står skrevet.” (Kjetil).

Monika forteller at de er opptatt av godt arbeidsmiljø og syns det er *”...veldig viktig at alle er med og at vi alle drar i samme retning.”* De får innspill og ideer fra ansatte gjennom fellesmøter og prøver å inkludere de i planlegging og bestemmelser i større grad enn før.

Sandaa har også sett litt på helt nye markeder gjennom SMB-Utvikling, men ikke enda tatt noen avgjørelse om de skal satse på dette eller ikke. *”Men skal vi ta tak i disse idéene så må vi gjøre noen nye grep med nye folk og... De idéene ligger jo der enda. Og det er jo ikke bortkasta.”* (Monika). Kjetil og Monika uttrykker også at de er spente og litt usikre på hva fremtiden har i vente for de i Meløy. *”Vi er jo avhengig av livskraft i lokalsamfunnet rundt oss. Og sånn som ståa er i dag så ser det ikke så veldig bra ut. På grunn av det her med kommunesammenslåing og at distriktskommunene skal få mindre penger.”* (Monika).

4.3.3 Entreprenøriell Orientering

Entreprenøriell orientering påvirker prosessene, praksisen og hvordan avgjørelsene tas i bedriften. Det handler om hva som fører til nyskapelsen fremfor de handlingene rundt nyskapelsen. EO deles inn i fem dimensjoner (Lumpkin og Dess, 1996): viljen til å innovere (bedriftens tendens til å engasjere seg i eksperimentering, nye ideer, kreative prosesser osv.), risikovillighet (tendensen bedriften har til å ta risiko og hvor risikabel den er), å være proaktiv (graden av hvordan bedriften prøver å forutse fremtidige behov og problemer for å skape en konkurransefordel), autonomi (graden av selvstendighet og beslutningsansvar hos de ansatte) og konkurranse aggressivitet (hvordan bedriften velger å konkurrer med andre).

Nordtun HelseRehab

Dimensjon 1: Vilje til å innovere

Nordtun hadde allerede startet et prosjekt med fokus på framtiden og hvordan de kunne skape nye samhandlingsmønstre før omstillingen i Meløy ble et faktum. De hadde gjort det bra tidligere og derfor vært litt for dårlige til å tenke nytt og utvikle seg. ”.. vi har vært for opphengt i vår egen historie. Vi gjorde det godt som opptreningscenter, men når dette forsvant (2001, endret fra opptreningscenter til rehabiliteringssenter, pga. Forskrift om habilitering og rehabilitering) ble alle de verdiene borte.” (Sverre).

Dette gjorde at de begynte et utviklingsprosjekt før de ble med i SMB-Utvikling og Sverre sier at: ”Vi var i gang med strategiene på forhånd men så har vi spisset oss gjennom SMB-Utvikling.” ”Det å tørre å tenke nytt har vi lært gjennom SMB-Utvikling.” (Sverre). Anette forteller at en av grunnene til at de ble med i SMB-Utvikling var at de allerede hadde begynt utviklingsarbeidet internt og SMB-Utvikling ga de mer påfyll. Gjennom intervjuene med representantene fra Nordtun kom det fram at ”... SMB var ikke et prosjekt, men en ny tenkemåte.” (Anette).

Dimensjon 2: Risikovillighet

Anbudsrundene presenteres også som et ”lite sjansespill” (Sverre) gjennom intervjuene. Det er mye usikkerhet og risiko knyttet til om de får tilslag på tilbudene. ”Hvis du tenker på betydninga av det her i samfunnet så er det jo 50 arbeidsplasser og hvilken betydning de igjen har som ringvirkninger.” ”Vi er rett og slett en nøkkelbedrift i Søndre Meløy.” De tenker altså ikke bare på risiko for egen bedrift, men også på betydningen av at Nordtun består for resten av samfunnet.

Hos Nordtun måtte de gjøre noen dyre investeringer for å være med å konkurrere i anbudsrundene, blant annet ansettelse av spesialpersonell og en lege på fulltid. Sverre sier: ”Vi har tatt store sjanser uten å helt vite hvordan det går, men med styret i ryggen...”. Dette har de gjort med utgangspunkt i at de vil få tilslag på tilbudet, og tok risikoen i forkant. ”Jeg

tror ikke vi hadde vært i stand eller hadde turt å gjøre så store endringer før SMB-Utvikling.”
(Sverre)

Dimensjon 3: Å være proaktiv

De var altså proaktive fra starten men gjennom SMB-Utvikling har de tatt dette enda litt lenger. Anette forteller at de jobber aktivt mot nye samarbeid, slik at når motparten er klar til å samarbeide har de allerede et tilbud klart. *”Det er ikke så mange vi kan jobbe med. Det er HelseNord, de private, Nav og kommunen. Kommunen har vi ikke enda fordi de er ikke klar. Men vi kan ordne det slik at den dagen de er klar, så er vi de første. Ved å ha alt klart, kan det sendes inn på fem minutter, så man må være proaktiv, men få gidder å være det.”* Sverre sier også at umodne kunder har vært et problem. *”Nye verdener har rett og slett vært en kritisk suksessfaktor.”* Videre forteller han at det har vært mye å sette seg inn i og mye og forholde seg til for å kunne forberede seg til fremtiden. Dette har vært viktig for å skaffe flere bein og stå på og ikke være så sårbare om de skulle tape et anbud.

Dimensjon 4: Autonomi

Her har vi ingen konkrete funn fra intervjuene. Se diskusjonskapittelet for redegjørelse.

Dimensjon 5: Konkurransen aggressivitet

Anette forteller at de er blitt mye mer aggressive når det kommer til anbudsrundene. *”Før når man hadde fått et anbud så lå man i ro til neste anbudsrunde skulle begynne. Men nå er vi mye mer aggressive selv om det er den lengste anbudsunden noen gang. Så nå har vi god tid til å sitte på latsiden, men vi har jo egentlig stikk motsatt holdning. Vi er mye mer aggressive enn sist på hva som skal skje de neste åtte årene. Vi skal vinne. Alle skal føle seg litt truet av oss.”*

I forhold til eget rykte og egne prestasjoner forteller Anette at de har fått mer selvtillit og blitt tryggere på hvem Nordtun er. *”Vi må tenke at vi skal være best om vi skal komme best ut.”* (Anette). Dette støttes av Sverre og de er begge enige om at de har fått større selvtillit som

bedrift og blitt tydeligere på hva Nordtun står for og hva de driver med. Sverre forteller: *”Vi brukte lang tid på å finne vårt slagord: Sammen, Opp og Fram. Dette er et slagord som vi føler at passer oss veldig bra.”* Videre forteller han at visjonen til Nordtun er noe alle de ansatte kan på rams og at en klar formulering av slagord og visjon har bidratt til økt felleskap bland de ansatte.

Hageland Sandaa Gartneri

Dimensjon 1: Vilje til å innovere

SMB-Utvikling ble en kilde til nytenkning og et godt utgangspunkt for fokus på utvikling for Sandaa. De sier at de lærte at det er viktig å sette av tid til utvikling og å tenke framover, og fikk noen verktøy for å få til dette i en hektisk hverdag. *”At man stiller de rette spørsmålene og tenker de rette tingene, og vet hva man skal tenke på.”* (Monika).

Dimensjon 2: Risikovillighet

Kjetil og Monika forteller i intervjuet at de hadde investert mye i Sandaa før det ble omstilling i Meløy. De hadde satset stort både ved å bygge ut butikklokalet og vekstarealet, og økt antall ansatte for å tilpasse seg et voksende marked. De forteller at det ble et sjokk når fabrikken ble lagt ned. *”Og plutselig når vi var ferdig med det (oppbyggingen) så kollapset på en måte alt.”* (Kjetil). Monika forteller videre at de allikevel ikke ville vært oppbyggingen foruten: *”På den andre siden var det kanskje greit at vi gjorde det når vi gjorde for da var jo optimismen stor og vi hadde stor framtidstro og turte å gjøre det.”*

Dimensjon 3: Å være proaktiv

Kjetil og Monika forklarer at de utnytter nettverket de har gjennom Hageland-kjeden når de skal ta de største og mest risikofylte avgjørelsene. *”Det er veldig viktig at man snakker og omgås folk som er positive, som får det til og som er framover. Det er fryktelig viktig. Og de folkene finner vi innenfor den kjeden.”* (Kjetil). De forklarer at *”...det er ikke sikkert vi hadde vært her i dag, hvis vi ikke hadde hatt kontakt med den type folk.”* (Kjetil). Kjetil forklarer at det er lettere å være mer aggressiv og proaktiv når man har kontakt med folk som også er det.

Han fortsetter med at andre i kjeden også ser til de for inspirasjon, og at de ikke er ”...den som kommer sist og gjør ting.”

Dimensjon 4: Autonomi

Her har vi ingen konkrete funn fra intervjuene. Se diskusjonskapittelet for redegjørelse.

Dimensjon 5: Konkurranses aggressivitet

De presiserer at SMB-Utvikling ikke har vært en redning for Sandaa, men at ”...det hjalp i en periode som var kritisk.” (Kjetil). De er klare på at de ville ha klart seg uansett, og at innstillingen hele veien gjennom den tøffe tiden har vært å prøve å bevare det de allerede hadde bygget opp.

4.3.4 Nettverk og Ekstern Rådgivning

Nettverk og ekstern rådgivning kan gi tilgang til det bedriften mangler til å oppnå utvikling, bedriftsvekst og overlevelsessevne. Ett nettverk består av ulike aktører (venner, familie, leverandører, samarbeidspartnere osv.) som man har et bånd til. Et nettverksbånd kan være enten sterkt eller svakt (Burt, 2000). Om et nettverksbånd er sterkt eller svakt henger sammen med graden av tillit, forpliktelse og engasjement. Både sterke og svake bånd er en kilde til innovasjon, men svake bånd har større tilgang til sosial kapital.

Det kan være flere grunner til at en bedrift søker etter råd, men hovedsakelig så tilfører eksterne rådgivere en kunnskap som bedriften selv ikke har (Robinson, 1982). For at ekstern rådgivning skal være suksessfull må rådene være forståelig for ledelsen og rådgiveren må veilede bedriften på en slik måte at de lærer gjennom egen erfaring (Chrisman og McMullan, 2004). En annen nøkkelfaktor for suksess er at ledelsen i bedriften gjennomfører rådene og står fram som et eksempel for resten av bedriften. Men gjennomføringen av rådet avhenger av tillitsgraden mellom rådgiveren og mottakeren (Burke og Jarratt, 2004).

Sverre forteller at fellessamlingene de hadde gjennom SMB-Utvikling var veldig nyttig og forklarer: *"Det var et løft for meg på et faglig nivå. Det å diskutere problemstillinger med oppgaver, problemløsning og diskusjon. Gode faglige diskusjoner og gode faglige foredrag."* (Sverre). Anette støtter opp under dette og sier at uansett om du jobber med blomster eller helse så kan man lære noe av hverandre. *"Alle fikk presentere seg, som vi har sagt mange ganger at det var en av de viktigste tingene i SMB-Utvikling, og at vi fikk stille spørsmål."* (Anette). *"Jeg synes det var veldig nyttig å høre på andre bedrifter som også har sine utfordringer, så hører du hva de sliter med osv. Du får en bekreftelse på at man er bra på vei på mye, mens vi må fokusere mer på andre områder."* (Sverre). De er begge enige i at de lærte mye både av de andre bedriftene og om de andre bedriftene gjennom fellessamlingene i SMB-Utvikling.

Sverre sier at det er mye lettere å ta kontakt med bedriftene nå siden de har blitt bedre kjent gjennom SMB-Utvikling. De har blant annet opprettholdt kontakten med en liten privat aktør, som de bruker til å videreutdanne sine ansatte. De har også prata om samhandling på et prosjekt som ledes av den private aktøren. *"Vi bruker hverandre når det trengs i alle fall."* (Anette). *"Det har åpnet litt opp til at selv om man ikke har samme tema, så kan man ha samme problemstilling."* (Anette). Anette fortsetter med at man er litt mindre redd for å ta kontakt nå som man vet litt mer hva som befinner seg ute i kommunen.

Anette forteller at de tidligere hadde vært med på forskjellige næringsforum og benyttet andre konsulenttjenester men at dette ofte er tidkrevende og at utbyttet ikke alltid er like bra. Det de synes var positivt med SMB-Utvikling var at det ikke kostet så mye, at alt foregikk lokalt og at hver bedrift fikk en personlig veileder. *"Det tente vi veldig på at det var personlige veiledere."* (Anette). Sverre forteller at den eksterne konsulenten var noe de satt veldig pris på. At de ikke måtte mase på konsulenten men at konsulenten maste om å få komme til de. *"Du får en følelse av at de er skikkelig interessert i å hjelpe oss."* (Sverre). *"Du slipper å ta kontakt og mase på de, de står på døra og spør om de kan få komme."* (Sverre).

Den personlige konsulenten til Nordtun er fra Meløy og Sverre forteller at de tidligere har leid henne inn til ulike konsulentoppdrag. *"Nå har jeg jo kjent litt til Berit som var vår veileder over noen år i forskjellige sammenhenger. Hun er jo her i fra."* (Sverre).

Konsulenten kom inn og så på bedriften med friske øyne noe de satt veldig pris på i Nordtun. *"Og dette med konsulenten også syns vi var supert. ...at det var en person helt uten i fra som kommer inn og ser på gamle mønster... Det kan være slike låste mønstre som konsulenten kommer og peker ut. For eksempel så var resepsjonen vår annerledes før, noe som Berit spør –hvorfør gjør dere ingenting der?"* (Anette). Dette var noe de tidligere verken hadde investert i eller tatt seg tid til å endre. Konsulenten påpekte også andre moderniseringsbehov og småting. *"Når vi summerer alle disse småtingene gjør de til slutt en forskjell."* (Sverre).

Nordtun er også opptatt av å ha stabile leverandører. *"Vi er veldig fokusert på å etablere faste leverandører og ikke sprette for mye mellom ulike leverandører. ...dette for å skape gode relasjoner og forutsigbarhet."* (Sverre).

Hageland Sandaa Gartneri

Monika forteller at på fellessamlingene de hadde gjennom SMB-Utvikling ble de bedre kjent med det lokale næringslivet. *"Man kjenner jo ikke så godt de bedriftene i lokalmiljøet eller i kommunen fra før, så når man møttes sånn så ble man jo veldig godt kjent og man fikk jo et nettverk som man ikke hadde fra før. Og man fikk jo mye mer samhold blant bedriftene og litt sånn enighet om å bruke hverandre. Man så jo muligheter i bedrifter som man visste at var der men som man ikke visste at tilbudte de tjenestene som man kanskje kunne benytte seg av selv."* (Monika). Hun sier også at ved å ha blitt kjent med andre gjennom SMB-Utvikling ble det lettere å ta kontakt i ettertid.

Kjetil forteller at de har fått pengestøtte tidligere, men at *"...da har det aldri vært noen som har kommet hit og snakket med oss."* Han syns det har vær veldig positivt å få noen uten i fra til å se på bedriften med nye øyne. *"Også fikk du jo flinke folk uten i fra som kom liksom å så på oss med nye øyne og spurte liksom hva er det dere egentlig driver med, hvor er dere hen,*

hvor skal dere hen.” (Kjetil). Monika la også vekt på faglig påfyll og å sette av tid til å tenke framover. Hun påpekte også at det er vanskelig for små bedrifter å sette av tid til å tenke på utvikling. *”Så det her med å sette seg ned og tenke igjennom ting og få litt faglig påfyll det er jo sånn man egentlig bare drømmer om i det daglige. Så det fikk vi jo hjelp og tid til.”* (Monika).

Kjetil forteller at SMB-Utvikling hjalp de med å få struktur og oversikt over driften i en periode som var kritisk. Konsulenten hjalp de med å utarbeide planer for økonomi, marked og personalet. De fikk analysert nøye hva som var deres situasjon akkurat da, og staket ut veien videre. *”Få sett hva som var kritiske faktorer og hva vi skulle jobbe med for å få økonomien bedre. Også ga det oss kanskje litt sånn framtidstro, rett og slett, på at det her skulle vi klare.”* (Monika).

Sandaa er med i Hageland-kjeden og beskriver dette som et nettverk av dyktige folk de kan få både inspirasjon og veiledning fra. *”De blir mer medspillere som er interessert i at det skal gå godt for oss og.”* (Monika). *”Vi snakker jo med mange av disse flere ganger i uken. Vi forteller hvordan det går, om hva som selger bra, hva som slår an.”* (Monika). Sandaa ser også til bedrifter i nettverket som også driver butikk på små plasser men som også er veldig aggressive, og Monika forklarer at dette er med på å styrke deres egen selvtillit.

4.4 Oppsummering av de viktigste funnene

Ressursbasert Perspektiv	Dynamiske Kapabiliteter	Entreprenøriell Orientering	Nettverk og Ekstern Rådgivning
<p><i>Fysiske ressurser</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utbygging og fornyelse av fasiliteter (N&S) - Utnyttelse av særegenhet (N&S) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus på kontinuerlig utvikling (N&S) - Økt fokus på nye inntjeningsmuligheter (N&S) 	<p><i>Vilje til å innovere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Endret tankemåte (N&S) - Innsett viktigheten av å se fremover og utvikle seg (N&S) 	<p><i>Nettverk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lettere å ta kontakt med andre (N&S) - Kilde til informasjon og inspirasjon (N&S)
<p><i>Menneskelige ressurser</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utnytte kompetanse til eksisterende personal til andre områder (gitar) (N) - Videreutdanning av ansatte og ledelsen (N&S) - Høy og relevant kompetanse blant lederne (N&S) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investering i ny teknologi (N) - Læring gjennom nye erfaringer (N) - Ser til andre (best practice) (N&S) - Forenkling av hverdagen med nye strukturer og styrings-planer (N&S) 	<p><i>Risikovillighet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gjort dyre investeringer (N&S) - Mer åpen til å ta risiko (N) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grunnlag til samarbeid (N&S) <p><i>Ekstern rådgivning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tillit mellom rådgiver og bedrift (N&S) - Stor nytte av personlig veiledning (N&S) - Nytt perspektiv på bedriften (N&S)
<p><i>Organisatoriske ressurser</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bruk av ulike planer som strategi-, økonomi- og personalplaner (N&S) 		<p><i>Proaktivitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tar mer initiativ (N) - Jobber mer målrettet (N) - Fremtidsorientert (N&S) <p><i>Konkurranses-aggressivitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Større selvtillit (N&S) - Blitt tøffere og mer aggressive (N) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faglig påfyll (N&S)

Tabell 2: Oppsummering av de viktigste funnene (Nordtun HelseRehab (N), Hageland Sandaa Gartneri (S))

I denne tabellen har vi oppsummert de viktigste funnene kort. Her er de forskjellige bedriftenes funn slått sammen til ett punkt der det lot seg gjøre. Vi har allikevel kodet punktene som gjelder for de forskjellige casene med (N) for Nordtun HelseRehab, og (S) for Hageland Sandaa Gartneri.

Vi har valgt å lage en tabell for å gjøre det lettere for leseren, og for oss selv, å huske det som var de viktigste funnene når vi nå går inn i diskusjonen i det neste kapitlet. Hvert teoretiske perspektiv har sin egen kolonne og funnene har videre blitt sortert på samme måte som tidligere i kapitlet. Funnene viser at både Sandaa og Nordtun har erfart mye av det samme ved å delta i SMB-Utvikling, men det har også vært noen forskjeller. Disse hovedpunktene legger grunnlaget for diskusjonen i det neste kapitlet.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere funnene vi har gjort opp mot det teoretiske rammeverket vi har presentert tidligere. Under diskusjonen vil vi hele tiden ha problemstillingen i bakhodet som er: *”Hvilke strategiske faktorer bidrar til små og mellomstore bedrifters omstillingssuksess?”*.

Suksess er et vidt begrep som er definert forskjellig fra bedrift til bedrift (Wickham, 2006). I bunn måler suksess graden av måloppnåelse. I vår oppgave er suksessfaktorene ved omstilling definert som innovasjon, vekst, lønnsomhet og nettverk. Innovasjon handler om evnen til å tenke nytt og finne nye løsninger, og som videre kan påvirke bedriftens vekst og lønnsomhet positivt. Faktoren vekst blir målt med tanke på antall ansatte, nye innovasjoner, ny kompetanse og omsetning. Lønnsomhet. Og faktoren nettverk går ut på å skape samhold, og åpne for deling av erfaringer og kunnskap som kan bidra til å styrke bedriftens kompetanse og ressurstilgang.

Suksess er et vidt begrep og hva som defineres som suksess er forskjellig fra bedrift til bedrift (Wickham, 2006). I denne oppgaven har vi fokusert på fire hovedfaktorer til å oppnå suksess i en omstillingsprosess; Innovasjon, vekst, lønnsomhet og nettverk. Disse suksessfaktorene kommer hovedsakelig fra SMB-Utvikling verktøyet, men når vi spurte representantene fra de forskjellige bedriftene hva deres kritiske suksessfaktorer var, fikk vi ulike svar. Hos Nordtun fortalte de at umodne kunder var en kritisk suksessfaktor. De ville skape seg flere ben å stå på til fremtiden, men hadde en vei å gå for å skape tillit hos de nye kundene. Hos Sandaa var en kritisk suksessfaktor å holde på antall ansatte. De var nettopp kommet ut av en prosess med oppbygging og nyansettelser, og de så sin begrensning ved at de ikke kunne øke antall ansatte, men bestemte seg for å ikke bygge ned driften i en vanskelig periode.

Temaet for oppgaven vår er omstillingssuksess. Suksess er et vanskelig begrep og definere og er ofte individuelt fra bedrift til bedrift (Wickham, 2006). Allikevel har vi definert noen hovedfaktorer som er med på å skape suksess i en omstillingsperiode, altså; innovasjon, vekst, lønnsomhet og nettverk. Dette kan oppnås og skapes gjennom ulike strategiske tilnærminger. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på Ressursbasert Teori, Dynamiske Kapabiliteter,

Entreprenøriell Orientering, og Nettverk og Ekstern Rådgivning. RBT går ut på spesielle interne ressurser som utnyttes på en slik måte at de skaper konkurransefortrinn, DK omhandler skapelsen av nye ressurser og å bruke ressurser på nye måter, EO har vi valgt å bruke som en endring av tankemåte for å bli mer åpen til å endre seg å ta risiko, mens N&ER er skapelsen av nye nettverk og utnyttelsen av disse, samt verdien av ekstern rådgivning i form av nye innspill og personlig oppfølging.

Dette mener vi er viktige teoretiske tilnærminger for å skape en suksessfull omstilling og SMB-Utvikling har vært et verktøy for å synliggjøre disse strategiske tilnærmingene for bedriftene, og hjulpet de med å utnytte dette til deres fordel slik at de kan komme ut av omstillingen på en suksessfull måte.

5.1 Ressursbasert Perspektiv

Det ressursbaserte perspektivet handler om å utnytte de ressursene man allerede har internt i bedriften til å skape konkurransefortrinn (Henri, 2006; Madsen, 2007; Nyborg, 1999). Det kommer fram av intervjuene at begge bedriftene har interne ressurser som de kan bruke og at de har blitt flinkere til å utnytte disse.

Fysiske ressurser

På Sandaa har de veksthuset som skaper en særegenhet de kan utnytte til deres fordel. Denne ressursen er å betegne av Barney (1991) som en fysisk ressurs og i følge VRIO-rammeverket (Barney, 1991) kan denne ressursen skape et vedvarende konkurransefortrinn fordi den både er verdifull, sjelden, vanskelig å kopiere og passer inn i den øvrige driften. Veksthuset er verdifullt for Sandaa fordi blomstene de produserer selv er av bedre kvalitet enn konkurrentenes blomster. Informantene fra Sandaa forteller at lang transportvei og endringer i temperatur gjør at kvaliteten på blomstene blir dårligere. At de tar blomstene rett i fra veksthuset og selger direkte til kundene gjør de for det første sikrere på hva de selger, og gir produktene lenger holdbarhet.

Veksthuset kan også betegnes som sjeldent og kostbart å kopiere for konkurrentene fordi Sandaa ikke har noen "like" konkurrenter i området. De har konkurrenter i form av at andre selger blomster, interiørartikler og hagemøbler, men dette er gjerne bedrifter som ikke er gartnervirksomheter, men dagligvarebutikker og andre varehus. Dette gjør Sandaa unike i området. Det å drive et veksthus passer også veldig godt inn i resten av driften så Sandaa. Det kommer fram av intervjuene at det hele startet som en bedrift som dyrket og solgte grønnsaker og blomster, og det med salg av interiørartikler og hagemøbler har kommet i senere tid. Dette er altså noe bedriften er bygget rundt, og klart en ressurs som er med på å skape et vedvarende konkurransefortrinn for Sandaa.

Hos Nordtun har vi funnet at i forhold til fysiske ressurser (Barney, 1991) har de nytt teknologisk utstyr og bygget de holder til i som de driver og pusser opp. Dette kan bidra til å skape konkurransefortrinn, men disse ressursene kan ikke gi et vedvarende konkurransefortrinn i henhold til VRIO-rammeverket (Barney, 1991). Det teknologiske utstyret er noe de selv har investert i for kort tid tilbake siden, og anses som verken unikt for denne bedriften, eller vanskelig å kopiere for andre bedrifter. Dette er en ressurs som er verdifull for de, ved at den er med på å redusere reisekostnadene til Nordtun. Men teknologien besitter ingen kvaliteter som gir økt varig avkastning. Den nye teknologien kan skape konkurransefortrinn på kort sikt, men den kan ikke anses å skape et vedvarende konkurransefortrinn da den må oppdateres med jevne mellomrom, ikke er sjelden eller vanskelig å kopiere.

Et nytt og mer moderne bygg er en intern ressurs som kan skape konkurransefortrinn for Nordtun. Dette er med på å skape et mer hyggelig miljø for eksisterende brukerne, og det vil også gjøre Nordtun mer attraktiv for nye brukere. Et mer moderne bygg er allikevel ikke noe som anses som en ressurs til vedvarende konkurransefortrinn gjennom VRIO-rammeverket (Barney, 1991).

En ressurs som fyller kravene til VRIO-rammeverket er Nordtun som et ressurscenter. De er spesielle ved at de har veldig mange faggrupper i samme bygg og kan utrede pasienter med komplekse behov på veldig kort tid. Der det offentlige må sende en pasient med forskjellige

henvisninger til forskjellige spesialister, kan Nordtun ta inn en pasient og ha en fullstendig utredelse av pasienten i løpet av en dag.

Det kan diskuteres om Nordtun som et ressurscenter er mer en menneskelig ressurs enn en fysisk ressurs. Vi har klassifisert dette som en fysisk ressurs fordi dette er en tjeneste Nordtun har som de tilbyr blant annet kommunen for å utrede pasienter på kortere tid enn de klarer selv. Dette betyr en kostnads- og tidsbesparelse for kommunen. At de har ansatte med spesiell erfaring og kompetanse som gjør at de kan utrede komplekse pasienter på kort tid, er å se på som en menneskelig ressurs, men det at de bruker de ansatte for å tilby en tjeneste til andre, faller inn under kategorien fysiske ressurser (Barney, 1991).

Menneskelige ressurser

I begge casene kommer det fram at de har menneskelige ressurser (Barney, 1991) som de prøver å utnytte på en best mulig måte. Nordtun har satset mye de siste årene på å videreutdanne sine ansatte. Dette særlig med tanke på at flere av de ansatte har fått spesialkompetanse, men også i form av at ansatte har fått ny kompetanse slik at de har opparbeidet seg en bredere kunnskapsbase. Ledelsen på Nordtun er også i kontinuerlig utvikling. Det kommer fram av intervjuene at Sverre avsluttet et MBA-studie ved UiN for ca. ett år siden.

På Nordtun er de også opptatt av å bruke de ansatte på andre måter enn bare i forhold til hvilken stillingstittel de har. De oppfordrer de ansatte til å bruke andre kunnskaper de har, som for eksempel å holde gitarkurs for brukerne om man kan spille gitar. De prøver å se hele mennesket og ikke bare utdannelsen noe som er i tråd med Barney (1991) sin beskrivelse av de menneskelige ressursene innad i en bedrift.

I forhold til VRIO-rammeverket (Barney, 1991) kan man argumentere for at de ansattes kompetanse er verdifull, særlig ved at Nordtun investerer i å tilføre de ansatte kompetanse slik at de passer perfekt til det Nordtun trenger. Dette gjør at ressursen også kan være vanskelig å kopiere for andre. Det at Nordtun bruker flere deler ved de ansatte og ikke bare utdannelsen

deres gjør ressursen også vanskeligere å kopiere for konkurrenter fordi den er sosialt kompleks. De fyller ikke bare stillinger, men de lager stillinger som passer til de ansatte, både i forhold til formell kompetanse, men også i forhold til personlige egenskaper. Ressursene passer også derfor godt inn med den øvrige driften av selskapet. Ressursene kan også argumenteres for å være sjeldne, om ikke med tanke på overlegen kvalitet, så med tanke på geografisk avgrensning. Det har vært vanskelig å få tak i den kompetansen Nordtun trenger, derfor har de måtte videreutdanne og spesialisere flere av de ansatte selv. I forhold til kompetanse i Meløy kan ressursene derfor antas å være sjeldne.

Det å videreutdanne og å bruke de ansatte utover stillingstittelen kan skape konkurransefortrinn. Det kan og skape vedvarende konkurransefortrinn, men det er veldig vanskelig å si noe om akkurat hvorfor og hvordan den menneskelige ressursen skaper dette fortrinnet. En ansatts kompetanse og kunnskap er veldig individuell, og det er vanskelig å si helt sikkert om en bedrift kan utnytte det fulle potensialet til en ansatt eller ikke. Selv om bedriften tror den utnytter de ansatte til det fulleste, kan de allikevel sitte på kompetanse og kunnskap som kan være nyttig for bedriften, men som de ikke får tak i.

De menneskelige ressursene som er med på å skape konkurransefortrinn hos Sandaa er hovedsakelig at de har utdannede blomsterdekoratører og at ledelsen har den kompetansen de har. De forklarer at det ikke har vært lett å få tak i blomsterdekoratører med fagbrev, og at når de fikk tak i en så ga dette grunnlag for å utdanne flere. Denne muligheten har de benyttet seg av og i dag er de fire blomsterdekoratører med fagbrev. Dette skaper konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene, som hovedsakelig består av dagligvare forretninger, i den forstand at de på Sandaa har høyere kompetanse og at fagbrev gir et kvalitetsstempel på arbeidet. Dette gjør at ressursen er verdifull i forhold til VRIO-rammeverket (Barney, 1991).

Det kan diskuteres om ressursen, altså utdannede blomsterdekoratører, er sjelden. I seg selv er ikke dette en spesielt sjelden ressurs, da blomsterdekoratør er et helt vanlig yrke i Norge. Men informantene fra Sandaa forklarte at det hadde vært vanskelig å få tak i en blomsterdekoratør i området, noe som støtter opp under at ressursen allikevel kan være sjelden.

Selv om ressursen er sjelden i dette området kan den allikevel kopieres av andre uten særlige store vanskeligheter eller kostnader. Konkurrentene kan kanskje ikke få tak i utdannede blomsterdekoratører, men de kan ansette personer til å utføre den samme jobben som en utdannet blomsterdekoratør ville gjort. Det konkurrentene da mister er kvalitetsstempelet som kommer med å ha utdannet fagpersonell, altså det som konkret skaper konkurransefordelen, men jobben kan de gjøre, om ikke like godt, så tilnærmet like godt.

Kjetil og Monika sitter med kompetanse og utdanning som kan betraktes som en intern menneskelig ressurs som kan skape konkurransefordeler (Barney, 1991). De har begge relevant utdanning, Kjetil som gartner og Monika som sivilagronom, som gjør at de er meget godt rustet til å drive Hageland Sandaa Gartneri. Om deres utdanning og kompetanse er en bærekraftig konkurransefordel i henhold til VRIO-rammeverket kan diskuteres.

Sammensetningen av disse to nøkkelpersonenes kompetanse og utdanning kan sees på som både sjelden og vanskelig å kopiere. Dette fordi det skal godt gjøres å finne to personer som er bedre rustet til å drive en slik bedrift enn nettopp disse to. Det er klart at denne ressursen er verdifull for driften av Sandaa, men den kan ikke betraktes som verdifull etter VRIO da vi ikke kan si noe om denne ressursens evne til å redusere kostnader for bedriften, eller om den påvirker kundens betalingsvillighet (Barney, 1991). Ressursen passer allikevel godt inn i den daglige driften av Sandaa da Kjetil som er utdannet gartner hovedsakelig har ansvaret for den praktiske delen av driften, og Monika med sivilagronom utdanningen har hovedansvaret for kontorarbeidet. Dette er altså en ressurs som kan skape konkurransefortrinn men den fyller ikke kriteriene for å skape et vedvarende konkurransefortrinn.

Organisatoriske ressurser

Både i Nordtun og i Sandaa har de organisatoriske ressurser i form av formelle planer. Nordtun har en strategiplan begge informantene snakker varmt om. Denne skal være et verktøy som kan brukes i det daglige og skape et fellesskap blant de ansatte. Strategiplanen kan skape konkurransefortrinn, men det finnes ikke grunnlag til å tro at den kan skape vedvarende konkurransefortrinn (Barney, 1991). Dette fordi en strategiplan ikke er sjelden, nesten alle bedrifter har en strategiplan i større eller mindre skala, og den er ikke vanskelig å

kopiere for andre bedrifter da man gjerne kan få innsyn i en bedrifts strategiplan bare ved å spørre.

Sandaa har en rekke ulike planer de bruker i det daglige, blant annet økonomiplan, markedsplan og personallånbok. Disse kan de bruke til å skape konkurransefortrinn, men de kan ikke sies å skape vedvarende konkurransefortrinn på samme grunnlag som strategiplanen til Nordtun. De er rett og slett ikke sjeldne nok, eller vanskelige nok å kopiere for andre.

Selv om planene i seg selv er hverken sjeldne eller vanskelig å kopiere, er prosessen med å utarbeide disse planene veldig verdifull for bedriftene. Disse prosessene kan være veldig komplekse og bestå av mange runder med revideringer og endringer, før de endelige planene blir vedtatt. Prosessene er vanskelige å kopiere for andre bedrifter fordi de er påvirket av bedriftens kultur og relasjoner.

Sandaa er også med i Hageland-kjeden som gir de fordeler i forhold til konkurrenter i området. Dette har vi valgt å plassere under organisatoriske ressurser fordi det påvirker koordineringen med tanke på innkjøpsavtaler, valg av leverandører og det å finne de rette prisene. Det er også en forbindelse bedriften har som videre strekker seg ut til deres omgivelser gjennom blant annet markedsføring, kataloger og annonser. I følge VRIO-rammeverket gir ikke denne ressursen en vedvarende konkurransefordel. Dette fordi ressursen ikke er sjelden, siden alle de andre i denne kjeden har tilgang til de samme avtalene.

Når det kommer til ressurser og utnyttelse av disse ser vi at begge bedriftene har ressurser som kan skape konkurransefortrinn og vedvarende konkurransefortrinn. Både Sandaa og Nordtun har bygg som en viktig fysisk ressurs, og bruker dette for å oppnå konkurransefortrinn. De bruker begge kvalitet som virkemiddel for å skille seg ut fra konkurrentene og dette gjør at de har særegenheter som de kan unytte til sine fordeler. Disse særegenhetene kan også brukes til å skape vedvarende konkurransefortrinn.

Nordtun og Sandaa er også veldig like når det kommer til menneskelige ressurser. De har begge fokus på høy kompetanse blant ansatte og ledelsen, og bruker dette for å skape konkurransefortrinn. Nordtun skiller seg allikevel ut her ved at de også har fokus på å bruke de ansatte utover sin utdanning.

I forhold til organisatoriske ressurser skiller Sandaa seg ut. De har fordeler av å være med i Hageland-kjeden og bruker dette til å kutte kostnader. Både Sandaa og Nordtun har ulike planer de bruker aktivt, men det er utarbeidelsen av disse som gir bedriftene de største konkurransefordelene. Prosessen med å lage planene er unike og skaper rom for læring og utvikling.

5.2 Dynamiske Kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter handler om hvordan nye ressurser og fordeler kan skapes. Noe dynamiske kapabiliteter fokuserer mye på er de reglene og mønstrene som bidrar til nye og unike konkurransefortrinn for bedriften (Mahoney og Pandian, 1992).

Mye av de dynamiske kapabilitetene på Sandaa omhandlet å frigjøre kontorressurser. De hadde tidligere ikke noe konkret system. Dette gjorde at det ble mange enkle spørsmål som måtte tas stilling til hver dag, noe som kunne vært unngått hvis de hadde en mal. De fikk gjennom SMB-Utvikling verktøyene, og tiden, de trengte til å lage disse malene som har vist seg mer verdifulle enn de først trodde. Det har rett og slett gjort hverdagen litt lettere og det har frigjort masse tid slik at de som jobber på kontoret kan bruke tiden sin på det de egentlig var ment til å gjøre. Med andre ord har Sandaa endret sine arbeidsrutiner som vil bidra til nye konkurransefortrinn ved at de kan fokusere de frigjorte ressursene på mer trengende områder i driften (Borch et al., 2006). De har også blitt mye flinkere til å lytte til de ansatte og inkludere de i planleggingsprosessene. Noe Borch et al. (2006) forklarer som en viktig kilde til nye ideer og kreativitet som kan bidra bedriftens fremtidige utvikling.

De dynamiske kapabilitetene sier noe om en bedrifts evne til å tilpasse seg skiftende omgivelser og det å utnytte nye muligheter (Mahoney og Pandian, 1992). Informantene fra

Sandaa sier at fremtiden til bedriften er avhengig av blant annet hva som vil skje i distriktet framover. Det er viktig at distriktet er fremtidsdrevet og at bygda ikke ”legges ned” for at de skal overleve. De har også begynt å se på helt nye markeder enn der de opererer i dag. En ny mulighet de har begynt å utforske er ett nytt marked i Bodø. Denne muligheten er i dag ennå bare i idéfasen, men på grunn av at den store befolkningskonsentrasjonen i fylket ligger i Bodø er dette et interessant marked. Denne nye utviklingen kan sees på som en dynamisk kapabilitet da Sandaa allerede er i gang med å forberede seg på endrede omgivelser, før de i det hele tatt vet om omgivelsene kommer til å endre seg eller ikke.

De viktigste ressursene i den dynamiske tilnærmingen, er de ressursene som gjør bedriften kapabel til å takle forandringene som oppstår i omgivelsene, og det fremtiden tilbyr av muligheter og utfordringer (Borch et al., 2006). Hos Nordtun var fokuset på utvikling allerede viktig før SMB-Utvikling ble satt i gang i kommunen. De hadde innsett at de fordelene de hadde ikke ville vare for alltid og at de måtte gjøre endringer for å skape et fortrinn (Eisenhardt og Martin, 2000). De hyret blant annet inn en person som på heltid skulle lede et samhandlingsprosjekt med fokus på bedriftens utvikling i fremtiden. Denne personen ble ansett som en viktig ressurs av ulike grunner. For det første ville Nordtun ha noen som kontinuerlig fokuserte på deres utvikling, noe de selv ikke hadde tid til å gjøre innimellom den daglige driften. For det andre kunne personens kompetanse og erfaringer føre til nye perspektiver. Dette kan igjen bidra til nye problemstillinger og løsninger som kan forbedre driften (Borch et al., 2006).

Hos Nordtun har de etablert en driftsgruppe som jobber med eksterne og interne planer for utvikling. Driftsgruppen har blant annet jobbet med et utviklingshjul som skal vise bedriftens utviklingsplaner og de ansattes muligheter til å utvikle seg med faglig påfyll gjennom året. Det er meningen at dette utviklingshjulet skal brukes i den daglige driften når det er ferdig, men det har også andre bruksområder som for eksempel ved rekruttering. Det kontinuerlige fokuset på utvikling kan argumenteres for å støtte oppunder om at læringsmekanismer som blir fulgt opp fører til utvikling av nye dynamiske kapabiliteter (Eisenhardt og Martin, 2000). Noe som igjen fører til at bedriften er bedre rustet til å takle fremtidige utfordringer og muligheter.

Nordtun har også vært i kontakt med større aktører med mer erfaring i forhold til anbudsprosesser, for å lære av de. Dette har gjort de bedre rustet i anbudet de la inn hos Nav som de ikke fikk tilslag på. At de fikk hjelp av en mer erfaren aktør gjorde at de fikk større selvtillit og at de turte å være tøffere i anbudet med Nav. De ser ikke på det som et nederlag at de ikke fikk tilslag på anbudet, men fokuserer på hvor mye de lærte av å gå igjennom denne anbudsrunderen.

Det at de har oppgradert det tekniske utstyret har blant annet gjort Nordtun mer tilgjengelige. Det har også åpnet for nye muligheter, som å tilby utleie av konferanseutstyret. Dette kan argumenteres for å bidra positivt til bedriftens tilpasningsevne siden de utnytter nye markedsmuligheter (Mahoney og Pandian, 1992). De utnytter også nye markedsmuligheter i forhold til å tilby videre behandling til eksisterende pasienter. Med nye krav om kortere behandlingstid fra myndighetene sin side, har Nordtun sett ett potensiale i å tilby eksisterende kunder lenger behandlingstid mot at de betaler dette privat. Dette byr på veldig lite kostander for Nordtun siden brukeren allerede er innarbeidet i systemet og kun trenger videreføring av den behandlingen brukeren allerede får. Informantene forteller at dette er gunstig både for brukeren og for Nordtun. Dette er i tråd med dynamisk kapabilitets-tankegang i form av at de griper nye muligheter som oppstår og at de tilpasser seg endringene i omgivelsene de må forholde seg til (Eisenhardt og Martin, 2000).

Av dette avsnittet kan vi se at både Nordtun og Sandaa har fått større fokus på fremtiden nå enn det de hadde før SMB-Utvikling. Forskjellen her ligger i at Nordtun hadde allerede begynt å tenke framover før prosjektet, mens dette var noe Sandaa ble bevisst på gjennom SMB-Utvikling. Begge bedriftene har blitt bedre på å sette av tid til å drive med utvikling etter endt prosjekt, og fokuserer i større grad framover enn før. De er også blitt flinkere på å gripe muligheter som oppstår og å skape mye muligheter.

5.3 Entreprenøriell Orientering

Entreprenøriell orientering handler om innstillingen en bedrift har til å skape noe nytt. De fem dimensjonene er alle faktorer som er med på å påvirke bedriftens prosesser og beslutninger.

Dimensjon 1: Viljen til å innovere

Nordtun viser vilje til å innovere ved at de allerede hadde startet prosessen med å fornye seg før de ble med i SMB-Utvikling. Dette passer godt inn med beskrivelsen Lumpkin og Dess (1996) har av denne dimensjonen som en bedrifts støtte og engasjement til aktiviteter som kan føre til innovasjoner. Nordtun innså at de hadde vært for opphengt i egen historie og suksess tidligere, og at de derfor hadde litt glemt å se framover. Det ble derfor viktig for de å starte litt med blanke ark, og de brukte mye tid på å fokusere på å skape sin egen framtid i denne perioden. SMB-Utvikling kom som et verktøy som hjalp de å fokusere enda hardere på de viktigste tingene.

Anette forteller at hun så ikke bare på SMB-Utvikling som et prosjekt, men at det ble en helt ny tenkemåte for de på Nordtun. Ledelsen på Sandaa forteller og at de har endret tankemåte gjennom SMB-Utvikling. Både Sandaa og Nordtun har innsett at de har vært for dårlige tidligere, og at det å sette av tid til å tenke framover faktisk gir resultater. Dette forklarer Lumpkin og Dess (1996) med at hvis man er åpen for innovasjon så kan man oppdage og forfølge nye muligheter. De på Sandaa har også lært seg å stille de rette spørsmålene og å tenke de rette tingene, slik at det skal bli lettere å fokusere på bedriftens utvikling i framtiden.

Dimensjon 2: Risikovillighet

Dette punktet omhandler bedriftens vilje til å ta risiko og også hvilken grad av risiko bedriften tar (Lumpkin og Dess, 1996). Nordtun tok utgangspunkt i at de ville vinne anbudet med HelseNord og investerte mye i blant annet nyansettelser i forkant av anbudsrunder. Dette måtte de gjøre for å ha en mulighet til å konkurrere, men de kunne ikke forutse utfallet av anbudet og tok sånn sett en veldig stor sjanse. De hadde styret i ryggen når avgjørelsene ble tatt, men de sier at de ikke hadde turt å ta så store sjanser før de var med i SMB-Utvikling, de har altså blitt mer risikovillige enn de var før. Sjansen de tok kan også sees på som en stor

eller utrygg sjanse (Lumpkin og Dess, 1996) ved at de satset mye på et utfall med høy sannsynlighet for tap.

De forklarer at de er en veldig viktig bedrift i forhold til arbeidsplasser i Søndre Meløy og derfor føler de på et ansvar om å bevare de arbeidsplassene de har. Dette er også med på å gjøre Nordtun mer risikovillig ved at de vil gjøre ganske mye for å bevare arbeidsplassene.

Sandaa tok en risiko når de investerte i å bygge ut bedriften og i å ansette flere folk. Kjetil og Monika forklarte i intervjuet at dette var en naturlig utvikling i forhold til det markedet som var når de fortok disse investeringene, og det kan derfor ikke betraktes som at de tok en stor risiko på dette tidspunktet. Sjansen de tok, på det tidspunktet de tok den var en trygg sjanse (Lumpkin og Dess, 1996). At markedet skulle kollapse like etterpå var utenfor deres kontroll.

Videre forteller de at når de skal ta de største og mest risikofylte avgjørelsene i dag, støtter de seg til Hageland-kjeden for råd og veiledning. Her ser de hva andre innenfor kjeden har gjort tidligere og det gir en trygghet for Sandaa at de ser at andre bedrifter kan få til mye selv om de også er lokalisert på små plasser. Det kan dermed se ut som Sandaa velger trygge sjanser og ikke tar den aller største risikoen, men at de allikevel er mer åpen til å ta risiko og prøve nye ting enn de var tidligere.

Dimensjon 3: Å være proaktiv

Informantene fra Sandaa forsetter med at innenfor Hageland-kjeden finner de folk som er positive og som tør å satse. Disse ser de til for inspirasjon, men de presiserer at andre innenfor kjeden også ser til de på en del ting. De er altså proaktive som forklart av Lumpkin og Dess (1996), kanskje ikke ved at de alltid er først ute, men ved at de har mulighet til å oppdage og følge opp nye muligheter i en tidlig fase.

Nordtun jobber aktivt mot nye samarbeid og sitter ikke lenger å venter på at mulige samarbeidspartnere skal bli klare. Dette gjør de i form av å utarbeide avtaler og tilbud på

forhånd slik at de kan være de første med et tilbud på bordet når kunden endelig er klar. Det kan bli sett på som et konkurransefortrinn ved at de viser at de er klare og motiverte til å samarbeide. De har da altså forutsett at kundene vil bli klare en gang i fremtiden og jobber derfor kontinuerlig med å ha et oppdatert tilbud klart (Lumpkin og Dess, 1996).

Dimensjon 4: Autonomi

Vi fant i intervjuene ingen eller veldig svake påstander om autonomi. Hos Sandaa forteller de at de prøver å engasjere de ansatte i beslutningstaking, dette i form av at de arrangerer fellesmøter hvor de ansatte kan komme med innspill. Men de ansatte kan i liten grad ta viktige beslutninger og gjennomføre prosjekter. Det samme gjelder for Nordtun. Her oppfordrer de de ansatte til å komme opp til ledelsen med problemer, og de har en ”åpen dør”-policy på huset. Men de ansatte kan heller ikke ta viktige beslutninger eller gjennomføre prosjekter her. Vi presenterer i teorikapittelet at dette kan forklares med faktorer som at en liten bedrift kan ha mer sentrerte beslutninger, som vil si at det er i hovedsak lederne som tar alle viktige beslutninger.

Vi tror at dette er tilfellet også her. Siden vi har med små og mellomstore bedrifter å gjøre vil størrelsen påvirke graden av selvstyre, eller autonomi (Lumpkin og Dess, 1996). I store bedrifter vil det være flere ledd, altså mellomledere, som har beslutningsansvar. I små og mellomstore bedrifter forekommer mellomledere med beslutningsansvar i liten grad. Selv om begge bedriftene til en viss grad oppfordrer de ansatte til å komme med innspill, mener vi dette ikke er nok til å ha noen påvirkning på graden av selvstyre i disse bedriftene.

Dimensjon 5: Konkurranses aggressivitet

Nordtun forteller at de har blitt mer konkurranseaggressive i form av at de ikke lenger venter til neste anbudsrunde begynner før de begynner å posisjonere seg, men at de jobber aktivt mellom rundene for å komme i en god posisjon i forkant av konkurrentene. De jobber altså hele tiden med å forbedre seg selv for å utkonkurrere konkurrentene (Lumpkin og Dess, 1996). Målet er at konkurrentene skal føle seg litt truet av Nordtun. De forteller også at de har fått mer selvtillit og blitt tryggere på seg selv og tjenestene de tilbyr, som igjen gjenspeiler seg i at de har blitt mer aggressive.

For Sandaa var ikke SMB-Utvikling en kritisk faktor for at de skulle overleve den vanskelige perioden, det var de bestemt på at de skulle klare uansett om de fikk hjelp eller ikke. Dette viser at de har vinnerinstinkt, som kan knyttes til at de er konkurranseaggressive ved at de ikke gir opp og har et mål om å overleve. Dette kan også vises i at de ville bevare det de allerede hadde bygget opp av økt drift, og at det var uaktuelt for de å bygge dette ned igjen.

Vi finner støtte for fire av fem dimensjoner av entreprenøriell orientering hos begge bedriftene. Under den første dimensjonen ser vi at begge bedriftene har innsett viktigheten med å tenke nytt og fokusere på utvikling. Vi ser og at begge bedriftene har blitt mer villige til å ta risiko i dimensjon to, men at graden av risiko varierer. Det kan se ut som Sandaa velger den litt tryggere veien uten de største sjansene, mens Nordtun har satset større kanskje på grunn av at de føler et større press for å klare seg. Under dimensjon tre er det forskjeller mellom bedriftene. Sandaa er proaktive ved å oppdage muligheter i en tidlig fase gjennom informasjon fra nettverket, mens Nordtun jobber aktivt internt for å være best mulig forberedt når nye muligheter åpner seg. Begge bedriftene viser en større grad av konkurranseaggressivitet etter SMB-Utvikling. Nordtun har blitt mer aggressiv og frampå mot konkurrentene, mens Sandaa viser dette gjennom viljen til å ikke gi opp, med eller uten hjelp.

5.4 Nettverk og Ekstern Rådgivning

Nettverk og ekstern rådgivning er en kilde til nye kunnskaper og ressurser som bedriften ikke har selv (Robson og Bennett, 2000). Begge bedriftene har hatt god nytte av SMB-Utvikling som en kilde til nye kunnskaper, og prøver å utnytte dette videre i den daglige driften.

Nettverk

Nettverk er en viktig kilde til eksterne ressurser og informasjon som kan påvirke bedriftens handlinger og sannsynligheten til å oppdage nye muligheter (Nielsen, Klyver, Evald, et al., 2012). Det har ingen betydning om aktørene i nettverket er fra ulike industrier for deres erfaring kan likevel overføres til å løse andres problemer (Burke og Jarratt, 2004). Anette fra Nordtun presiserer dette med at selv om man driver med blomster, kan man ha ledelseserfaring som også kan være nyttig for bedrifter i andre bransjer. Både Nordtun og

Sandaa er begge enige om at fellessamlingene inneholdt gode faglige foredrag og diskusjoner. Det å treffe andre bedrifter i kommunen satte både Nordtun og Sandaa stor pris på. Dette skapte en felles plattform som gjorde at de kunne bli kjent på et mer personlig nivå og at det ble lettere å ta kontakt i ettertid.

Siden de ulike bedriftene ikke kjente godt til hverandre fra før, vil nettverksbåndene mellom bedriftene være svake. Dette fordi de mangler gjensidig tillit, støtte og følelsesmessig tilknytning til hverandre (Nielsen, Klyver, Evald, et al., 2012). I følge nettverksteorien kan disse svake båndene være kilde til mer unik informasjon pga. av ulikheter (Ruef, 2002). For både Sandaa og Nordtun ga nettverket de fikk gjennom SMB-Utvikling innblikk i nye tjenester og muligheter hos de andre bedriftene, som de kunne dra nytte av og bruke videre.

Nordtun fikk spesielt god kontakt med en annen bedrift fra fellessamlingene. Dette har ført til ett videre samarbeid i ettertid, og nettverksbåndene har her gått fra å være svake til å bli sterke. Nettverk med sterke bånd innebærer stor grad av tillit (Renzulli et al., 2000). Dette betyr at deres meninger tas mer alvorlig og har en større innflytelse. Anette nevner blant annet at hvis hun kommer på jobb og har 20 uleste mail i innboksen, leser hun mailen fra denne bedriften først på grunn av det sterke båndet de har.

Sandaa har gjennom Hageland-kjeden sterke nettverksbånd til flere av de andre bedriftene som også er med i denne kjeden. Monika forteller at de har kontakt med mange av disse bedriftene flere ganger i uken. Disse nettverksaktørene ser på hverandre som medspillere og er hverandres kilde til inspirasjon og veiledning.

Ekstern Rådgivning

Nordtun har tidligere brukt konsulenter og ulike næringsforum, men dette har ikke gitt det faglige utbyttet de hadde håpet på. Forskjellen med SMB-Utvikling var at hver bedrift fikk en individuell veileder som var personlig interessert i bedriften. Dette var med på å styrke tilliten mellom bedriften og konsulenten. Tillit er en viktig faktor for at bedrifter skal ta i bruk strategiske råd fra den eksterne rådgiveren (Burke og Jarratt, 2004). Denne tilliten var ennå

sterkere hos Nordtun siden de har samarbeidet med denne konsulenten ved flere anledninger tidligere. Konsulenten til Nordtun var også i fra Meløy noe som gjorde båndet sterkere.

Sandaa presiserte også verdien av individuelle eksterne konsulenter. De hadde tidligere søkt om pengestøtte, og hatt nytte av det, men aldri hatt noen utenfra til å gå inn i bedriften og hjelpe de på den måten. Det er viktig at den eksterne rådgiveren setter seg inn i situasjonen ut i fra bedriftens ståsted, og formidler ny informasjon på en måte slik at ledelsen forstår det (Chrisman og McMullan, 2004). Det at den eksterne rådgiveren kom inn i bedriften med friske øyne og stilte spørsmål som ”Hva driver dere med?” ”Hvor er dere hen?” og ”Hvor skal dere hen i framtiden?”, ble satt veldig pris på hos Sandaa. De ble på en måte tvunget av rådgiveren til å tenke igjennom ting og å formulere standarder som skulle gjelde hos de. Den eksterne konsulenten hjalp de med å se viktigheten av å utarbeide planer for ulike deler av driften. Disse planene ville bidra til at de som jobber på kontoret får frigjort ressurser, og gjøre hverdagen lettere for lederne på Sandaa. De forteller at det var en jobb de måtte gjøre, men at de lærte mye av å gjøre det meste av jobben selv. Dette er i tråd med Chrisman og McMullan (2004) som sier at for å få størst gevinst av den eksterne rådgivningen må rådgiveren være en diskusjonspartner og veileder, ikke den som gjør arbeidet.

Informantene fra Nordtun forklarte også at de hadde verdi av å få en person inn til å se på driften med friske øyne. De presiserte at konsulenten bidro til å peke ut låste mønstre, og stilte spørsmål ved hvorfor de gjorde det akkurat sånn som de gjorde. Dette var spesielt ting de hverken hadde tatt seg tid til å endre eller brydd seg med å investere i.

Monika forteller at de har lært at det er viktig å sette av tid til å tenke framover og å utforske nye muligheter gjennom å være med i SMB-Utvikling. De ble også oppfordret til å fortsette med dette etter endt prosjekt slik at de ikke skulle falle tilbake til gamle mønstre. Berry et al. (2006) forteller at det er viktig at bedriften opprettholder de nye endringene som har blitt presentert gjennom den eksterne rådgivningen, slik at den positive effekten skal bli varig.

Når det kommer til nettverk og ekstern rådgivning er det veldig mange likheter mellom bedriftene. De forklarer begge at det har blitt lettere å ta kontakt og samarbeide med andre etter SMB-Utvikling. Rådgiveren og nettverket har også gitt begge bedriftene inspirasjon i form av nye muligheter, og tilgang til nye tjenester de kan benytte seg av i nærmiljøet.

5.5 Diskusjon opp mot suksessfaktorene

I det tidligere har vi diskutert funnene opp mot de teoretiske tilnærmingene. Her i dette avsnittet vil vi diskutere de viktigste funnene direkte opp mot suksessfaktorene ved omstilling, altså *Innovasjon, Vekst og Lønnsomhet*.

Innovasjon

Innovasjon defineres som en ny oppfinnelse eller videreutvikling/forbedring av eksisterende produkter, tjenester, prosesser eller teknologi (Hisrich og Kearney, 2014). Hos begge bedriftene har vi funnet elementer som kan bidra til å skape omstillingssuksess gjennom innovasjon. Begge bedriftene viser tegn til innovasjon ved at de har endret en del prosesser og spesielt ved at de har endret tankemåte gjennom SMB-Utvikling. Det at de har fått en ny tankemåte har gjort de mer åpne til å se endringer og ta sjanser som er en viktig del av den entreprenørielle orienteringen (Lumpkin og Dess, 1996).

Den nye teknologien hos Nordtun er en direkte innovasjon. Dette var noe de ikke hadde fra før som har vist seg å være verdifullt, og som igjen har bidratt til nye inntjeningsmuligheter for de, ved at de leier ut konferansetjenester til andre. Dette er en helt ny tjeneste de kan tilby som følge av innovasjonen og kan også skape konkurransefortrinn. Nordtun tilbyr også andre nye tjenester som de har utviklet fra eksisterende drift. De har sett behovet for videre behandling av eksisterende pasienter, og utnyttet dette til å tilby pasienter lengre opphold mot at de betaler privat. De viser her at de har dynamiske kapabiliteter i form av at de utvikler de interne ressursene de allerede har til å skape nye inntjeningsområder (Mahoney og Pandian, 1992).

Hos Sandaa har de begynt en prosess hvor de vurderer nye markeder. Dette er planer som ikke har blitt iverksatt men som kan utnyttes i fremtiden. Dette viser at de er proaktive (Lumpkin og Dess, 1996), og de forklarer at selv om de ikke har satt i gang planene er det ikke bortkastet å ha de. Her viser de og at den endrede tankemåten de har utviklet, gjør at de er mer åpne for nye ting og ser verdien i å tenke framover og heve blikket (Lumpkin og Dess, 1996).

De interne prosessene er også med på å skape omstillingssuksess i form av innovasjon for begge bedriftene. Her har strategi vært viktig for begge bedriftene og de har hatt fokus på å etablere planer for å nå ønskede mål. Planene er interne ressurser som de utnytter til sin fordel og som kan skape konkurransefortrinn (Barney, 1991), mens prosessene med å utarbeide disse planene er unike og veldig verdifulle for bedriftene. Disse prosessene er innovative etter definisjonen nevnt over og kan være med på å skape omstillingssuksess for bedriftene ved at de hele tiden er mer bevisste på hvem de er og hva de gjør, men også hvordan de kan endre seg og hvor de vil i fremtiden.

Vekst

Vi har tidligere nevnt at begge bedriftene har lært seg å tenke på en ny måte. De er mer opptatt av å se framover og å lære nye ting. Dette må de bruke aktivt videre og de må gjøre endringene varige for at bedriften skal vokse av dette i det lange løp. Det å tenke framover må bli en standard i bedriftene, og ikke noe de legger vekk igjen nå som SMB-Utvikling er over. Dette virker det som begge bedriftene har innsett og de ser nyttheten av å hele tiden utvikle seg litt.

Nordtun forteller at de har vokst gjennom læring når det kommer til anbudsprosessen. Selv om de tapte et anbud, så de ikke på prosessen som bortkastet. De tar med seg erfaringene de gjorde og bruker dette for å gjøre det enda bedre neste gang. Dette forklarer Chaston et al. (1999) som viktig fordi læring i små bedrifter bidrar positivt til bedriftens kompetanse. Læring kan også påvirke bedriftens fremtidige strategiske valg (Covin et al., 2006; Wang, 2008).

Veksten i Nordtun har også dreid seg om å takle svingninger bedre, å bli mer robuste, i form av å skape nye kunder og tilby nye tjenester. De har tidligere vært veldig avhengig av en hovedinntektskilde, og nå innsett av de har flere muligheter å spille på hvis de bare blir flinkere til å utnytte disse.

Både Nordtun og Sandaa har hatt fokus på å vokse i form av å utvikle kunnskap internt i bedriften. De bruker de ressursene de har internt til å skape seg en fordel ovenfor konkurrentene (Barney, 1991). De har begge både hatt fokus på å utvikle de ansattes kompetanse, og å utvikle ledelsens kompetanse. Ved å utvikle de ansattes kompetanse kan bedriftene skape konkurransefordeler ved at de har bedre kvalitet og kunnskap enn konkurrentene. Mens utvikling av ledelsens kompetanse er en viktig faktor for verdien av ekstern rådgivning (Chrisman og McMullan, 2004). En ledelse med høy kompetanse kan ha mer nytte av rådene fra en ekstern rådgiver, enn en ledelse med liten kompetanse. Dette er fordi det blir lettere å forstå rådene som gis og dermed blir de oftere tatt til følge, som igjen gjør at bedriften har større mulighet til å oppleve raskere vekst (Chrisman og McMullan, 2004).

Det har i både Nordtun og Sandaa også vært fokus på å øke salget og inntjeningen for å skape vekst. Nordtun har også ansatt flere i perioden, men dette har ikke vært fokuset til Sandaa. De forklarer at dette ikke var et av deres mål med SMB-Utvikling fordi de hadde foretatt ansettelse før omstillingen som de nå stod i fare for å miste. Fokuset ble derfor på å beholde de ansatte de allerede hadde, og å heller øke på andre områder.

Lønnsomhet

Begge bedriftene hadde mål om å øke salget og omsetningen gjennom SMB-Utvikling. De fokuserte hovedsakelig på å finne nye inntektskilder, som nye kunder og markeder, men de utarbeidet også ulike planer som skulle gjøre hverdagen enklere og for å gjøre de mer målrettet. Dette fikk de hjelp til dette gjennom SMB-Utvikling i form av at de fikk en ekstern konsulent til å gjøre de mer oppmerksom på hvem de var og hvor de ville i framtiden. Sandaa fikk utarbeidet både strategi-, markeds-, og økonomiplaner med hjelp fra den eksterne rådgiveren. Disse planene betydde at de fikk strukturert driften mer, og frigjort ressurser,

spesielt på kontoret. Dette bedrer effektiviteten i bedriften og kan være en kilde til bedre lønnsomhet. De fikk også hjelp til å se nye mulige markeder og hjelp til å utforske disse.

Nordtun var allerede i gang med å utarbeide en strategiplan før SMB-Utvikling, og fikk hjelp til å spisse denne enda mer gjennom prosjektet. Denne bruker de for å holde seg målrettet og for å skape et fellesskap. Sverre forteller at han ofte bruker strategiplanen for å holde seg fokusert, og at den er et verktøy i den daglige driften. De ble også mer oppmerksomme på hvilke muligheter som allerede lå innad i bedriften ved at den eksterne rådgivere hjalp de med struktureringen. Det viste seg at de hadde allerede eksisterende ressurser de kunne utnyttet på en bedre måte (Barney, 1991), de visste bare ikke hvordan. Blant annet hadde de mange flere private kunder enn de trodde. Dette var noe de kunne spille videre på for økt inntjening framover.

I dette kapitlet har vi diskutert funnene fra kapittel 4, opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Vi har prøvd å gi leseren en forståelse av hvilke strategiske faktorer som kan være viktige for å oppnå omstillingssuksess ved å gi eksempler fra casene. I det neste kapitlet vil vi gi vår konklusjon på bakgrunn av diskusjonen.

6 Avslutning

I dette kapittelet vil vi avslutte oppgaven. Vi vil først presentere en konklusjon med bakgrunn i diskusjonen, deretter vil vi presentere studiens implikasjoner, så vil vi forklare oppgavens begrensninger, oppgavens bidrag og helt til slutt forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsket på omstillingssuksess for små og mellomstore bedrifter. Problemstillingen vi skal besvare er: *Hvilke strategiske faktorer bidrar til små og mellomstore bedrifters omstillingssuksess?*

I forhold til det ressursbaserte perspektivet har vi sett at de interne ressursene kan danne et grunnlag for omstillingssuksess. Begge bedriftene har ressurser som skiller seg ut fra konkurrentenes med tanke på veksthuset til Sandaa, og Nordtun som et ressursenter i kommunen. Disse kan også skape vedvarende konkurransefortrinn etter VRIO-rammeverket. De har også andre ressurser de utnytter til å oppnå omstillingssuksess, som veldig kompetente ansatte og ledere. Utviklingen av strategiplaner og andre planer er også med på å skape omstillingssuksess ved at disse planene har en veldig verdifull utarbeidelsesprosess. Utnyttelsen av ressursene er derfor en nøkkelfaktor til suksess, og både Sandaa og Nordtun utnytter og videreutvikler deres ressurser på en god måte.

Funnene fra dynamiske kapabiliteter viser at begge bedriftene har mer fokus på å utvikle dynamiske kapabiliteter nå enn de hadde før SMB-Utvikling. De setter av tid til å tenke fremover og har blitt flinkere til å oppdage nye muligheter både eksternt og internt. Nordtun har funnet nye måter å utnytte sine ressurser på til nye inntektsmuligheter og både de og Sandaa er mer aktive til å finne nye markeder og kunder i dag. Begge bedriftene er også veldig åpne til å lære av andre og av sine feil. Dette er med på å skape omstillingssuksess for bedriftene, ved at de har blitt mye mer tilpasningsdyktige til omgivelsene. De er også blitt flinkere til å både utnytte eksisterende muligheter på nye områder og ved at de selv skaper nye muligheter.

Fra entreprenøriell orientering kan vi se at fire av fem dimensjoner er veldig viktig for å skape en suksessfull omstilling, dette gjelder ikke autonomi. Begge bedriftene har endret tenkemåte gjennom SMB-Utvikling som gjør at de er mer entreprenørielt orienterte. De er blitt mer villige til å innovere og går i større grad inn for å skape nye muligheter selv. Nordtun sitter ikke lenger og venter på nye anbud, men jobber aktivt i rolige perioder med å forberede tilbudene. Dette er et helt klart konkurransefortrinn som gjør at de er mer suksessfulle nå. Nordtun viser også med dette at de er mer aggressive og de har også tatt større risiko i forhold for å vinne anbud enn tidligere. At de tok denne risikoen gjorde også at de vant anbudet og er en klar suksessfaktor. Sandaa er også blitt mer aggressive men tar allikevel litt mer trygge sjanser i forhold til risiko. Det er allikevel ingen tvil om at begge bedriftene er blitt mer entreprenørielt orienterte og dette bidrar igjen positivt til omstillingssuksess.

De har også blitt mer villige til å prøve nye ting selv om det kanskje ender i fiasko. Men det at de allikevel vil satse og læringsprosessen som kommer av dette bidrar også positivt til deres dynamiske kapabiliteter.

SMB-Utvikling la til rette nettverksbygging blant bedriftene i kommunen. Samholdet bedriftene fikk gjennom SMB-Utvikling gjorde at de fikk styrket tro på framtiden og et større ønske om å lykkes med omstillingsprosessen. Bedriftene ble enige om å bruke hverandre mer, men nettverksbyggingen ble ikke en direkte faktor til omstillingssuksess, da det tar lenger tid å bygge tillit mellom aktørene slik at de kan utnytte hverandre effektivt.

Den eksterne rådgiveren bidro konkret innad i bedriftene med råd og veiledning, og la opp til at bedriftene skulle utvikle seg og sine muligheter. Sandaa forteller at de synes det var veldig nyttig med en ekstern konsulent som gav personlige råd og forbedret prosesser internt. De hadde stor tillit til konsulenten, selv om den var ekstern, og dermed stor nytte av rådene. Nordtun fikk en rådgiver de hadde kjennskap til fra før og dette gjorde at tilliten allerede var ganske sterk, som ga stor effekt av rådene. Den bruken av ekstern rådgiver som ligger inn under SMB-Utviklings verktøyet, med at hver bedrift får en personlig rådgiver, er veldig effektiv. Den personlige veilederen og kunnskapen den har kommet med er en direkte faktor til omstillingssuksess.

Oppsummert kan vi si at de fire strategiske faktorene vi har fokusert på i denne oppgaven, kan bidra til omstillingssuksess. Graden av suksess er avhengig av hvor godt bedriften jobber for å oppnå suksess og hvor motiverte de er til å lære og utvikle seg.

Avslutningsvis ser vi at SMB-Utvikling har vært en verdifull ressurs for bedriftene til å synliggjøre hva bedriftene måtte jobbe med, og å tilby verktøy de kan jobbe etter.

6.2 Implikasjoner

Vi har i denne oppgaven arbeidet med å identifisere hva som bidrar til en suksessfull strategi for omstillingsbedrifter.

Forskningen viser hvor viktig det er for bedrifter å være læringsorienterte. Villigheten og evnen til å tilegne seg ny kunnskap påvirker bedriftens evne til å utnytte, utvikle og implementer ny informasjon som kan føre til nye muligheter og bedre utnyttelse av ressursbasen til bedriften. Dette kan være et nyttig funn for bedrifter som skal gjennom strategiske endringer.

En annen faktor som påvirker bedriftens læring er utførelsen den eksterne rådgivningen. I vårt tilfelle lå fokuset på at den eksterne rådgiveren skulle være en diskusjonspartner og at selve arbeidet skulle bedriften gjøre selv. Dette for at bedriften skulle få lære gjennom erfaringer og skulle kunne greie seg på egenhånd etter endt SMB-Utvikling. Dette igjen presiserer viktigheten om at bedrifter må være åpne for å lære og utvikle seg.

Av oppgaven har vi sett at SMB-Utvikling er et veldig nyttig verktøy for små og mellomstore bedrifter i omstilling. Det har vært en viktig kilde til nye innspill og nyttig kunnskap for bedriftene.

Oppgaven ga noen teoretiske implikasjoner. Innenfor teorien ekstern rådgivning viste det seg at tilliten mellom bedriften og den eksterne rådgiveren er viktig for at bedriftene skal få mest mulig ut av veiledningen. Dette betyr at effekten av ekstern rådgivning er avhengig av forholdet mellom giver og mottaker. Dette kan være nyttig informasjon for Innovasjon Norge og andre interessenter.

Det var ingen funn av den ene dimensjonen autonomi/selvstyre fra teorien entreprenøriell orientering. Dette kan ha noe med at denne dimensjonen er mer rettet mot større bedrifter hvor bestemmelsesansvaret er fordelt i ulike avdelinger, og dermed ikke passer så godt for små og mellomstore bedrifter.

6.3 Begrensninger

I oppgaven var det få caser som undersøktes, og oppgaven tar for seg bare et lite geografisk område. Dette gjør at funnene fra oppgaven ikke vil være generaliserbare.

Vi kunne også ha undersøkt bedrifter i omstilling utenfor SMB-Utvikling. Dette kunne vært kilde til bredere informasjon og et annet perspektiv på bedriftenes omstillingsprosess.

6.4 Videre forskning

Det kan også være interessant å utføre undersøkelser av omstillingsbedrifter i andre deler av Norge, gjerne både de som er med og ikke med på SMB-Utvikling. Dette for å se om de har opplevd de samme erfaringene og om resultatene fra denne forskningen kan generaliseres.

Funnene fra denne oppgaven kan videre brukes som grunnlag for en kvantitativ undersøkelse. Forslag til videre forskning vil være å utføre en kvantitativ undersøkelse med et representativ utvalg fra omstillingsområder over hele Norge.

7 Litteraturliste

- A., H. (2012). *Hva er suksess for deg?* Hentet 02.05 fra <http://malbevisst.no/hva-er-suksess-for-deg/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bennett, R. J. & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155-180.
- Berry, A. J., Sweeting, R. & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 13(1), 33-47.
- Borch, O. J., Madsen, E. L. & Rasmussen, E. (2006). Strategisk entrepenørskap - verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. I: J. I. Jenssen, L. Kolvereid & T. Erikson (Red.). *Perspektiver på entrepenørskap* (s. 243-263). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Budalen, A. & Steinum, S. (2011, 26.10). *Meløy kan miste ti prosent av arbeidsplassene i kommunen*. Hentet 29.03 fra http://www.nrk.no/nordland/_recs-nedleggelse-er-dramatisk-1.7849543
- Burke, I. G. & Jarratt, D. G. (2004). The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 126-138.
- Burt, R. S. (2000). Structural holes versus network closure as social capital. I: *Kompendium OR322E Strategy and International markets*. Bodø: Universitetet i Nord.
- Chaston, I., Badger, B. & Sadler-Smith, E. (1999). Organisational learning: research issues and application in SME sector firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(4), 191-203.
- Chrisman, J. J. & McMullan, W. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of small business management*, 42(3), 229-244.
- Clemons, E. K. & Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS quarterly*, 275-292.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Cotteleer, M. J., Ryanor, M. E. & Ahmed, M. (2013). *The Profit Parfait: exploring the deeper layers of corporate profitability*. Hentet 16.05 fra http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/process-and-operations/Deloitte_Review_Issue_12_The_Profit_Parfait.pdf
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x

- dinordbok.com. (2015). Hentet 02.05 fra <http://www.dinordbok.com/?f=norsk&t=engelsk&q=suksess>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2012). *Management research* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- essensi.no. (u. å.). *Tjenester*. Hentet 16.05 fra http://www.essensi.no/tjenester_essensi.html
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R., Asheim, B. T., Bruland, K. & Grodal, S. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- hageland.no. (u. å.). *Hageland Sandaa*. Hentet 10.02 fra <http://www.hageland.no/finn-hagesenter/nordland/hageland-sandaa>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource - based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Hisrich, R. D. & Kearney, C. (2014). *Managing innovation and entrepreneurship*. USA: SAGE Publications.
- InnovasjonNorge. (2016). *Tilbakeblikk 2015: RegionalOmstilling.no*. Hentet fra http://www.regionalomstilling.no/no/TILBAKEBLIKK-2015_samleside/
- InnovasjonNorge. (u. å.). *SMB-Utvikling*. Hentet 02.05 fra <http://www.regionalomstilling.no/no/Verktoy/SMB-utvikling/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kolvereid, L., Isaksen, E. J. & Ottósson, H. (2010). Advice to new business founders and subsequent venture performance. I: C. G. Brush, L. Kolvereid, L. Ø. Widding & R. Sørheim (Red.). *The Life cycle of new ventures : emergence, newness and growth*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lewis, H. Ø. & Selgem, E. (2015). *Oljeprisfall krever raskere omstilling*. Hentet 07.05 fra <http://www.aftenbladet.no/energi/--Oljeprisfall-krever-raskere-omstilling-3607024.html>
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

- Madsen, E. L. (2007). Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource - based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- MeløyKommune. (u. å.). *Omstilling i Meløy*. Hentet 29.03 fra <http://www.meloy.kommune.no/no/Demokrati/Meloy-Utvikling-KF/>
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- NHO.no. (u. å.). *SMB og eiere*. Hentet 11.05 fra <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/SMB/>
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R. & Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in theory and practice: Paradoxes in play*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evalv, M. R. & Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in theory and practice*. Great Britain: Edward Elgar Publishing Limited.
- nordtun.no. (u. å.). *Historie*. Hentet 10.02 fra <http://www.nordtun.no/om-nordtun/>
- Nyborg, G. L. (1999). *Teoretiske tilnærminger til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak* (Discussion paper 8/1999). Sandvika: H. BI. Hentet fra [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/dc1faa5090e7f026c1256e5c0044a137/77959f433a69b5d3c12568b300415c34/\\$FILE/dp08-99.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/dc1faa5090e7f026c1256e5c0044a137/77959f433a69b5d3c12568b300415c34/$FILE/dp08-99.pdf)
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- RegionalOmstilling.no. (u. å.-a). *Regional omstilling - Hva er det?* Hentet 28.01 fra <http://www.regionalomstilling.no/no/Om-omstilling/>
- RegionalOmstilling.no. (u. å.-b). *Regioner i omstilling*. Hentet 09.02 fra <http://www.regionalomstilling.no/no/Regioner/>
- RegionalOmstilling.no. (u. å.-c). *SMB-Utvikling*. Hentet 02.09 fra <http://www.regionalomstilling.no/no/Verktoy/SMB-utvikling/>
- Renzulli, L. A., Aldrich, H. & Moody, J. (2000). Family matters: Gender, networks, and entrepreneurial outcomes. *Social forces*, 79(2), 523-546.
- Robinson, R. B. (1982). The importance of “outsiders” in small firm strategic planning. *Academy of management journal*, 25(1), 80-93.
- Robson, P. J. & Bennett, R. J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small business economics*, 15(3), 193-208.

- Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 427-449.
- samfunnsviterne.no. (u. å.). *Omstilling og nedbemanning*. Hentet 28.03 fra https://www.samfunnsviterne.no/no/Lonn+_arbeidsliv/Tillitsvalgt/Hva+er+omstilling+og+nedbemanning%3Fb7C_wtfY2X.ips
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 3d Ed: New York, Harper [1962].
- StoreNorskeLeksikon. (2009a). *Dynamisk*. Hentet 26.04 fra <https://snl.no/dynamisk>
- StoreNorskeLeksikon. (2009b). *Kapabilitet*. Hentet 26.04 fra <https://snl.no/kapabilitet>
- TheBostonConsultingGroup. (2014). *Innovasjon og entreprenørskap - kilder til fremtidige konkurransefortrinn*. Hentet 12.03 fra http://sikt2014.no/files/SIKT_Rapport_Final_22.09.14.pdf
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852-874.
- Watson, W., Stewart, W. H. & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 145-164.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship* (4th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda*. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Litt info om selskapet:

- Hvem er dere og hva gjør dere?
- Etablering, oppstart? De første årene?
- Forskjeller før og etter omstilling? Hvilke?
 - o Antall ansatte
 - o Salg/omsetning
 - o Markedsandel
 - o Annet

Dere har vært gjennom SMB-Utvikling, fortell hvordan det var:

- Hvorfor ble dere med på SMB-Utvikling?
- Hva innebar det?
- Hva gjorde dere?
- Hva fikk dere hjelp med?
- Hva betydde konsulenten for dere?
- Hva lærte dere?
- Hva sitter dere igjen med?
- Hva var deres kritiske suksessfaktorer?
- Hva var deres mål? Ble de oppnådd? Er dere på vei til å oppnå de?
- Det tok mye tid, var det verdt det?
- Hvordan har dere fortsatt å jobbe med utviklingen etter endt prosjekt?

Innovasjon og nytenkning:

- Før SMB-Utvikling: Hvor viktig var nye produkter/tjenester, ny teknologi og nye prosedyrer for dere?
- Har dette endret seg? Hvordan?

- Hvor kommer nye impulser fra? Kunder, konkurrenter, ansatte, andre?
- Hvordan velges nye prosjekter?

Ledelse og struktur:

- Har bedriften et klart mål og en klar strategi?
 - o Endres disse? Hvor ofte?
- Er arbeidet selvstendig eller lederstyrt? Team-basert?
- Har dere hatt noen strukturelle endringer etter at dere var med på SMB-Utvikling?
Hvilke?

Usikkerhet og risiko:

- Hva gjør dere/ hvilke grep tar dere for å takle usikkerhet i markedet?
 - o Før omstilling/etter omstilling?
 - o Gjør dere noe annerledes nå?
- Hvordan vurderer dere risiko i forhold til prosjekter?

Bedriftens nettverk:

- Har bedriften samarbeidspartnere?
- Hva brukes de til?
- Hvilken nytte har de? For dere/for andre(samfunnet)?