

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E

Navn på kandidater:

Nina Christine Badendyck og Mikkel Sinclair Lyngar

Kandidat nr 103

Kandidat nr 113

Med blick for verdiskaping Eiernes rolle i utvikling av vekstbedrifter

Utvikling av Saltdalshytta 1998-2017

Dato: 07.12.18

Totalt antall sider: 99

Forord

En bedrift, eid av to nordnorske næringsdrivende, ble nominert til EY Entrepreneur of the Year i 2017, omtrent samtidig som de solgte 75 % av bedriften, Saltdalsbygg AS, for 450 mill NOK. Hva var historien bak veksten? Hvordan hadde eierne utviklet bedriften?

Her var det to eiere, som hverken var daglige ledere, eller bedriftsetablerere, som hadde overtatt en konkurstruet produksjonsbedrift med ett produkt: Saltdalshytta som var en velkjent hytte i regionen.

17 år senere er produktet et av landets mest kjente varemerker. Bedriften er moderne og avansert med en høy og effektiv produksjonslinje. Den er Norges største hytteleverandør, har tatt i bruk hele verdikjeden og var en vekstbedrift med 86 % vekst fra 2015 til 2017.

Det som vekket vår interesse var muligheten til å lære av noen som har lykket. Noen som har lykket med å skape verdier og som er opptatt av å skape arbeidsplasser og vekst i nord.

Gjennom denne forskningsprosessen, har vi blitt kjent med en bedrift og en merkevare, dens utvikling gjennom 20 år, og ikke minst med de menneskene som har hatt en avgjørende rolle i utviklingen. Historien som vi har fått et lite innblikk i er fascinerende, og vi håper vi evner å formidle den på en god måte til leseren, og at vi evner å analysere de prosessene som har ført til det som har blitt en suksess.

Vi takker deltakerne i forskningsprosjektet, og spesielt de som har bidratt med informasjon om Saltdalshytta og dens utvikling.

Vi retter også en stor takk til Handelshøyskolen Nord Universitet for et interessant MBA-studium og spesielt til vår veileder Frode Soelberg.

Bodø 7. desember 2018

Nina Christine Badendyck og Mikkel Sinclair Lyngar

Sammendrag

Denne masteroppgaven (MBA) er skrevet innen et økonomisk teoretisk felt. Temaet som belyses er eiernes rolle i utvikling av vekstbedrifter. Oppgaven belyser utviklingen av Saltdalshytta i perioden 1998-2017 fra konkurstruet til vekstbedrift med en nasjonal merkevare - med fokus på eiernes rolle i strategi- og utviklingsprosesser.

Det er benyttet en kvalitativ teoretisk tilnærming med bruk av *grounded theory* og en abduktiv metodikk. Det er foretatt intervjuer med nøkkelpersoner tilknyttet bedriften. Intervjuene utgjør primærdataene som ligger til grunn for de funnene som presenteres. Disse drøftes videre mot aktuell teori i diskusjonen.

Forskningsprosjektet viser at eierne av Saltdalshytta har hatt avgjørende roller i utviklingen av bedriften som vekstbedrift. Eierne har vært *innovative entreprenører* og deres engasjement, kompetanse, erfaring og handlekraft har ligget til grunn for deres evne til å se og utnytte muligheter som har ført til utvikling og vekst. Forskningsprosjektet viser videre at mange små og store kortsiktige strategier og innovasjoner kan føre til en langsiktig fordelaktig strategisk posisjon.

Forskningsprosjektet beskriver en bedrifts utvikling i såkalte *S-kurver*. Vi definerer overgangen mellom *S-kurvene* som *kritiske faser* og undersøker eiernes roller i forhold til å utnytte de strategiske vinduene som oppstår i de kritiske fasene. Det har ledet til en *modell for entreprenørskap i kritiske faser*. Modellen illustrerer videre den kritiske fasen en vekstbedrift når i skillet mellom det *entreprenørielle* og det *administrative domenet* når organisasjonen må profesjonaliseres.

Abstract

This theses focuses on growth firms and the role of the business owners within business development. It focuses on a Saltdalshytta, a firm in Northern Norway in the period 1998-2017. In this period the firm developed from near bankruptcy to growth with a national brand. It examines in what way the owners have contributed to strategy and innovation.

The research process is founded on a qualitative method with use of grounded theory and an abductive approach. Key persons have been interviewed in the process. The interviews form the primary data in the analysis. In the discussion the findings are compared to relevant theory.

The results from this research project show that the roles of the owners have been of vital importance considering the growth and development of the firm. The owner's commitment in the firm, their competence and experience and their ability to act on possibilities has been of importance and contributed to further growth. The project shows that several short term small strategies and innovation in sum can lead to a favourable long term strategic position.

It describes the economic development of a firm in the way of S-curves and defines the transition between the curves as *critical phases*. It also describes the way owners can take advantage of *strategic windows* that occurs in the *critical phases*. This has led to the development of a *model* describing *entrepreneurship in critical phases*. The model includes an illustration of the transition between the entrepreneurial and the administrative domain as a part of the periodical development of the growth firm.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innhold	iv
Oversikt over illustrasjoner og figurer:	viii
1. Innledning	1
1.1. Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger.....	2
1.2. Oppgavens struktur og bruk av navn	3
1.3. Sentrale begreper	3
1.2.1 Vekstbedrifter	4
1.2.2 Eiere og eiernes rolle	4
1.2.3 Utvikling/Innovasjon	5
<i>Innovasjon og entreprenørskap</i>	5
1.2.4 Strategiprosesser	6
2. Teoretiske tilnæringer	6
2.1. Teoretiske perspektiver på vekst og vekstbedrifter	7
2.2. Teoretiske perspektiver på eiere og eiernes roller	8
2.3. Teoretiske perspektiver på entreprenørskap og innovasjon	9
2.4. Teoretiske perspektiver på Strategi	12
2.5. Nyere norsk forskning	13
3. Metodiske momenter	15
3.1. Valg av analyseenhet og deskriptiv tilnærming	15
3.2. Kvalitativ metode	15
3.3. Grounded theory som metode.....	16
3.3.1. Faser i arbeidet – som et ledd i grounded theory.....	17
<i>Fase 1: Undersøkellesdesign, innsamling av sekundærdata og grunnleggende teori</i>	17
<i>Fase 2: Valg av første informant, utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av intervju, innledende kategoriseringer og tanker om neste intervju</i>	18
<i>Fase 3–6: Valg av flere informanter, intervjuer, koding, kategorisering, analyser og kobling til teori</i>	19
<i>Fase 7: Analyse og oppsummering</i>	19
3.3.2. Data og datainnsamling	20

3.3.3.	Forskningsloggbok og elektronisk notatbok.....	20
3.4.	Valg av informanter.....	20
3.5.	Intervjuer og intervjueteknikker.....	21
3.5.1.	Transkripsjon av intervjuene	23
	<i>Bruk av transkriberte avsnitt i funn og diskusjon.....</i>	<i>23</i>
3.5.2.	Analyseverktøy.....	23
3.5.3.	Koding og kategorisering av data – abduktiv metodikk i arbeidet.....	24
3.5.4.	Kategorisering av data	25
	<i>Systematisk kategorisering</i>	<i>26</i>
	<i>Selektiv kategorisering</i>	<i>26</i>
3.6.	Presentasjon av funn.....	27
3.7.	Justering av problemstilling og forskningsspørsmål	28
3.8.	Litteratursøk.....	28
3.9.	Validitet – refleksjoner	29
3.9.1.	Pålitelighet og troverdighet	29
3.9.2.	Overførbarhet.....	30
3.9.3.	Bekreftbarhet	30
3.10.	Etiske refleksjoner	30
3.11.	Dokumentasjon.....	32
4.	Analyse – Presentasjon av funn	32
4.1.	Utvikling av Saltdalshytta som bedrift, produkt – en kort redegjørelse	33
4.1.1.	Oversikt over organisering og eierskap	33
4.1.2.	Oversikt over produktutviklingen Saltdalshytta, Røroshytta og Saltdalshus .	35
4.1.3.	Byggesystemer med kundetilpassete modeller.....	35
4.1.4.	Produksjon og salg.....	36
4.1.5.	Antall ansatte	36
4.1.6.	Økonomisk utvikling	36
4.2.	Utvikling av Saltdalshytta, eiernes rolle - kvalitative funn	37
4.2.1.	Årene 1998-2007	38
	<i>Et eierskap blir til</i>	<i>39</i>
	<i>Møtet med bedriften og de ansatte – starten på et engasjement</i>	<i>39</i>
	<i>Strategi i årene 1998-2007.....</i>	<i>40</i>
	<i>Strategier knyttet til kunder, marked og salg</i>	<i>42</i>
	<i>Markedsføring og salg.....</i>	<i>43</i>
	<i>Respons fra markedet.....</i>	<i>45</i>

	Geografisk markedsutvikling	46
	<i>Innovasjon i årene 1998-2007</i>	47
	<i>Eiernes rolle 1998-2007</i>	49
	Styreleder og samtidig daglig leder "i gavnet"	49
	Engasjement og involvering.....	50
	En intern kreativ klynge som jobber med innovasjon og utvikling.....	50
	Tillit til medarbeidere som strekker seg langt	51
	Utvikling gjennom å prøve og feile.....	52
	Oppsummerende tolkning av eiernes rolle i perioden:.....	52
4.2.2.	Årene 2008-2012	53
	<i>Strategi i årene 2008-2012</i>	53
	<i>Underleverandører</i>	54
	Opprettelse av morselskap, flere datterselskap og kapitalutvidelse	55
	Strategiske oppkjøp	56
	Strategisk satsing på TV-annonsering under finanskrisen – Timing eller flaks?	57
	Industrialisering og operasjonalisering – Timing eller flaks?	59
	<i>Innovasjon i årene 2008-2012</i>	62
	Fra håndverk til industri	62
	Prosessutvikling – Effektivitet og kvalitetsstyring i produksjonen	64
	Fra hytter til hus – utvikling av et nytt produkt, Saltdalshus.....	65
	<i>Eiernes rolle i årene 2008-2012</i>	66
	Finanskrisen og eiere som utnytter mulighetene – Flaks eller timing?	66
	Styret – Formelle vs uformelle beslutninger, eierne som pådrivere.....	67
4.2.3.	Årene 2013-2017	69
	<i>Strategi i årene 2013-2017</i>	69
	<i>Endring i marked fører til nedgang i salg og strategisk tilpassing</i>	70
	Destinasjonsutvikling – strategisk satsing på feltutbygging med nøkkelferdige hytter	70
	<i>Innovasjon i årene 2013-2017</i>	71
	Utvikling av det helhetlig produkt Nøkkelferdige hytter og animert markedsføring	71
	<i>Eiernes rolle i årene 2013-2017</i>	72
	<i>Profesjonalisering av organisasjonen og styret i konsernet</i>	72
	Operative eiere	73
	Satsing på destinasjonsutvikling skjer på egenhånd – utenfor konsernet.....	74
	Salg av majoriteten av aksjene til Mestergruppen i 2017.....	74
	<i>Eiernes rolle i hele perioden 1998-2017 – hovedinntrykk for informantene</i>	76
5.	Analyse – Diskusjon	77
5.1.	Oppsummering av funnene i kapittel 4 som grunnlag for diskusjon.....	77
5.2.	Vekst som ambisjon, drivkraft og resultat	78
5.2.1.	Vellykkede entreprenører og entreprenørskap	78
	<i>Gründere, entreprenører og investorer</i>	79
	<i>Entreprenørielle roller – nøkkelen til suksess?</i>	81
	<i>Fra entreprenørskap til strategisk entreprenørskap</i>	83

5.3.	Innovativt entreprenørskap	84
5.3.1.	Strategier og innovasjoner som har bidratt til å skape en strategisk posisjon	87
5.3.2.	Kritiske faser i Saltdalshyttas vekst- og ekspansjonsprosesser	89
	<i>Paradokser/dilemmaer innovative entreprenører møter i kritiske faser</i>	91
	Modell for entreprenørskap i kritiske faser med strategiske vinduer – sett i forhold til entreprenørielle og administrative domener	94
	Innovativt entreprenørskap og risiko i kritiske faser.....	95
5.4.	Oppsummering av diskusjonen og analysen	97
6.	Avsluttende kommentarer og forslag til videre forskning	98
6.1.	Kritiske refleksjoner	99
6.2.	Forslag til videre forskning.....	99
Litteraturliste		100
Publikasjoner		102
Videoer		103
Avis- og magasinartikler		103
Pressemeldinger		103
Andre kilder – generelle informasjonssider [internett]:.....		103
Vedlegg 1	Oversikt over litteratursøk	1
Vedlegg 2	Oversikt over kategoriseringsprosess og kategorier	1

Oversikt over illustrasjoner og figurer:

Figur 1	Økonomisk utvikling: Saltdalshytta/Saltdalsbygg AS, driftsinntekter.....s 36
Figur 2	Økonomisk utvikling: Saltdalshytta/Saltdalsbygg AS, resultat før skatt.....s 37
Figur 3	Bedriftens utvikling i faser.....s 89
Figur 4	Modell for entreprenørskap i kritiske faser.....s 94

1. Innledning

Er det tilfeldig, er det flaks, eller er det bevisste strategiske grep som fører til innovasjon, utvikling og vekst? Mintzberg og Waters, skiller mellom strategier som blir realisert i tråd med intensjonene og de som vokser fram på tross av, eller i mangel av intensjoner:

Comparing intended strategy with realized strategy, [...] has allowed us to distinguish *deliberate* strategies—realized as intended—from *emergent* strategies - patterns or consistencies realized despite, or in the absence of, intentions. (Mintzberg og Waters, 1985, s. 257)

Dette forskningsprosjektet handler om eierskap og eierskapets betydning for verdiskaping og vekst. Det er inspirert av de som har lyktes med å skape vekst og som har investert egne ressurser i virksomheter som de bidrar til å utvikle.

Det overordnede målet for næringspolitikken i Norge, er å legge til rette for størst mulig verdiskaping¹ og økt sysselsetting. Bedrifter med privat eierskap representerer en betydelig del av verdiskapingen og sysselsettingen i landet. Sysselsettingen i privat sektor er noe lavere i Nord-Norge enn i landet for øvrig. Ca 60 % av sysselsettingen i Nord-Norge er knyttet til det private næringslivet, mens snittet på landsbasis er på ca 70 %². Av disse er et stort flertall knyttet til bedrifter eid av privatpersoner. På landsbasis eies 80 % av alle aktive aksjeselskaper, som har ansatte, av privatpersoner. De fleste av disse er små og mellomstore bedrifter (SMB) - det vil si at de har under 20 ansatte (NHO, 2014, s 4). Eierskap har derfor en samfunnsøkonomisk aktualitet.

Mange etableres, men ikke så mange klarer seg. I følge SSB ble det i 2010 etablert nærmere 46.000 foretak. Av disse var over 12.500, eller 27 % fortsatt aktive i 2015, fem år etter. Aksjeselskapene var mest overlevelsesdyktige med en overlevelsesgrad på 49 prosent³.

Kolvereid viser til at Norge har forholdsvis få gründere, eller entreprenører som skaper en karriere gjennom eierskap sammenlignet med andre land. De fleste entreprenører gjør det som daglige ledere (2017, s. 22-23). Hva med entreprenørene som ikke er daglige ledere?

¹ Kilde: Meld. St. 9 (2018-2019) Handelsnæringen – Når kunden alltid har nett

² Kilde: SSB: Sysselsetting, registerbasert, 4. kvartal 2015

³ Kilde: SSB: Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, oppdatert pr oktober 2017

1.1. Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger

Gjennom vårt forskningsprosjekt er vi interessert i å forstå hvordan eiere, som ikke er gründere eller daglige ledere, bidrar til utvikling av bedrifter - fra *business as usual* til større verdiskaping og vekst. Vi er interessert i å bidra til økt kunnskap om eiernes tilnærming til strategier, strategiprosesser, innovasjon og utvikling – er det bevisst eller er det tilfeldig? Vi søker å tilføre ny kunnskap til aktuell forskning ved å se på aksjeselskap som er privat eid og som ikke bare har overlevd, men som har opplevd vekst.

Det bringer oss til problemstillingen:

Eiernes rolle i strategi- og utviklingsprosesser i vekstbedrifter.

Kompleksiteten i problemstillingen har teoretisk aktualitet innenfor flere områder. Vi ser at teori og forskning som berører etablering, utvikling og vekst av virksomheter er basis for flere grunnleggende og komplekse økonomiske teorier for økonomisk og samfunnsmessig vekst. I sentrum av denne kompleksiteten finner vi begrepet *entreprenørskap* som er stadig like aktuelt og som ofte er utgangspunkt for nyere forskning på verdiskaping og vekst. Vi synes det da er interessant å se at vi berører flere temaer hvor det finnes pågående diskusjoner både i forhold til begrepsforståelse, årsak- virkningsforhold, ledelse, psykologi og egenskaper. Vår vinkling i forhold til problemstillingen er primært økonomisk/administrativt og samfunnsvitenskapelig orientert. Vi har valgt å ikke gå inn på aspekter som knytter seg til en psykologisk tilnærming eller forskning og teori som primært er rettet mot ledelsesaspektet.

Problemstillingen leder til to forskningsspørsmål:

- *På hvilken måte har eierne bidratt til utforming av strategier og strategiprosesser?*
- *På hvilken måte har eierne bidratt til innovasjon og utvikling av sin bedrift?*

For å finne svar og eventuelt nye spørsmål har vi sett på hva reelle eiere faktisk har gjort, hvorfor de har gjort det og hvordan de har gjort det.

Den iboende kompleksiteten i våre forskningsspørsmål vil gjenspeiles i vårt metodevalg og en videre utvikling av vårt forskningsarbeid og tilhørende funn.

Vi er videre interessert i en bedrift som har lyktes som vekstbedrift i nord. Hva er da mer nærliggende enn å se på den bedriften som ble valgt til å representere Nord-Norge i den nasjonale finalen i EY Entrepreneur of the Year i 2017 og dens eiere? Da har vi en analyseenhet som nærmest er dagsaktuell.

Historien om utviklingen av *Saltdalshytta* er en fersk og aktuell historie om lokal verdiskaping, der eierskapet viste seg å bli av avgjørende betydning for bedriftens utvikling.

Historien startet i 1998/1999 da eierne investerte i en konkurstruet liten, lokal bedrift på Rusånes i Saltdal. Noen år senere hadde de utviklet den til å bli Norges største hyttelieferandør med en nasjonalt kjent merkevare. Høsten 2017 solgte de majoriteten av aksjene til et aksjeselskap som driver i samme bransje og som igjen er en del av et større konsern. De aktuelle eierne er nå minoritetseiere i bedriften.

Saltdalshytta er valgt som analyseenhet med fokus på eiernes rolle i utviklingen. Mht avgrensninger har vi valgt å konsentrere oss om den perioden de aktuelle eierne var aktive og majoritetseiere - det vil si til årene 1998-2017.

1.2. Oppgavens struktur og bruk av navn

Oppgaven har en tradisjonell inndeling, med en innledning, et teorikapittel, metodiske refleksjoner, analyse – funn, analyse – diskusjon med drøftinger mot teori samt avsluttende kommentarer med kritiske refleksjoner og en anbefaling om videre forskning.

Selve bedriften var ved starten av den perioden vi har valgt å beskrive, Rusånes fabrikk AS. Senere ble bedriften organisert i en konsernmodell med først Hyttekonsepter AS og Saltdalsbygg AS som morselskap. Der det ikke er eksplisitt snakk om konsernet eller ett av datterselskapene, har vi valgt å bruke navnet Saltdalshytta som synonym for både bedriften og produktet.

Alle informanter og personer som omtales i oppgaven er anonymisert ved at de er gitt fiktive navn.

1.3. Sentrale begreper

Vår problemstilling inneholder flere konkrete begreper som vi i det følgende og i korte trekk vil beskrive nærmere, og vise til definisjoner som var ledende for vårt forskningsprosjekt. Problemstillingens kompleksitet fører til at enkelte av våre begreper, eller kombinasjonen av dem, vil føre til videre begrepsforståelse og tilhørende nye begreper som vil få både sentrale og sekundære betydninger for vårt videre arbeid.

1.2.1 Vekstbedrifter

Begrepene vekst og vekstbedrifter er i litteraturen og forskningen benyttet noe forskjellig. Det er gjerne fordi vekst kan måles på flere måter. Spilling (2001, s.14) viser til Penrose (1959/1995) når han oppsummerer at de mest vanlige måtene å måle vekst på er gjennom økning i sysselsetting, eller gjennom økning av omsetning og resultater. Forbedring av kvalitet er også vanlig å bruke som måleparameter for vekst. Vi har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i omsetningsøkning og resultatforbedring over tid som kriterier for vekst.

Karlsen og Huse viser i introduksjonen til en artikkelsamling om styrearbeid i vekstbedrifter til Spilling og Børings definisjon av vekstbedrifter. En *vekstbedrift* kjennetegnes av at den har mer enn 20 % vekst i omsetning eller i sysselsetting pr år over en periode på minimum tre år. Dette gjelder for bedrifter som har minst 10 ansatte når man starter målingene. (Karlsen og Huse, 2011, s 20-22).

1.2.2 Eiere og eiernes rolle

Begrepet *eiere* brukes i denne oppgaven tradisjonelt. Det vil si om personer eller enheter som eier en virksomhet eller en virksomhetsenhet med mål om å oppnå gevinst gjennom en vellykket drift av selskapet. En eier har en generell beslutningsmyndighet og rett til utbytte⁴. Det finnes m.a. offentlige, institusjonelle og privat eiere. Vi er interessert i private som har investert i bedrifter, dvs *investorer* – gjerne i aksjeselskap.

Eiere kan innta ulike roller, fra en passiv investor som kan være aktiv mht å investere, men som kanskje ikke engasjerer seg i investeringsobjekt, til en engasjert eier som søker innflytelse ut fra sitt eierskap.

Når vi i problemstillingene spesielt undersøker eiernes rolle, leder det oss til hvordan eiere kan utøve et aktivt eierskap med ambisjonen om å utvikle selskapets forretningsidé, planer, utvikling og resultater. I vår tilnærming til eiere vil vi i våre undersøkelser ta utgangspunkt i de som ikke er daglig ledere og/eller har startet ny virksomhet, men eiere som aktører som nærmest utelukkende søker og agerer på muligheter gjennom aktive og utviklende eierskap i bedrifter. Vi er da spesielt interessert eiere/investorer som har *lykkes* med å skape vekst, og ikke minst på hvilken måte de har gjort det. Det er selve *rollene* eiere utøver i denne prosessen som her søkes belyst.

⁴ Kilde: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-owner.html>

1.2.3 Utvikling/Innovasjon

Vårt formål er å undersøke eiernes rolle i et vekstselskap, med tanke på i hvilken grad de bidrar til innovasjon/nyskaping og vekst..

Nært knyttet til vekstbegrepet finner vi ny verdiskapning gjennom å oppdage og utnytte muligheter. I denne prosessen oppstår nyskaping i form av innovasjon i forskjellige former og på mange nivåer. Slik har det i forskningen også oppstått et mangfold av tilnærminger og definisjoner til begrepet innovasjon. Den offisielle definisjonen av innovasjon er ifølge regjeringen.no: En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier⁵.

Innovasjonsbegrepet er etter hvert brukt som en betegnelse på mange forskjellige former og nyanser av utvikling og nyskaping. Vi velger, i denne oppgaven, ikke å komplisere eller problematisere selve begrepet innovasjon derfor fokuserer vi her på tre av de for oss mest relevante hovedformene for innovasjon: Produktinnovasjon, markedsinnovasjon, prosessinnovasjon og organisatorisk innovasjon. Dette er i samsvar Nærings- og fiskeridepartementets inndeling⁶.

Videre finner vi i teorien innarbeidede begreper som inkrementell, radikal og disruptiv innovasjon som definerer forskjellige grader av nyskaping og innovasjonene i relasjon til det bestående. Felles for alle definisjoner av innovasjoner er at de kommer til anvendelse.

Innovasjon og entreprenørskap

Innovasjon oppstår gjerne i sammenheng med at muligheter oppdages og utnyttes slik verdiskapning oppstår. Slik er det naturlig at innovasjon har en naturlig forbindelse med begrepet entreprenørskap. Både tidligere og nyere forståelse av de to begrepene viser at innovasjon og entreprenørskap henger tett sammen: "Entreprenørskap dreier seg om å etablere ny virksomhet. Derfor vil det alltid innebære et element av innovasjon fordi utviklingen av virksomhet vil bety noe nytt" (Jenssen et al, 2012, s. 20). Dette er i tråd med Drucker som hevder at entreprenører innoverer (per definisjon): "Innovation is the specific instrument of

⁵ Kilde: ⁵. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/sec10> lest: 11.10.2018

⁶ Kilde: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485/>

entrepreneurship. It is the act that endows with a new capacity to create wealth. Innovation, indeed, creates resources" (Drucker, 2007, s. 27).

I dette forskningsprosjektet studerer vi ikke selve begrepene entreprenørskap, eller innovasjon, men i våre undersøkelser er det aktuelt å analysere funn i våre forskningsdata i forhold til grunnleggende og nyere teori og diskusjon som omhandler entreprenører, entreprenørskap og innovasjon. I de teoretiske tilnærminger til funnene vil vi derfor komme nærmere inn på et grunnleggende rammeverk forståelse av begrepene entreprenører, entreprenørskap.

1.2.4 Strategiprosesser

En av de mest brukte definisjonene av begrepet *strategi* er Johnsen et als (2008): "Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger" (Erichsen et al 2015, s.252). Når det gjelder strategisk posisjonering viser vi også til Porter som sier at essensen av strategi ligger i aktivitetene – å ta en posisjon i markedet ved å utføre aktivitetene annerledes eller å utføre andre aktiviteter enn konkurrentene. I selve planleggingen og utførelsen av strategi er selve posisjoneringen ift markeds- og konkurransekrefter sentral. Mulighetene til posisjonering ligger i evnen til å tilpasse aktivitetene i bedriften slik at de utfyller og styrker hverandre mot samme intensjoner og målsetning (1996, s. 64). "Defining a company's position, making trade-offs, and forging fit among activities" (ibid., s. 77).

I analysen ser vi nærmere på mulige strategiprosesser som har ført til vekst. Dernest hvilken rolle eierne har utøvet i disse prosessene. I våre teoretiske refleksjoner ser vi nærmer på kjente perspektiver innen teori om strategi. Dette blir da utgangspunktet for å tolke funn innenfor strategiske perspektiver slik at dette gir mulighet til å analysere eiernes rolle i eventuelle strategiprosesser.

2. Teoretiske tilnærminger

"All praksis hviler på teori, selv om de praktiserende ikke selv er klar over det." (Drucker, 2007, s. 23). På den annen side vil forskere innen *grounded theory* kunne hevde at teori dannes med grunnlag i data, slik at man utvikler ny teori som er *grounded* – hvorav navnet

grounded theory. Grounded theory er slik sett både teori og en metode for å oppnå forståelse og eventuelt danne ny teori (Corbin og Strauss, 2015, s. 3).

Dette bringer oss over i innholdet i dette teorikapittelet, der vi vil beskrive og henviser til det vi innledningsvis har valgt å ha som et aktuelt teoretiske bakteppe for refleksjoner som vi har gjort i prosessen. Det vil si kjernet teori innen vekst, strategi, innovasjon og entreprenørskap, eierskap, styrearbeid og styreledelse, samt annen forskningslitteratur og aktuelle artikler som danner en forståelseshorisont innen vår forskbare tematikk. Kompleksiteten i problemstillingen og forskningsspørsmålene er så stor at vi ikke kan beskrive alle teoretiske perspektiver som kan være aktuelle i arbeid. Men siden vår forskning er basert på *grounded theory* som metode blir teoretisk sensitivitet sentralt. Teoretisk litteratursøk og en kontinuerlig veksling mellom empiri og teori i analysen er en integrert del av forskningsprosessen – det vil si en *abduktiv tilnærming*.

Dette kapittelet vil derfor være kortfattet, og kun vise til grunnleggende teori innen vår tematikk.

2.1. Teoretiske perspektiver på vekst og vekstbedrifter

Vekst er grunnlaget for entreprenøriell virksomhet og et viktig kriterium for å skille mellom entreprenørielle og ikke-entreprenørielle bedrifter (Sexton, 1997 og Birch, 1987 referert i Terjesen 2008, s. 153-178). Vi ser at mange viser til Penroses klassiker *The Theory of the Growth of the Firm* når de beskriver vekst. Hun viser innledningsvis til at vekst både kan defineres i rent økonomiske termer som økning i resultat, salg, eksport o.l., men viser videre til at vekst også kan forstås som en økning i kvalitet som følge av utviklingsprosesser (2009, s. 1).

Spilling mener at vekst er en prosess, og at det finnes ulike vekstprosesser som for eksempel organisk vekst, vekst som følge av diversifisering, vekst gjennom eksternalisering, vekst gjennom akkvisisjon og porteføljevækst. Disse ulike formene for vekst kan oppstå som følge av ulike strategiske prosesser og målsettinger (Spilling 2001, 14-15).

Vekstbedrifter har noen felles trekk iflg Penrose. De har ledere som er i stand til å se muligheter og utnytte de produktive ressursene som til enhver tid finnes i bedriften og kombinere det man har internt med det man har behov for eksternt. Hun viser videre til at bedriftens produktive potensial er summen av de produktive mulighetene som bedriftens

entreprenører ser og utnytter (2009, s. 28-29). Slik vi forstår Penrose, har alle bedrifter et vekstpotensial. Men veksten vil stoppe opp dersom man ikke lenger ser mulighetene, eller ikke utnytter dem. Dette kan være relatert til risikoaversjon eller mangel på relevant kompetanse i bedriften (s. 28-29).

På et eller annet tidspunkt, kommer man til en fase der det vil bli nødvendig å profesjonalisere bedriftens organisasjon. Dette fordi veksten vil føre til økt kompleksitet. Dette fordrer evne til å forstå hva som skjer og vilje til å akseptere omfattende endringer i måten man gjør ting på. Dette representerer en kritisk fase i veksten for bedriften, der det viktige avgjørelser må tas. I slike faser vil ulike ting kunne skje hvis man ikke tar nødvendige grep: veksten kan stoppe opp, bedriften kan bli ineffektiv eller man kan selge bedriften til andre som har nødvendige ressurser/kompetanse (Penrose, 2009, s. 142).

2.2. Teoretiske perspektiver på eiere og eiernes roller

Når vi denne oppgaven omtaler begrepet eier, er det ut fra et bedriftsøkonomisk perspektiv der eierskapet sees på som en kilde til verdiskapning. I de fleste sammenhenger er eiere i bedriftsøkonomisk terminologi omtalt som investorer. Altså en som investerer ressurser i en virksomhet med intensjoner om meravkastning.

Som Grünfeld og Jacobsen ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv poengterer; "har det i faglitteraturen vært lite fokus på sammenhenger mellom eierskap og verdiskapning. Man har først og fremst vært opptatt av å identifisere hva som *kjennetegner* de eierne som kan vise til lønnsomhet og vekst i selskapenes markedsverdi" (2006, s. 9).

Grünfeld og Jacobsens har skissert noe de kaller et "rammeverk for eiernes fire verdiøkende roller" (ibid., s.18). Disse fire rollene beskriver de som *Seleksjonsrollen*, *styringsrollen*, *drivstoff* og *komplementære ressurser*. *Seleksjonsrollen* innebærer valget om å gå inn i et eierskap, øke eierskapet eller trekke seg ut. *Styringsrollen* innebærer at eiere definerer ambisjoner og mål, samt hvordan de formulerer strategier for hvordan målene skal nås. Herav følger også oppfølging, kontroll og muligheter for justeringer underveis (ibid., s22) Som følge av vårt fokus på strategi- og innovasjonsprosesser er denne rollen av interesse. *Drivstoff* omtales som kapitalen som skytes inn eller trekkes ut fra virksomheter. Kapitalen er i mange sammenhenger viktig for å ivareta ekspansjonsmuligheter og målet om videre verdiøkning og vekst. Virksomhetens kapitalbehov kan utøves av eiernes rolle i forhold til å skyte inn kapital, opprettholde kapital og å trekke ut kapital. Det kan også bety vurdering av

eventuelle behov for å invitere fremmed kapital gjennom nye eiere (ibid., s. 24-25).

Komplementære ressurser handler om i hvilken grad eierne er i stand til å tilføre ressurser som virksomheten mangler. Det dreier seg om å "finne personer med relevant kompetanse som passer inn i organisasjonen, etablere leverandør- og kunderelasjoner, utvikle økonomi- og informasjonssystemer, velge produksjons-, distribusjons-, markedsførings- og salgsmetoder, sørge for at aktivitetene koordineres, og dessuten utvikle rutiner som gjør at arbeidsprosessene utføres stadig mer effektivt" (ibid., s. 26).

Det er forskjell på eiere som entreprenører og eiere som investorer. Dette er to ulike roller som innebærer at man tar ulike perspektiver. Det entreprenørielle perspektivet vil være rettet mot utvikling og nyskaping, mens investorperspektivet vil være rettet mot å forvalte kapital. Begge perspektivene innebærer et mål om verdiskaping, men det kan ligge ulike syn på hva verdien innebærer. "Å være entreprenør og å være kapitalist er to prinsipielt forskjellige funksjoner, selv om de selvsagt kan kombineres" (Spilling, 2005, s. 39-40).

Styring av bedriften er ett aspekt av eierskap, og derved være et aktuelt tema for i en undersøkelse av eiernes rolle i en vekstbedrift. Det finnes aktuell norsk forskning rundt styrets rolle – spesielt styrer i start-ups og i gaseller som vekstbedrifter. Lütken viser til at kraftig vekst kan øke presset på organisasjonen, og derved også overfor styret (2011, s. 30-36), mens Huse viser til at styrearbeid i vekstbedrifter ofte skjer på en noe annen måte enn det gjør i større børsnoterte selskap. Han viser til at man må tenke på sammensetningen av styrene samt at selve styrearbeidet må tilpasses den aktuelle konteksten og de aktørene som er med. "Det er viktig å tenke på hvordan styret skal bidra til verdiskaping i den situasjonen bedriften er i. Det vil være forskjell på hvordan styrer kan brukes og bør arbeide i gaselle-bedrifter, og hvordan styrer kan og bør arbeide for å oppnå vekst (2011, 23-29). De ulike perspektivene hos entreprenører og investorer kan også gjøre seg gjeldende som interessenmotsetninger i styrer, noe som det kan være aktuelt å se nærmere på.

2.3. Teoretiske perspektiver på entreprenørskap og innovasjon

En entreprenør og entreprenørskap blir i mange sammenhenger sett på som et synonym på de mye anvendte begrepene gründer og gründerkap. Vi velger her å forholde oss til en beskrivelse av entreprenør og entreprenørskap fordi dette er begreper som har nærmere tilknytning til innovasjon og er begreper som hovedsakelig er brukt i forskning og litteratur. Historisk sett har entreprenøren og entreprenørskap hatt en sentral rolle i økonomisk teori om

verdiskaping og vekst og av den grunn finnes det også utallige perspektiver på området. I søken etter å gi en overordnet beskrivelse av hva en entreprenør er og hva som utføres; entreprenørskap, finner vi Spillings redegjørelse *Entreprenørskap i et evolusjonært perspektiv* (2005). Spillings forståelse av begrepene entreprenør og entreprenørskap er basert på Schumpeter og hans teori om økonomisk utvikling. Spilling oppsummer det han oppfatter som essensen i Schumpeters definisjon slik: Entreprenørskap er "å skape utvikling i næringslivet gjennom nye kombinasjoner, som kan skje på følgende fem måter: introduksjon av et nytt produkt eller ny kvalitet av et produkt, introduksjon av en ny produksjonsmetode, gå inn i et nytt marked, utnyttning av en ny type råvare eller halvfabrikata og ny organisering av en næring. Entreprenørskap kan også defineres som å gjøre nye ting, eller å gjøre kjente ting på nye måter" (s.9).

Entreprenøren blir definert som den som iverksetter (ibid.) og entreprenørskap i flg Schumpeter vil si "å gjøre nye ting, eller å gjøre ting som allerede er gjort på en ny måte" (ibid., s. 7).

Vi kan oppsummere at entreprenørskap innebærer å søke endring, oppdage muligheter, utnytte muligheter og skape verdier. Drucker sammenfatter dette i sin definisjon av entreprenøren: "The entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity" (2007, s. 25). Ifølge Drucker er entreprenørskap også ofte forbundet med risiko. Årsaken til dette er fordi det er få av de såkalte entreprenørene som egentlig vet hva det de gjør (ibid., s. 26). I vår oppgave vil tilfeldighet, planmessighet og risiko kunne dukke opp som interessante temaer.

Drucker sier videre i sin forståelse av en *god entreprenør* at han/hun forsøker å skape verdier og bidra. Deres motivasjon kan være veldig forskjellig fra penger, makt, nysgjerrighet eller et ønske om anerkjennelse (ibid., s. 31).

Eller som regjeringen tilnærmevis likt definerer innovasjon på sin temaside *Forskning og innovasjon for næringslivet*: "Innovasjon er å skape verdier på nye måter. Fornyelse og nyskaping er selve nøkkelen til økonomisk vekst"⁷. Innovasjon og entreprenørskap oppfattes derfor som nært beslektet.

Av betydning for vår forskning finner vi å kunne avdekke forskjellige typer innovasjon. Tidd og Bessant har gitt betydelige bidrag ved å beskrive ulike typer innovasjon som produkt,

⁷ <https://www.regjeringen.no/no/sok/id86008/?term=innovasjon>.

prosess, posisjonering og paradigmeinnovasjon (Erichsen et al, 2015, s. 313), som nevnt i innledningen velger vi å følge departementets begreper produktinnovasjon, prosessinnovasjon og markedsinnovasjon.

Når vi i dette forskningsprosjektet ser spesielt på eiernes rolle, kan det være av betydning for analysene å se på de ulike rollene innen entreprenørskap. Det må skilles mellom entreprenørskap og ledelse fordi det er utvikling av en ny bedrift vil være annerledes enn å være administrativ leder i en etablert. Etter en oppbygningsfase vil entreprenørene gå over i en "mer stabil og rutinepreget situasjon" (Spilling, 2005, s. 7). Vårt forskningsprosjekt har som utgangspunkt at eiere som har investert i en etablert bedrift og videreutviklet denne. Vi mener det likevel kan være relevant å se på disse ulike rollene. Det må videre skilles mellom eiere/eierskap og entreprenører/entreprenørskap fordi prinsipielt sett ikke er det samme å eie en ny virksomhet og å organisere den selv om disse funksjonene ofte ivaretas av samme person i mindre bedrifter (ibid.). Dette kan være et interessant skille i vårt forskningsprosjekt.

Det går et skille mellom oppfinner og oppfinner. Her understrekes det at det er skille mellom det å skape noe nytt i seg selv, og det entreprenørielle som innebærer å bruke det nye i en forretningsmessig sammenheng. Det er det siste som er oppfinnerens rolle (ibid. S. 7-8). Det å få ting gjort i praksis og å kombinere ulike typer kunnskap og ferdigheter er elementer vi ønsker å se nærmere på i tilknytning til eiernes rolleutøvelse. På samme måte som det går et skille mellom oppfinner og oppfinner, er det skille mellom oppfinnelser og innovasjon. Dette innebærer at ikke alle ideer i praksis vil komme til anvendelse og derved være innovasjoner (ibid., s. 8). Vårt utgangspunkt i problemstillingen er at eierne i vårt forskningsprosjekt er innovative.

Nyere litteratur omtaler gjerne entreprenørskap og en *entreprenøriell kultur* i eksisterende virksomheter gjennom begrepet *intraprenørskap*. Kolvereids normative beskrivelse av intraprenørskap innebærer en metode for innovasjon og nyskaping som skal utløse kreativ energi i bedriften for å skape nye og lønnsomme produkter/tjenester. Dette skjer gjennom å satse på ansatte med skaperevne (intraprenører) gjennom utnyttelse av intern kompetanse, systemer eller kontakter (Kolvereid et al. 1988, s 63). Kolvereid peker også på også kompleksiteten i enkelte andre definisjoner av det nye begrepet *intraprenørskap* og dermed også en iboende fare for å blande begrepet *intraprenørskap* med strategisk ledelse og strategiske valg en bedrift kan velge for å styrke konkurransevne (ibid., s. 62). For vår forskning har det vært av interesse å se nærmere på oppfinnerens rolle og oppfinnerkap/-

intreprenørskap i lys av utviklingen til vårt analyseobjekt og i forhold en utvikling av forståelse for bedriftens faser og sykluser.

2.4. Teoretiske perspektiver på Strategi

I litteraturen henvises det ofte til Johnsen et al (2008) definisjon av strategi: "Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger" (i Erichsen et al, 2015, s. 252).

Henry Mintzberg er sentral og hans teori om de fem strategiske perspektivene, som oftest benevnt som *de fem P-ene (Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective)* står støtt også blant dagens forskere. I tilknytning til vår nevnte forståelse av entreprenørskap og innovasjon vil det være aktuelt å vise til hans teorier om å utmeisle en strategi (Mintzberg bruker begrepet *crafting*) framfor å legge den som en plan (*planning*). Hans innledende ord i artikkelen *Crafting Strategy* er kjente. Han viser til forskjellene mellom to ulike tilnærminger til strategiprosesser - som rasjonell planlegging og som utmeisling av en strategi basert på mestring og håndlag (1987, s. 66). Mintzbergs poeng er at henvisningen til en metafor som gir assosiasjoner til håndverk, i større grad er dekkende for de reelle prosessene som fører til virksomme strategier (ibid.). Dette perspektivet kan vise seg å være aktuelt for vårt arbeid med problemstilling og forskningsspørsmål.

Andre sentrale forskere som har bidratt med vesentlig teoriutvikling innen strategi, og som kan være relevant i denne sammenhengen er Roos et al nettværksperspektiv (2014, s. 351-393), og Hamel og Prahalads teorier om strategiske intensjoner (*Strategic Intent*, 1989, 63-76). Roos et al er opptatt av strategi som praksis, og knytter aktiviteter til Mintzbergs fem strategiske perspektiver. Roos et al beskriver hvordan organisasjoner lærer av og utvikler seg med basis i tilbakemeldinger fra omgivelsene: "Dynamiske bedrifter vil stadig kunne plassere og omplassere ressurser og verdier til mer konkurransedyktige posisjoner" (2014, s. 355). De viser videre til at bedrifter med en kollektiv identitet og sterke kjerneverdier som er dynamiske, i den forstand at de prøver og feiler for å finne løsninger basert på kundenes behov, vil både ha verdier som formidles internt og eksternt og være innovative. De er videre inne på verdikjeden i en nettværkbasert økonomi der man kan oppnå ulike nettværkseffekter som forsterker verdikjeden. (ibid., s. 360-376). De viser også til entreprenørens rolle, som de mener i stor grad handler om å definere nye markeder og markedssegmenter: "Entreprenørisk

kompetanse er evnen til å identifisere en entreprenør-/forretningsmulighet og opparbeide ressursgrunnlaget som kreves for å utnytte denne muligheten" (ibid., s. 376-377).

Når det gjelder å definere nye markeder, er Hamel og Prahalads *Strategic intent* sentralt. De definerer en *strategisk intensjon* som vilje til å vinne på alle områder og på alle nivåer i en organisasjon og holde på det som en besettelse i 10-20 år (1989, s. 64). Dette betyr imidlertid ikke at man skal følge strategien som en plan. Tvert imot skal man heller spørre: "Hva kan vi gjøre annerledes neste år for å nærme oss vår strategiske intensjon?" (ibid., s. 66). Deres poeng er at strategiske planer og strategiformuleringer fra ledelsen kan virke ovenfra-ned, og således ikke virke like motiverende og utviklende for en organisasjon som en mer nedenfra-opp-kommunikasjon. De er ikke motstandere mot at bedrifter setter seg klare mål, men mener det er viktig at ansatte identifiserer seg med bedriftens verdier og at ledelsen må utvikle en tro på at organisasjonen som helhet kan revitaliseres og ha tro på at de kan utvikle seg og for å bli mer konkurransedyktige (ibid., s. 75-76).

To andre teoretiske begreper som vil være relevant er teorier om verdikjeder og hvordan man utnytter hele verdikjeden. Sentralt her er Porters verdikjede, men også nyere norsk forskning om strategi i nettverksperspektiv. Abrahamsen hevder eksempelvis at «måten en bedrift klarer å bygge og utvikle sine relasjoner på, vil være avgjørende for hvordan den lykkes (2013, s. 22-28).

2.5. Nyere norsk forskning

For å ivareta problemstillingens aktualitet ønsker vi utover sentral teori å forholde oss til aktuell norsk forskning innenfor strategi- og innovasjon og tilhørende entreprenørskap, samt styrearbeid. Noen aktuelle norske forskere er det vist til over. Vi kan ikke gi en uttømmende redegjørelse for aktuell norsk forskning, men vil her vise til aktuell tematikk hos Kolvereid, Alsos, Lütken og Huse.

Av norske forskere er det i nyere tid skrevet mye om entreprenørskap og gründere. Kolvereid, Universitet definerer *gründere* som personer som starter, kjøper eller arver bedrifter (2017, s.22-23). Han viser videre til at gründere også kalles entreprenører, og at «entreprenører er økonomiske aktører som utnytter muligheter i markedet for å skape verdier» (ibid.). Dette er i tråd med Druckers definisjon av entreprenører, slik vi har beskrevet det over.

Som vi har nevnt tidligere, viser Kolvereid til at Norge har forholdsvis få entreprenører som skaper en karriere gjennom eierskap (ibid.). Dette forholdet gjenspeiles i forskningen som i stor grad er fokusert på utviklingen av små og mellomstore bedrifter der entreprenøren/gründeren ofte er daglig leder, styreleder og generalforsamling i en og samme person, eller der bedriften er familieeid.

Lütken har undersøkt på styrenes rolle i vekstbedrifter. Hun viser til Nielsen og Gulbrandsens beskrivelse av ulike faser som vekstbedrifter går gjennom, og ser videre på styrenes rolle i disse fasene: Raskt voksende bedrifter går gjennom *evolusjonære* og *revolusjonære faser*. I de første utvikles virksomheten kontrollert, men de revolusjonære fasene er mer turbulente.

"Styret og selskapsledelsen setter inn sitt engasjement mot de ressursene som er flaskehals for veksten, noe som varierer avhengig av hvilken vekstfase selskapet befinner seg i" (2011, s. 30-36).

Dette kan være aktuelt i forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Lütken mener å kunne se et mønster der tre faser utkrystalliseres, sett fra et styreperspektiv: "Fasene preges av *de første entusiastene*, *ressursbygging* og *helhet og perspektiv*" (ibid.). Lütken viser for øvrig til at mange av vekstbedriftene som lykkes utøver styring i tråd de anbefalingene som gis av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) (ibid.). Lütkens undersøkelser er i hovedsak basert på bedrifter der eieren også er daglig leder, men kan likevel ha en relevans i vår forskning.

Huse og Widding og Jensen har alle forsket på styrer i henholdsvis gaseller og vekstselskap som også kan være relevant. Huse viser til at styrearbeid i gasellebedrifter som oftest skjer på andre måter enn i børsnoterte foretak, og han viser til Alsos og Kolvereids definisjoner av ulike entreprenørtyper. Han sier videre at styrearbeidet må legges opp med tanke på å skape verdier, og "da er det spesielt viktig for vekstbedrifter å balansere interne og eksterne perspektiver. Styrearbeidet er situasjonsbestemt og må legges opp ut fra den fasen vekstbedriften er i" (2011, 23-29). Gaseller er pr definisjon vekstselskap, og selv om gaselledefinisjonen innebærer en raskere vekst i etableringsfasen, mener vi dette kan være relevante momenter å ta med. Widding og Jensen har hatt fokus på hvilken kompetanse som kreves av gründere for lede vekstbedrifter og deriblant sett på forholdet mellom gründeren, ansatte, styret og eierne. Spesielt viser de til viktigheten av balansen mellom det de kaller *det entreprenørielle* og *det administrative domenet* (2008, u.s.).

3. Metodiske momenter

I dette kapittelet vil vi først gjøre rede for valg av analyseenhet og hovedtilnærming basert på problemstillingen, deretter valg av kvalitativ metode og *grounded theory*. Deretter beskriver vi de ulike fasene i arbeidet, data og datainnsamling samt en beskrivelse av bruk av forskningsloggbok og digital notatbok. Videre gjør vi rede for valg av informanter, før gjør rede for valg av intervjuform. Deretter kommer vi inn på analyse og analyseteknikker inklusive transkripsjon av intervjuer, koding og kategorisering av data. Videre utarbeidelse av konsepter og kjerne kategorier for å integrere teori. Vi vil også si noen få ord om validitet og refleksjoner.

3.1. Valg av analyseenhet og deskriptiv tilnærming

Valg av analyseenhet og tilnærming til analysen er begrunnet i problemstillingen: Eiernes rolle i strategi- og innovasjonsprosesser i vekstbedrifter. Vi har valgt å belyse dette temaet gjennom ett analyseobjekt, Saltdalshytta og dens eiere. Vi kunne valgt å gjøre en sammenlignende undersøkelse som omfattet flere bedrifter, men mener at en forståelse av eiernes rolle best kunne belyses gjennom en dypere og mer detaljert analyse av ett eierskap til en bedrift med ett kjerneprodukt. Dette er i tråd med Johannessen et al som understreker at det er hensiktsmessighet som må være styrende for hvilken type data som samles og inn og hvordan de analyseres (2011, s. 424).

Som nevnt i kap 1.1, er Saltdalshytta/Saltdalsbygg AS er valgt som analyseenhet med fokus på eiernes rolle i utviklingen i perioden 1998-2017.

Når vi har valgt å bruke en deskriptiv tilnærming, innebærer det at vi har en intensjon om å beskrive fenomenet, forklare og bidra til økt forståelse. Tilnærmingen er i tillegg abduktiv, hvilket innebærer at det er en konstant sammenlignende metode. Abduktiv som begrep ligger mellom deduktiv og induktiv, der den deduktive er teoribasert og empirien benyttes til å verifisere teori, mens den induktive innebærer å avlede teori med basis i empiri.

3.2. Kvalitativ metode

Ved å bruke en kvalitativ metode for å nærme oss fenomenet, problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi kunnet gå i dybden, og kommet nærmere inn på de personene som har vært sentrale i utviklingsprosessen, noe en kvantitativ metode ikke har samme

muligheter for. Våre kvalitative data består hovedsakelig av primærdata i form av intervjuer med informanter. Gjennom primærdataene har vi fått tilgang til hvilke strategi- og innovasjonsprosesser eierne har initiert, deltatt i og/eller tilrettelagt, samt på hvilken måte de er implementert i virksomheten. Vi har i tillegg innhentet kvantitative sekundærdata for å støtte opp om analysearbeidet, som et kunnskapsgrunnlag og for redegjørelse av en del fakta om selskapet og dets økonomiske resultater.

En viktig grunn for oss til å velge en kvalitativ tilnærming, har vært at vi har stått overfor et komplekst fenomen, Saltdalshytta som vekstbedrift og eiernes rolle i utviklingen. Tilgang til den type informasjon vi er interessert i, innebærer tilgang til informantenes refleksjoner rundt hendelser, handlinger og valg samt hvordan de har arbeidet og hvilke roller de har inntatt i ulike faser av prosessene. Det dreier seg om muligheten til å ha hatt direkte kontakt med deltakerne i de prosessene vi undersøker for å forsøke å se saken fra deres perspektiv, samt å forsøke å se sammenhenger i et komplekst bilde (Corbin og Strauss, 2015 s. 5).

Som forskere har vi i stor grad preget denne forskningsprosessen både ved å velge problemstilling og forskningsdesign, men også gjennom valg av informanter, valg av intervjuform og spørsmål og ikke minst gjennom den tolkningen vi har gjort av intervjuene og drøftingen av de dataene vi har valgt å presentere. Dette har stilt krav om bevissthet mht rolle, og gjort oss klar over at vi er en del av forskningsprosessen i like stor grad som informantene og de dataene de bidrar med (Ibid., s. 4).

3.3. Grounded theory som metode

Vi har brukt *grounded theory* fordi vi har funnet den egnet for vår problemstilling som er relativt åpen, kompleks og undersøkende (Johannessen et al, 2011, s. 201). Valg av *grounded theory* som kvalitativ metode har implikasjoner for forskningsdesignet på forskningsprosjektet. Vår design er drevet av empiri, og vi har benyttet en abduktiv tilnærming i en konstant sammenlignende prosess mot teori.

Vi har søkt å finne relevante koblinger mellom funnene, grunnleggende teori og aktuell forskning som på ulik måte berører feltet. Vi mener *grounded theory* har gitt et godt grunnlag for prosjektet og vi har fulgt *grounded theory* mht fasene i forskningsprosessen⁸.

⁸ se pkt 3.3.1. for beskrivelse av fasene

Eksisterende teori og forskning på området, som vi har redegjort for i kap 2 Teoretiske tilnærminger, har gitt oss en indikasjon på tematikk innen aktuelle forskningsfelt. Samtidig har vi tilstrebet en balanse mellom *kreativitet* og metode (Johannesen et al, s. 203). I løpet av forskningsprosessen har vi derfor vekslet mellom innhenting av data, analyser av de vi har fått inn og teori for å vurdere justering av problemstilling og forskningsspørsmål og ytterligere teorisøk i tråd med funn og refleksjon rundt disse. Noe teori er hentet inn og brukt, annen teori har vi benyttet underveis, men forkastet i utviklingen av diskusjonskapittelet – dette er en del av metodikken i *grounded theory*, fordi det er funnene og analysen av disse som skal være styrende for bruk av teori. I denne prosessen har vi prioritert nyere norsk forskning. Dette har vært en krevende, men samtidig spennende og utfordrende måte å jobbe på.

3.3.1. Faser i arbeidet – som et ledd i grounded theory

Grounded theory som metode betyr at arbeidet legges opp i ulike faser: En innledende fase, *undersøkelsesdesign*, der vi definerer problemstillingen og velger første informant (Johannesen et al, 2011s. 204). Deretter følger en rekke like, nærmest sykliske faser, der det foretas datainnsamling med påfølgende organisering av data og dataanalyser. Disse sammenlignes med eksisterende teori og forskningslitteratur. Deretter begynner man på en ny runde med datainnsamling osv. Dette kan skisseres som en prosess der vi har vekslet mellom ulike abstraksjonsnivåer, som f. eks. mellom funn, koder, kategorier og teori og ikke minst mellom tidligere funn og potensielle nye i en kontant sammenlignende metode. (Ahmed og Haag, 2016, u.s.). Vi har vekslet mellom mange ulike aktiviteter i hver fase av prosessen, men vil forsøke å foreta en enkel beskrivelse av fasene, slik vi har gjennomført dem i forskningsprosessen.

Fase 1: Undersøkelsesdesign, innsamling av sekundærdata og grunnleggende teori

I denne fasen formulerte vi en overordnet problemstilling. Gjennom bruk av begreper er problemstillingen knyttet til brede teoretisk og praktiske felt. Deretter formulerte vi to forskningsspørsmål som presiserer hva som er gjenstand for utforskning og bidrar til å avgrense selve fenomenet vi undersøker. Det dreier seg med andre ord om å belyse hva eierne har gjort og hvordan de har gjort det.

Valget av problemstilling henger nøye sammen med valg av forskningsobjekt. Vi har valgt å fokusere på eiere som ikke er daglige ledere. Vårt forskningsobjekt er en vekstbedrift der det eierskapet vi undersøker startet 20 år etter at bedriften opprinnelig ble etablert. I perioden vi undersøker ble bedriftens resultat snudd og den gikk raskt over i en vekstfase. Mht avgrensninger har vi valgt å konsentrere oss om den perioden de aktuelle eierne var majoritetsiere i bedriften, det vil si til årene 1998-2017. Forskningsspørsmålene er i løpet av prosessen justert noe, slik at de ikke skulle være for ledende mht funn og diskusjon av disse.

Vi har også foretatt innsamling av en del sekundærdata, i hovedsak årsregnskap for bedriften.

Ved gjennomlesning av bakgrunnsinformasjon, startet arbeidet med å skrive notater (Goulding, 2002), med oppsummering av mulig interessant tematikk og første valg av *teorier som et bakteppe* for den *teoretiske sensitiviteten* vi har hatt gjennom hele arbeidet. Men like viktig som de indikasjonene på aktuell tematikk vi fant i bakgrunnsinformasjonen, var fornemmelse av hva som **ikke** befant seg i dette materialet – hovedpersonenes egne refleksjoner rundt hva de faktisk har gjort og hvorfor. Dette inspirerte til ytterligere litteratursøk og ikke minst refleksjon og planlegging av de videre fasene i arbeidet.

Fase 2: Valg av første informant, utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av intervju, innledende kategoriseringer og tanker om neste intervju

I denne fasen foretok vi valg av første informant, og la vekt på å finne en vi mente hadde et tilstrekkelig overblikk over bedriften og utviklingen. Det ble utarbeidet en intervjuguide for et semistrukturert intervju⁹ basert på problemstilling, forskningsspørsmål og den bakgrunnsinformasjonen vi hadde tilgang til fra fase 1. Intervjuet ble gjennomført som et fysisk møte, tatt opp og transkribert. Deretter ble det foretatt en første koding av materialet i NVIVO¹⁰. Parallelt ble det ført notater med refleksjoner over funnene, tematikk og videre undersøkelser. Refleksjonene dannet grunnlag for valg av informant 2 og formulering av sentrale spørsmål til en semistrukturert intervjuguide. Videre litteratursøk ble gjennomført og enkelte av de tematiske funnene førte til refleksjon rundt ny teori. I denne fasen startet søket mot nyere norsk forskning som syntes relevant ut fra de foreløpig funnene og som kunne bidra til formulering av spørsmål til andre informanter. En vekslingen mellom empiri og teori - en abduktiv tilnærming (Thagaard, 2013, s. 201).

⁹ Se kap 3.5 for nærmere redegjørelse av intervjuer og intervjuguide

¹⁰ Se kap 3.5 for nærmere redegjørelse av analyseteknikk inkl transkripsjon, koding mm

I fase 2 har vi i tillegg foretatt en kronologisk oppsummering av utviklingen av bedriften, produktene og organisasjon i den gitte tidsperioden i et eget notat, og vurdert videre innhenting av sekundærdata i form av årsregnskap og informasjon fra bedriftens nettsider om bedriftens produkter, organisasjon med mer.

Fase 3–6: Valg av flere informanter, intervjuer, koding, kategorisering, analyser og kobling til teori

I de fire neste fasene har vi gjentatt hovedstrukturen mht kjerneaktivitetene i fase 2: Vi har i hver av fasene foretatt en vurdering av hvilken informant¹¹ som vil kunne bidra til ytterligere belysning av problemstillingen, formulert kjernesporsmål til en semistrukturert intervjuguide, gjennomført intervjuet, transkribert, foretatt en åpen koding basert på koder fra forrige faser med tillegg av nye, kategorisert og endret kategorier, foretatt refleksjoner og koblet de akkumulerte funnene til aktuell teori.

Vi har søkt å være åpne i prosessen, det vil si at vi har vært åpne for justering av retning og fokus. Vi har også foretatt en vurdering av problemstillingen i hver av fasene. Etter det tredje intervjuet vurderte vi ulike justeringer av problemstillingen, men konkluderte med at den fremdeles var dekkende og hadde relevans. Vi valgte derfor å ikke endre den på det stadiet.

Vi har i disse fasene bevisst sett etter mønster, både i det som har vært sagt i intervjuene, og det som ikke har vært sagt. Etter fem intervjuer valgte vi å avslutte innhenting av primærdata, idet vi ikke lenger fant nye mønstre, eller så at datamaterialet ga nye koder, empirisk baserte kategorier eller nye teoretiske konsepter. I løpet av 6. fase hadde vi nådd et metningspunkt i innsamlingen av data (Goulding, 2002, s. 67; Thagaard, 2013, s. 65). Det bringer oss over i slutfasene i vårt forskningsprosjekt.

Fase 7: Analyse og oppsummering

I siste fase har vi jobbet med analyse og diskusjon. Analysen er todelt: Presentasjon av funn og Diskusjon med drøfting av funnene opp mot teori. Funnene er igjen basert på en systematisk bearbeiding av dataene gjennom tolkning, koding, kategorisering,

¹¹ Se punkt 3.4 for nærmere beskrivelse av valg av informanter

rekategorisering og valg av hvilke data som har inngått i selve presentasjonen. Analysen har i realiteten startet allerede i fase 2 og gått parallelt med fasene 2-6 gjennom prosessen.

3.3.2. Data og datainnsamling

Data og datainnsamling har vært en helt nødvendig del av forskningsprosessen (Corbin og Strauss, 2015, s. 7). Våre primærdata er intervjuer med informanter, i form av dybdeintervjuer med nøkkelpersoner tilknyttet Saltdalshytta. I tillegg har vi innhentet sekundærdata i form av artikler, videoer og annen informasjon på internettsider samt aktuelle årsberetninger og regnskap fra konsernet via Brønnøysundregisteret. Noe av informasjonen har dannet en bakgrunn og forforståelse for valg av tema og analyseobjekt, og inngår ikke i selve datamaterialet i oppgaven. Det er redegjort for alle data og kilder som er benyttet i litteraturlisten.

3.3.3. Forskningsloggbok og elektronisk notatbok

Vi har opprettet en loggbok for å loggføre alle aktiviteter og aktuell informasjon i prosessen - en elektronisk notatbok i OneNote med tematisk inndeling. Notatboken har inneholdt refleksjoner før og etter intervjuer og poeng som vi har ønsket å belyse gjennom intervjuene, utkast til spørsmål i intervjuguidene, ev rekkefølge på intervjuer, aktuelle avsnitt og henvisninger til teori og videre litteratursøk, andres forskningsprosjekter eller annen faglitteratur. Vi har brukt notatboken mye og stadig kommet tilbake til den i den vekslende prosessen mellom innsamling av data, analyse og sammenligning med teori (Goulding, 2002, s. 64-65). Notatboken har vist seg å ha vært et viktig redskap og har blitt svært omfangsrik etter hvert som prosjektet har skredet fram.

3.4. Valg av informanter

Vi har vurdert antall informanter med bakgrunn i formålet med undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 148). Med utgangspunkt i problemstillingen, forskningsspørsmålene og valg av analyseobjekt, har vi foretatt et tematisk utvalg av informanter basert på deres funksjoner eller roller. Siden eiernes rolle i innovasjons- og strategiprosesser er sentral i vår problemstilling, har vi sett det som nødvendig å intervjuer med en i den rollen. I tillegg har vi intervjuet nøkkelpersoner som har hatt sentrale roller i utviklingen av bedriften: ledere,

styremedlemmer og andre som har hatt relevante funksjoner i bedriften. Vi har også valgt informanter etter anbefalinger fra andre informanter.

Vi mener vår studie av utviklingen av Saltdalshytta forsvarer et lite, tematisk utvalg av informanter som har bidratt til å belyse prosessene, valgene og rollene eiere har tatt på en mer inngående måte (Johannesen et al, 2011, s. 111; Thagaard, 2013, s. 60). Utvalget er komplementært i og med at de ulike informantene har ulike roller/funksjoner i bedriften. Intervjuene er overlappende mht tematikk, noe som har bidratt til å skape troverdighet mht funnene.

Vi har forespurt i alt seks personer og fem av disse er det gjennomført intervjuer med. I teksten er informantene anonymisert og kun angitt med nummer som identifikasjon¹². En liste over informantene, deres tilknytning til analyseobjektet og kjønn er oppgitt i en egen liste. Denne er unntatt offentlighet, i tråd med gjeldende forskningsetiske prinsipper.

3.5. Intervjuer og intervjuteknikker

Vi har valgt å benytte en kombinasjon av åpen og semistrukturert intervju for å ha tilstrekkelig fleksibilitet i intervjusituasjonen til å fange opp sentrale poeng og kunne gå i dybden på disse. Alle intervjuguidene er utarbeidet separat til hver informant og justert rett før intervjuene har vært gjennomført for å sikre aktualitet i forhold til eksisterende materiale. (Johannesen et al, 2011, s. 145-147) En slik justering av intervjuguide og utvalgsstrategi mener vi også har bidratt til å styrke validitet av materialet (Malterud, 2002, s. 2469). Dette er også et ledd i en konstant sammenlignende metode – en abduktiv tilnærming som vi har benyttet i hele forskningsprosjektet.

Før hvert enkelt intervju gjennomgikk vi problemstillingen, innsamlete data og summerte opp behov for videre informasjon. Med bakgrunn i det, ble det utarbeidet en *tilstrekkelig strukturert intervjuguide*, slik at vi skulle være sikre på å få med det vesentligste. Vi forberedte 6-8 hovedpunkter og en del mulige oppfølgingsspørsmål. Samtidig ønsket vi å ha tilstrekkelig fleksibilitet til å fange opp uventede poeng og kunne stille relevante ad hoc-spørsmål (ibid. s. 160). Derved ble det en blanding av semistrukturert og ustrukturert intervju for å få fram poeng og nyanser som kanskje ikke var dekket av spørsmål vi klarte å definere i forkant (ibid., s 145).

¹² Se kap 3.10 Ethiske refleksjoner

Intervjuene bar i noen grad preg av en mer vanlig *samtale* enn et strikt intervju. Vår erfaring er at denne formen var godt egnet til å skape en åpen dialog mellom informantene og oss. Vi mener vi fikk ny kunnskap og bedre kjennskap til vår analyseenhet og de ulike aktørenes roller gjennom intervjuene. Vår erfaring er at denne formen har vært fleksibel nok til at samtalen kunne komme inn på områder vi på forhånd ikke hadde vurdert, men som har vist seg å være relevant for forskningsprosjektet (Kvale og Brinkmann, 2002, s. 60). Et eksempel på dette er informasjon om at eierne har deltatt aktivt i innovasjonsprosesser i bedriften. Denne informasjonen gjorde det mulig å utforske dette aspektet ved eiernes roller nærmere, både i samme intervju gjennom oppfølgingsspørsmål og i senere intervjuer.

Vi har vært to til stede ved fire av intervjuene, mens ett av dem ble gjennomført av en av oss. Vi har latt informantene selv velge sted for intervju. Ett har vært foretatt via telefon. De andre har vært fysiske møter med informantene på deres arbeids- eller hjemsted. Fire av intervjuene ble tatt opp på lydfil, mens en av informantene motsatte seg det, og der ble tatt grundige notater. Vi har tilbudt alle informantene å lese gjennom intervjuene i etterkant. En av informantene ønsket det, og fikk tilsendt et transkribert intervju med mulighet til å kunne korrigere sine uttalelser. Informanten hadde ikke behov for korrigeringer.

Intervjuer er intersubjektive situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 218). Det innebærer at vi ikke har vært likeverdige parter, siden vi som intervjuere i stor grad har kunnet styre samtalen og tematikken gjennom våre spørsmål. Men vi har allikevel opplevd at informantene har styrt deler av samtalen for å kunne komme inn på de delene av sin historie det har vært viktig for dem å fortelle. De betyr at valgene vi har gjort innebærer at våre perspektiver har hatt betydning for den kunnskapen som kommer fram i materialet og presentasjonen av funnene (Malterund, 2002, s. 2469). Et eksempel på det, er at vi i materialet blant annet har detaljerte beskrivelser av prosesser i hytteproduksjonen. I slike tilfeller har vi valgt å trekke ut det vi mener har vært relevant i forhold til problemstillingen.

Vi har hatt en ambisjon om å være tilstrekkelig åpne i spørsmålsstillingene. Når vi har lyttet til opptakene av intervjuene, har vi imidlertid konstatert at vi ikke alltid har klart å følge ambisjonen. Enkelte ganger har vi stilt relativt direkte spørsmål. Vi har også stilt enkle spørsmål som informantene har kunnet avkrefte eller bekrefte som oppfølgingsspørsmål. I analysearbeidet har vi sett at dette har vært nyttig idet det har bidratt til avklaringer og nyanseringer mht forståelse av det informantene har gitt uttrykk for (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 26). Vår erfaring etter intervjuene, er at vi har blitt oppmerksomme på viktige

nyanser i de prosessene vi har ønsket å belyse – informasjon vi ikke ville fått ved bruk av en intervjuguide med fastsatte og like spørsmål til alle informantene.

3.5.1. Transkripsjon av intervjuene

Etter første intervju, vurderte vi ulike transkripsjonsformer, og valgte å foreta direkte transkripsjoner (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 207) for å unngå vår tolkning i selve transkripsjonene. I intervjuene har vi fjernet "småprat" om kaffe, vær o.l. og åpenbare feil, der ord eller deler av setninger blir gjentatt, eller der setninger er påbegynt, men ikke fullført. Som kriterier for ord/setninger som er utelatt, er at det uttalte ikke har kunnet tillegges noe reelt meningsinnhold. I det ene intervjuet som ble gjennomført uten opptak, ble det ført løpende notater, der tilnærmet alt som ble sagt ble skrevet ned. For å kvalitetssikre transkripsjonen ble denne foretatt umiddelbart etter intervjuet og deretter sendt intervjuobjektet til gjennomlesning for kontroll.

Bruk av transkriberte avsnitt i funn og diskusjon

Ved bruk av sitater fra intervjuene i funnene, har vi foretatt en moderat omskriving fra et muntlig til et mer skriftlig uttrykk, slik at meningene skal komme klart fram. Dette mener vi er i tråd med en konstruktiv tilnærming til det vi utforsker (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205). Et eksempel på en slik omdanning fra et rent transkribert utsagn til sitat i funnene:

Så når Morten og Arne kom inn i tillegg så fikk vi ... Dette er kjent. Saltdalshytta har et potensial, og vi skal skape mer aktivitet.

I teksten under funn er dette omdannet til:

Da Morten og Arne kom inn, så vi at Saltdalshytta hadde et potensial: Vi skal skape mer aktivitet.

3.5.2. Analyseverktøy

I arbeidet med analyse av dataene fra intervjuene, har vi benyttet NVIVO som arkiverings- og analyseverktøy. Tekstfilene er kodet og kategorisert i NVIVO. Vi har utnyttet mulighetene til å sortere i hierarkier. Vi har også hatt nytte av å muligheten til å visualisere gjennom å lage kart/diagrammer med oversikt over kategoriene i hierarkier og ikke minst muligheten til å ta ut ulike lister, koble koder og hierarkier mm. Fremfor alt har NVIVO vært et nyttig arkivredskap som gjorde at vi har hatt en god oversikt over ulikt datamateriell i de ulike

kategoriene vi har beskrevet i funnene. Det har gjort det enkelt å finne representative utsagn, og ikke minst raskt kontrollere data fra ulike kilder innen sammen kategori opp mot hverandre. Det vi si at vi også har brukt NVIVO til verifisering.

3.5.3. Koding og kategorisering av data – abduktiv metodikk i arbeidet

Vi har foretatt innsamling og analyse av data parallelt. Vi har startet å kode med engang vi hadde transkribert intervjuene. I kodingen har vi brukt naturlige avsnitt i teksten og startet prosessen med åpen koding – det vil si en *empiribasert* prosess (Corbin og Strauss, 2015, s. 85-88). Vi har valgt å analysere dataene slik at endel sitater ble sortert under flere ulike koder, da de kunne tolkes på flere måter og hadde et bredt innhold. Etter det første intervjuene hadde vi 105 unike koder. Ved koding av det andre intervjuet benyttet vi disse og la til nye koder etter behov. Det andre intervjuet hadde 89 koder, hvorav mange sammenfallende med det første. Etter to intervjuer hadde vi 130 unike koder. I NVIVO framgår det hvor mange sitater som er knyttet til hver kode. Som eksempel har sitatet under blitt analysert og kodet i hele syv ulike koder i NVIVO: *vekst, strategi, engasjement, geografisk markedsutvikling, involvering og samarbeid, salg og utfordrer eksisterende*:

Satte dere ned på noe tidspunkt, sammen med eierne, og lagde en plan, og for eksempel bestemte at nå skal vi være markeds-/kundeorientert?

Nei, det var ikke noen strategiplan. Det var gjort på enkleste måten egentlig. Det ble staket ut en strategi med enkelt budskap: vi skal vokse, vi skal bli salgsorientert, vi skal ha hytter for folk flest, og vi skal vokse geografisk – vi har et potensial, vi skal komme oss utenfor det området vi er i. Det var egentlig en klar og tydelig og enkel [strategi], ikke noe lang, og vi var så små at vi kunne sette oss rundt bordet og snakke.

Vi kunne trukket ut enkeltsetninger av konteksten og på den måten unngått overlapping. Men vi hadde da risikert å miste den kontekstavhengige forståelsen. Dette kunne igjen ført til en svakere reabilitet i analysen ved at vi kunne benyttet fragmenter av utsagn for å underbygge vår tolkning. Vi mener kvaliteten i analysen blir bedre når vi og leseren har mulighet til å vurdere den kontekstuelle sammenhengen funnene blir tolket i.

Det var også interessant å se hvilke koder som hadde flest sitater knyttet til seg etter de to første intervjuene: *nye muligheter* 25, *engasjement* 23, *nye perspektiver* 21, *strategi* 19, *organisering* 18, *markedsutvikling* 17, *involvering og samarbeid* 16, *vekst* 15, *markedsorientering* 15.

I tillegg til en åpen koding, startet vi også en innledende prosess med å kategorisere, noe som innebar at vi fikk koder og kategorier som pekte i mange ulike retninger. Når disse kategoriene ble gruppert (*samplet*) med teori (Goulding, 2002, s. 65-67) gjennom abduksjon fikk vi tidlig et relativt stort og uoversiktlig teoretisk landskap, fordi informasjonen i dataene og de mulige teoretiske implikasjonene var omfattende.

En gjensidig sammenligningen av funn i de ulike datasettene har i hovedsak ført til bekreftelser. I den grad vi har funnet motsetninger har de som oftest blitt avklart ved grundigere eksaminasjon av konteksten utsagnet er satt i. Prosessen har vært viktig i forhold til å være sikre på at våre tolkninger og bruk av materialet i størst mulig grad reflekterer informantenes intensjoner bak utsagnene, og bidrar til troverdighet (Corbin og Strauss, 2015, s. 383)

For å sammenligne og vurdere ulike betydninger av ord og uttrykk som informantene bruker, har vi anvendt en *flip-flop-metode* som innebærer at man ser på ting fra ulikt perspektiv i analyseprosessen (Corbin og Strauss, 2015, s. 89-90). Et eksempel er dette utsagnet fra en av informantene: "vi skal ha hytter for folk flest". Ut fra konteksten, og det faktum at flere informanter viste til samme uttrykk, ble det forklart nærmere ved at det framgikk at man mente "lønnsmottakere der begge var i jobb". Det var slik vi valgte å forstå det i analysen.

3.5.4. Kategorisering av data

Kodene har blitt samlet i ulike kategorier og deretter i overordnede kategorier. Som eksempel kan vi bruke begrepet *strategi*. Den var først en egen kode, med referanser der ordet strategi forekom, men like ofte med referanser til handlinger eller prosesser som vi oppfattet at har kunnet innebære strategi eller strategiprosesser. Deretter har begrepet blitt benyttet som kategori og til slutt hovedkategori. Denne formen for fortolkning innebærer en abstraksjon og generalisering. Vi har foretatt transformasjon og sammenfatning av funnene for å finne mønstre som vi igjen har holdet opp mot aktuell teori (Malterud, 2002, s. 2470).

Etter at alle intervjuene var gjennomført hadde vi i alt 167 unike koder. Kodene ble løpende kategorisert. Kategoriene ble dannet ut fra sammenhengen i dataene i en åpen prosess, slik at de samlet utgjorde et foreløpig meningshierarki.

Systematisk kategorisering

Vi har forsøkt å følge prinsippet om at kategoriene må framkomme som en logisk slutning av materialet. Vi har også lagt til grunn at de skal være så abstrakte at de kan brukes til teoretisk forklaring (Corbin og Strauss, 2015, s. 188-189).

I tråd med prinsippene i *grounded theory* ble kategoriene gradvis slått sammen til vi sto igjen med i alt syv overordnede kategorier. Disse er dels overlappende, fordi en del av utsagnene til informantene har omhandlet flere dimensjoner, og derved er kodet i flere koder. Den første kategoriseringen medførte et meningshierarki som i stor grad svarte til begrepene i problemstillingen, med enkelte tilleggskategorier. Dette viser at vi har styrt intervjusituasjonen ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene, og det gir en indikasjon på at vi hadde funn som var relevante. Men det ga oss ikke en god struktur for å presentere funnene. Vi foretok derfor senere en mer selektiv reorganisering av kategoriene.

Før vi kunne gå nærmere inn i en dypere analyse av materialet, gikk vi inn i kategoriene og kodene som vi hadde dannet etter alle intervjuene. Hovedkategoriene etter en systematisk kategorisering var *eiere og eierskap, strategi og utvikling, innovasjon, roller, organisasjon og entreprenørielle egenskaper*. En oversikt over kategorier etter den systematiske kategoriseringen, finnes i Vedlegg 2 Oversikt over kategoriseringsprosessen.

Selektiv kategorisering

Tidvis har arbeidet med inndelingen av overordnede kategorier og kjerne-kategorier vært noe uoversiktlig. Etter drøftinger og refleksjoner over funnene og aktuell teori, i en abduktiv prosess, ble det foretatt en selektiv kategorisering der vi kom frem til en kjerne-kategori med en ny inndeling av hovedkategorier, kategorier og underkategoriene. I prosessen ble det foretatt sammenligning mellom kategoriene og innholdet i dem; foretatt sammenligning mot teori, og ikke minst ble de overordnede kategoriene holdt opp mot forskningsspørsmålene. I løpet av prosessen dannet vi oss et bilde av utviklingen av bedriften. Vi fant at den hadde utviklet seg i faser. Vi valgte å inndele kategoriene i to dimensjoner: En kategoridimensjon og en tidsdimensjon. Det er disse som ligger til grunn for presentasjonen av funn i analysekapittelet. Etter den selektive kategoriseringen hadde vi en kjerne-kategori: *eiernes rolle*. Denne består av to hovedkategorier: *strategi, innovasjon og vekst*.

Kjerne-kategorien og hovedkategoriene representerer fremdeles de grunnleggende perspektivene i problemstillingene og forskningsspørsmålene, men kategoriene og

underkategoriene er noe annerledes etter den selektive kategoriseringen enn etter den systematiske. I presentasjon av funn har vi, som nevnt, valgt å dele disse inn i to:

Første del av denne er en faktabasert redegjørelse for utviklingen av Saltdalshytta i hovedsak basert på kvantitative sekundærdata med innslag av primærdata.

Den neste følger en tidsdimensjon med tre faser: fase 1: årene 1998-2007, fase 2: årene 2008-2012, og fase 3: årene 2013-2017). Alle fasene er inndelt i to av hovedkategoriene *strategi* og *innovasjon* og kjernekategoriene *eiernes rolle* som oppsummerende. De underordnede kategoriene ble så fordelt på de fasene der de hadde mest relevans. Vi finner parallelle kategorier innenfor strategi og innovasjon i flere faser der det er relevant – f. eks. *Destinasjonsutvikling* der ulike aspekter av temaet har fungert som kriterium for om kodene og underkategoriene er definert som innovasjon eller strategi. En oversikt over kategorihierarkiet etter den selektive kategoriseringen finnes i Vedlegg 2 Oversikt over kategoriseringsprosessen.

3.6. Presentasjon av funn

I arbeidet med å utforme presentasjonen av funnene har vi stoppet opp flere ganger underveis og vurdert alternative tolkinger og versjoner opp mot hverandre (Malterud, 2002, s. 2470).

Vi har innhentet sekundærdata som ligger til grunn for en presentasjon og analyse av den økonomiske og organisatoriske utviklingen av bedriften. Disse analysene er relevante som en kontekst for de kvalitative funnene og som et grunnlag for videre teoretiske analyser i diskusjonskapittelet.

Våre viktigste data er likevel kvalitative - intervjuer. Det er disse som gir dybde til de analysene vi gjør i diskusjonskapittelet.

Vi valgt å presentere relativt mange og dels lange sitater fra samtale/intervjuene og vi har tatt med våre spørsmål der vi mener det er en vesentlig del av konteksten svaret står i. Vi har valgt en problemstilling som i realiteten dreier seg om enkeltpersoner og deres handlinger, samhandling, valg og perspektiver. Da mener vi det var viktig at informantene egne utsagn fikk komme fram. Dette av hensyn til informantene selv og av hensyn til leserens forståelse av utsagn og kontekst med mulighet til å danne seg egne oppfatninger. Men også av hensyn til autentisitet, transparens i prosessen og derved kredibilitet og troverdighet til materialet og måten vi har brukt det på.

3.7. Justering av problemstilling og forskningsspørsmål

I løpet av arbeidet med diskusjonskapittelet, der funnene blir drøftet mot teori, har vi vurdert problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi har ikke endret noe fundamentalt, men funnet det riktig å justere dem noe med grunnlag i refleksjoner av funnene, teori og fremvoksende kunnskaps- og teoridannelser.

Vår opprinnelige problemstilling med avledete forskningsspørsmål lød:

- **Eiernes rolle i strategi- og innovasjonsprosesser i vekstbedrifter:**
 - Hvilke tilnærminger til strategiprosesser og strategiformuleringer har de hatt?
 - På hvilken måte har de bidratt til innovasjon og utvikling av sin bedrift?

Det er i forhold til funnene og teoretiske refleksjoner rundt dem, at vi har stilt spørsmål om forståelsen av innovasjon og innovasjonsprosesser – spesielt med bakgrunn i kompleksiteten i forskningsprosjektet. Med bakgrunn i dette har vi justert problemstillingen og forskningsspørsmålene slik:

- **Eiernes rolle i strategi- og utviklingsprosesser i vekstbedrifter.**
 - På hvilken måte har eierne bidratt til utforming av strategier og strategiprosesser?
 - På hvilken måte har eierne bidratt til innovasjon og utvikling av sin bedrift?

Vi mener problemstillingen etter justeringen klarere viser at innovasjon ligger implisitt i en utviklingsprosess og implisitt i entreprenørskap. Entreprenørskap viser seg i diskusjonskapittelet å være et vesentlig tema, men vi har valgt å la det gro fram gjennom tolkningene og ikke ligge for tydelig som en premiss i forskningsspørsmålene da det kunne være for ledende både mht utforming av spørsmål til informantene og ikke minst i koding og kategorisering av dataene.

3.8. Litteratursøk

Vi har i arbeidet med å finne relevant litteratur startet bredt med generelle søk gjennom Google Scholar, Oria, Scopus, Bibsys Brage og lignende databaser, samt foretatt søk i anerkjente norske og internasjonale vitenskapelige tidsskrifter med redaksjonell og/eller fagfellelvurderinger av artikler. Deretter har vi søkt mer eksplisitt på begreper med spesifikke

avgrensninger. Med utgangspunkt i relevant nyere forskning (bøker og artikler) har vi benyttet litteraturlistene i disse til videre søk. Blant annet har vi via litteraturlistene også funnet sentrale teoretikere som vi har lest i original og dels benyttet i forskningsarbeidet der det har føltes riktigere å gå "direkte til kilden" – bruk av Penroses teorier er et eksempel på dette. Vi har funnet og gjennomgått en god del litteratur som vi ikke har funnet rom for å benytte direkte i dette forskningsarbeidet, men som er tilstøtende – eksempler på dette er teori om *Business Angels* (Skjølaas, 2016) som kunne vært aktuelt om vi hadde ønsket å gå i dybden på ulike former for eierskap, og teori om planlagt adferd *Theory on Planned Behaviour* som kunne vært relevant om vi hadde vinklet arbeidet nærmere eiernes personlige egenskaper.

I teorikapittelet har vi brukt en blanding av sentrale teoretikere og nyere aktuelle forskere. For nyere litteratur har vi hatt en ambisjon om å holde oss til de 10-15 siste årene. Der vi ikke har funnet mye aktuell litteratur i denne perioden har vi gått noe tilbake i tid.

I alt litteratursøk har vi lagt vekt på å benytte anerkjente forskere som enten andre forskere har henvist til eller som er publisert av anerkjente vitenskapelige forlag eller utgitt i vitenskapelige tidsskrifter med redaksjonell eller fagfelle vurderinger. Vi har søkt å unngå rene normative lærebøker som f. eks. lærebøker i styrearbeid, men søkt å holde oss til litteratur med et forskningsperspektiv.

Det er gitt en nærmere oversikt over litteratursøk i vedlegg 1

3.9. Validitet – refleksjoner

Vårt mål er at fremgangsmåten bidrar til troverdighet. I kvalitativ analyse vil validitet og reliabilitet bestå av en kontinuerlig refleksjon over flere temaer som vil ha betydning for verdien av forskningen. Vi vil her forklare våre refleksjoner mht pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.9.1. Pålitelighet og troverdighet

Vi mener at vi har et representativt utvalg informanter som har bidratt til å belyse problemstillingen ut fra det analyseobjektet vi har valg. Intervjuene er konsistente – det vil si at informantene ikke har kommet med utsagn som er direkte motstridende mht *faktum*, men de kan ha hatt ulike synspunkter på ulike temaer. Vi mener derfor datamaterialet er pålitelig

og gyldig. (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 275). Vi mener videre at de informantene vi har brukt har vært pålitelige, har hatt tilstrekkelig nærhet til fenomenet og en god førstehåndskunnskap, slik at de har kunnet bidra med relevant informasjon som vi har hatt behov for, for å kunne belyse problemstillingen.

Vi har gått strukturert til verks med sikte på at vårt arbeid gjennom hele prosessen har vært etterrettelig og dokumentert med nødvendig transparens i arbeidet slik at det kan etterprøves. Som et ledd i dette er oversikt over litteratursøk og oversikt over kategorisering av funnene lagt ved som vedlegg.

3.9.2. Overførbarhet

Vi håper vårt forskningsprosjekt kan bidra til ny kunnskap og utvidet teoretisk forståelse. Vi mener at vi i diskusjonen har redegjort for hvordan våre funn kan forstås i ulike teoretiske kontekster. Vi har tilstrebet å foreta intervjuer og tolke funnene med pålitelighet og troverdighet, slik at de kan være overførbare og ha nytteverdi i videre forskning (Ibid., s. 176). Etter konklusjonen har vi et kort kapittel med forslag til videre forskning.

3.9.3. Bekreftbarhet

Vi mener at vi i diskusjonen, der funnene blir drøftet mot teori, har kunne finne bekreftelser i eksisterende teori. Samtidig mener vi at vi har funn som ikke nødvendigvis kan bekreftes og som derfor til en viss grad kan være gjenstand for teoriutvikling. Denne fremgangsmåten er i tråd med intensjonene i *grounded theory*, der meningen er å utvikle ny teori basert på empiriske undersøkelser.

3.10. Etiske refleksjoner

Når vi har valgt å benytte *grounded theory*, er det med en forståelse av at vi som forskere har en sterk rolle i hele prosessen, gjennom de valg vi har gjort, fra undersøkelsesdesign, via valg av forskningsspørsmål, valg informanter, hvilke spørsmål vi har stilt, hvordan vi har tolket dataene til hvilke teorier vi har valgt å bruke i drøftingene i diskusjonskapittelet. Disse valgene har gjort forskningsprosessen subjektiv i stor grad. Det innebærer igjen at det stilles store krav til den etiske bevisstheten i arbeidet.

Vi har lagt retningslinjene som er angitt av De nasjonale forskningsetiske komiteene¹³ generelt, og komiteen for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi spesielt, til grunn i arbeidet.

Vi har søkt å opptre med respekt spesielt overfor våre informanter. Vi har søkt å yte dem rettferdighet i arbeid, slik at deres meninger framstilles skjevt. Informantenes verdighet og integritet har vært tillagt stor vekt i prosessen – spesielt med tanke på at vi har en navngitt analyseenhet, og det derfor er vanskelig å unngå at informantene og/eller de som omtales i oppgaven kan identifiseres, selv om de er anonymisert.

Informantene har blitt informert om prosjektet i forkant av intervjuene. Medvirkning har vært tema i starten av intervjuene og også underveis i enkelte intervjuer hvis vi har kommet inn på temaer som har hatt etiske implikasjoner. Slike utsagn er ikke brukt i funnene.

Når det gjelder bruk av personopplysninger har alle personer som er intervjuet eller omtalt er anonymisert ved at de er gitt pseudonymer. Så langt det er mulig, har vi også forsøkt å unngå å henvise til roller eller titler for å unngå at personer gjenkjennes. I enkelte sammenhenger er det allikevel ikke til å unngå at personer som er omtalt kan gjenkjennes av dem som er kjent med bedriften. Det har ikke vært mulig å anonymisere selve bedriften, pga henvisninger til kildemateriell. Den er derfor ikke gitt noe alias. Informantene har mottatt et utkast til kapittelet der funnene blir presentert, slik at de har hatt anledning til å be om at oppgaven unntas offentlighet.

Forskningsprosjektet er videre meldt til SND, som har vurdert prosjektet til å være i tråd med personlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er meldt.

Ulike faglige syn og teoretiske perspektiver har til en viss grad åpnet for ulike tolkninger av dataene. Vi har derfor i dette kapittelet søkt å redegjøre for detaljer i prosessen og hvilke vurderinger som ligger til grunn for våre valg, og ikke minst på hvilken systematikk og organisering som er brukt i tolkning av materialet som ligger til grunn for analyseprosessene tidligere i kapittelet.

¹³ <https://www.etikkom.no/>

3.11. Dokumentasjon

- Liste over informanter og omtalte personer er levert Nord Universitet v veileder som har ansvar for korrekt oppbevaring av dataene, og kan framvise dem overfor sensor.
- Transkriberte intervjuer er også levert Nord Universitet v veileder.
- Oversikt over litteratursøk er gitt i Vedlegg 1
- Oversikt over kategorisering av data er gitt i Vedlegg 2
- Prosjektet er meldt NSD (referansekode 603863) som har vurdert at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med lovgivning og at behandlingen kunne starte.

4. Analyse – Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenteres kvalitative funn basert på intervjuer med nøkkelpersoner tilknyttet analyseobjektet Saltdalshytta. Samtalene vi har hatt med våre informanter er selve grunnlaget i forskningsprosjektet. Som vi har redegjort for i metodekapittelets kap 3.6, har vi valgt å la informantene i så stor grad som mulig *komme til orde* gjennom sitater. Utvalget av funn er gjort med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene. I tillegg har vi i presentasjonen lagt vekt på kontekst, av hensyn til forståelsen av funnene.

Kapittel 4 har to hoveddeler, der kap 4.1 er en kort redegjørelse for utviklingen av Saltdalshytta som bedrift og produkt. Kap 4.1 inneholder en oversikt over organisering av og eierskap til bedriften i perioden 1998-2017; oversikt over produktutviklingen; redegjørelse for byggesystemer; produksjon og salg i perioden vi undersøker; utviklingen i sysselsetting med antall ansatte i perioden og en oversikt over den økonomiske utviklingen. Vi mener en slik oversikt er en nødvendig kontekst for å forstå presentasjonen av de kvalitative funnene og vår tolkning av dem. Dataene i kap 4.1 består i hovedsak av sekundærdata samt noe primærdata fra informantene.

Kapittel 4.2 beskriver eiernes rolle i utviklingen av Saltdalshytta. Vi har valgt å dele denne beskrivelsen inn i faser som representerer skifter i bedriftens organisatoriske og økonomiske utvikling. De tre fasene er årene 1998-2007, årene 2008-2012 og årene 2013-2017. Vi har videre valgt å presentere funnene fordelt på kjernekategoriene *eiernes rolle* og de to hovedkategoriene: *strateg* og *innovasjon* i de tre fasene.

4.1. Utvikling av Saltdalshytta som bedrift, produkt – en kort redegjørelse

Utvikling av bedriften og Saltdalshytta som produkt og merkevare oppsummerer den faktiske utviklingen selskapet har hatt i perioden 1998-2017. Kildematerialet her er dels Brønnøysundregisteret, dels Saltdalshyttas egne hjemmesider og informantene. Vi ønsker å gi en god og komprimert oversikt over utviklingen som kan danne en forståelsesramme for de kvalitative funnene i kap 4.2, samt å bidra til å etablere et grunnlag for analysene i diskusjonene i kap 5. Det gis en oversikt over organisering og eierskap, produktutvikling, byggesystemer; produksjon og salg, utvikling av antall ansatte og økonomisk utvikling. Når det gjelder primærdata, er disse hentet fra kjernekategoriene *eiernes rolle* med kategoriene *Eiere og eierskap*, *Organisasjonsutvikling* med underkategorien *Bedriftsstruktur* og *vekst* med underkategorien *Økonomisk utvikling*.

4.1.1. Oversikt over organisering og eierskap

Rusånes fabrikk ble etablert i 1979. På 1990-tallet var bedriften ett av flere datterselskap i J-Gruppen, eid av J Holding AS¹⁴.

Aksjene i Rusånes fabrikk AS tilhørende J-familien¹⁵, ble gradvis kjøpt av Arne Pedersen og Morten Olsen gjennom deres felles investeringsselskap til de hadde 80 % i 2000 og deretter 100 % av aksjene i 2001/2002 (Informant 3). Morten Olsen var styreleder i selskapet fra 1998/1999, mens Arne Pedersen var styremedlem.

Høsten 2007 kom B-gruppen¹⁶ AS og Sparebanken Nord-Norge Invest¹⁷ AS med på eiersiden gjennom morselskapet Hyttekonsepter AS (Senere Saltdalsbygg AS – samme org.nr). De nye medeierne hadde aksjeposter på 10 % hver, Pedersen og Olsens felles investeringsselskap hadde 80 % i selskapet. Arne Pedersen var styreleder og Morten Olsen styremedlem.

Aksjekapitalen i Hyttekonsepter AS var ved opprettelsen høsten 2007 på i alt kr 20 mill. I 2008 hadde morselskapet følgende datterselskap: Rusånes fabrikk AS, Selva Næringsbygg

¹⁴ Navnet på selskapet er anonymisert

¹⁵ Navnet er anonymisert

¹⁶ Navnet på selskapet er anonymisert

¹⁷ Kilde: Brønnøysundregistrene: Sparebanken Nord-Norge Invest AS byttet senere navn til Nord I AS

AS, Agdenes Eiendom AS, Norsk Byggmontering AS, Lofoten Hytteutvikling AS, Saltdalshytta AS og Strategiinvest AS¹⁸.

I 2013 skifter Hyttekonsepter AS navn til Saltdalsbygg AS, og blir et aktivt konsern. Birger Berntsen¹⁹ blir hentet inn som ekstern, profesjonell styreleder. Arne Pedersen og Morten Olsen er styremedlemmer. De ansetter samtidig en administrerende direktør for konsernet. Konsernet hadde følgende datterselskap: Rusånes fabrikk AS, Selva Næringsbygg AS, Agdenes Eiendom AS, Norsk Byggmontering AS, Saltdalshytta AS, Saltdalshytta Gudbrandsdalen og Strategiinvest AS²⁰

I 2014 innlemmes Røroshytta i konsernet, ved at Saltdalsbygg AS kjøper hytteprodusenten Rørosbygg AS.

I 2015 innlemmes Saltdalshytta Utvikling AS, som Arne Pedersen og Morten Olsen har etablert for å investere og utvikle hytteeiendommer for Saltdalshytta – destinasjoner. Samme år selger Nord I AS (tidl Nord-Norge Invest AS) sin aksjepost på 10 % i Saltdalsbygg AS. Kjøper er B-Gruppen AS med 2 %, selskapet selv gjennom kjøp av egne aksjer med 3 % og en ny eier A Holding²¹ AS med 5 %²².

I 2017 ble Saltdalsbygg AS innlemmet i Mestergruppen AS, som en del av Ferd-konsernet. Arne Pedersen og Morten Olsen er begge styremedlemmer. Saltdalsbygg AS eies av Mestergruppen AS med 70,9 %, Mens Arne Pedersen og Morten Olsen eier 11,7 % hver – denne gangen ikke gjennom et felles investeringsselskap. Saltdalsbygg AS har 1,9 %, mens tre andre eiere hadde henholdsvis 1,5 %, 1,5 % og 1 % av aksjene pr 31.12.17.

Saltdalsbygg AS hadde ved utgangen av 2017 følgende datterselskap: Rusånes fabrikk AS, Saltdalsbygg Midt-Norge AS, Saltdalshytta Øst AS, Saltdalshytta Utvikling AS, Saltdalshytta Nord AS, Røroshytta AS, Pro Utvikling AS (67,5 % av aksjene).

¹⁸ Kilde: Brønnøysundregistrene: Hyttekonsepter AS: *Årsregnskap for 2008*

¹⁹ Navnet er anonymisert

²⁰ Kilde: Brønnøysundregistrene: Saltdalsbygg AS: *Årsregnskap for 2013*

²¹ Navnet er anonymisert

²² Kilde: nordkapital.no, [http://www.nordkapital.no/aktuelt/nord-i-selger-sin-post-i-saltdalsbygg-as-\(tidl-hyttekonsepter\)---ny-eier-inn-i-selskapet.aspx](http://www.nordkapital.no/aktuelt/nord-i-selger-sin-post-i-saltdalsbygg-as-(tidl-hyttekonsepter)---ny-eier-inn-i-selskapet.aspx) [lest 02.11.18]

4.1.2. Oversikt over produktutviklingen Saltdalshytta, Røroshytta og Saltdalshus

En skjematisk oversikt over utviklingen av kjerneproduktene i perioden 1999-2017.

Den opprinnelige hytta var fra starten av produsert i elementer og hadde et gjenkjennelig tradisjonelt design med smårutete vinduer, liggende panel og kraftigere, ofte dekorerte, hjørner og elementskjøter. Denne designen ble videreført i *Rustikkserien*. I 1999 ble *Profilserien* lansert med stående panel og profilerte detaljer med alternative taktyper, designet for å passe både på fjellet og ved sjøen. I 2004 ble *Auroraserien* lansert, med store vindusflater og et mer moderne uttrykk. Deretter kom den mer robuste *Villmarksserien*. *Smartserien* ble lansert i 2011 som en enklere og rimeligere serie. *Røroshytta* ble en del av *Saltdalshytta* i 2011 og kom raskt med flere modeller hentet fra de ulike seriene til *Saltdalshytta* i laftet variant²³. Fra 2014 ble tilbudet utvidet til også å omfatte bolighus under navnet *Saltdalshus*²⁴.

4.1.3. Byggesystemer med kundetilpassete modeller

Saltdalshytta er en *elementhytte*, basert på et prinsipp om produksjon av ferdige byggeelementer for relativt enkel montering. Veggelementene består av reisverk, plater, vindsperre og ferdig monterte vinduer og dører. Det produseres også elementer til gulv og tak. *Saltdalshytta* har i dag et av landets mest avanserte produksjonssystemer for denne typen bygg. I dag foregår det slik at produksjonsdataene overføres direkte fra elektroniske tegninger til produksjonssystemet. På den måten oppnås en effektiv og presis produksjon.

Saltdalshytta leverte tidligere råbygg som hyttekjøperne enten monterte selv, eller fikk montert ved hjelp av lokale byggmestre. I dag leveres *Saltdalshytta* i større grad som *nøkkelferdig*, men kjøper kan selv velge hvor stor egeninnsats man ønsker å legge i byggeprosjektet. Alle hytteseriene til *Saltdalshytta* kan tilpasses kjøpernes ønsker med noen gitte forutsetninger²⁵.

²³ Kilde: *Saltdalshytta* (2012), YouTube-video: <https://saltdalshytta.no/aktuelt/se-var-presentasjonsfilm>

²⁴ Kilde: *Saltdalshytta* (2014), <https://saltdalshytta.no/aktuelt/pa-jakt-etter-hus>

²⁵ Kilde: iflg opplysninger i intervjuene med informant 1

4.1.4. Produksjon og salg

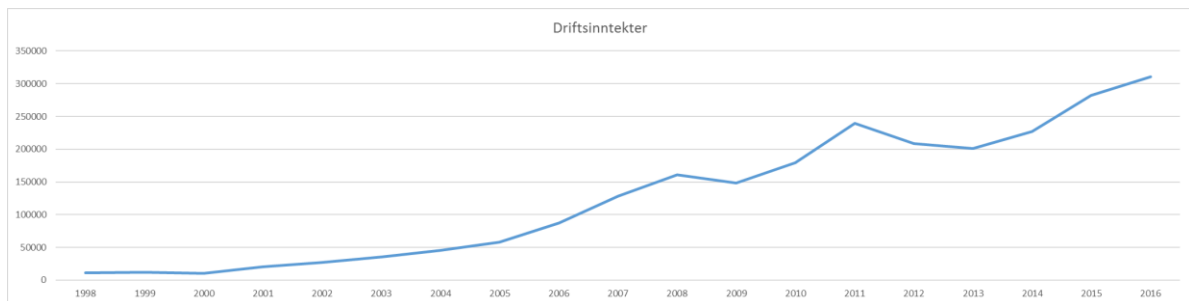
I 1998/1999 ble det produsert og solgt mellom 50 og 60 Saltdalshytter pr år. I de påfølgende årene økte salget raskt til 200 i 2002/2003, og over 300 i 2008 til nærmere 400 i 2011 og 500 i 2017²⁶.

4.1.5. Antall ansatte

I 1999 hadde bedriften 11 ansatte, i 2011 hadde den 70 ansatte I 2017 hadde Rusånes fabrikk AS 75 ansatte, mens konsernet Saltdalsbygg AS hadde 270²⁷.

4.1.6. Økonomisk utvikling

Saltdalshytta som produkt og bedriftene i det som ble konsernet Saltdalsbygg AS har hatt en betydelig vekst i perioden. Dette kan illustreres ved å se på driftsinntektene. Denne grafen viser utviklingen i driftsinntekter fra 1998 – 2016 for Rusånes fabrikk AS og deretter fra Hyttekonsepter AS/Saltdalsbygg AS (fra 2007) basert på tall fra Brønnøysundregistrene.

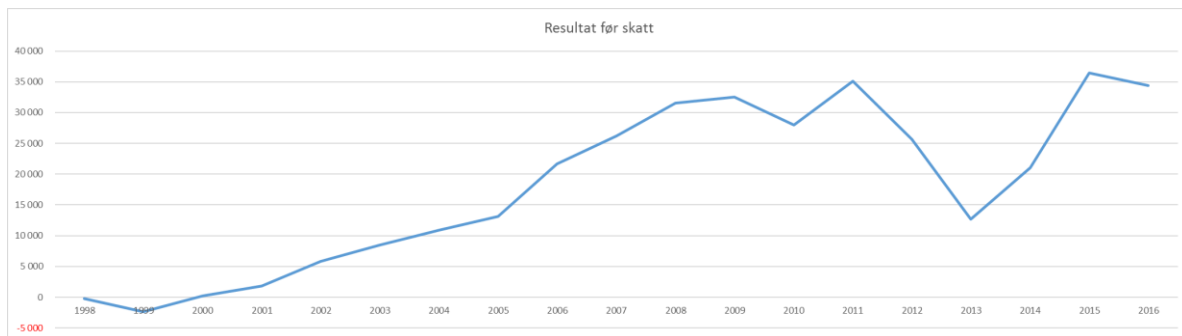


(fig 1)

Driftsinntektene gjenspeiler aktiviteten i bedriften. Resultatene viser en litt annen profil – relativt lik for resultater før/etter skatt. Vi har valgt å vise resultatene før skatt i samme tidsrom.

²⁶ Kilde: I flg opplysninger i intervjuene med informantene 1, 2 og 3

²⁷ Kilde: Informant 1



(fig 2)

Bedriften hadde et negativt resultat i 1999. Fra 2000 har bedriften hatt en relativt jevn vekst både i driftsinntekter og resultater. Som man ser er det to perioder med svakere utvikling: årene 2008-2009 for driftsinntektene og ditto 2009 til 2010 for resultatene samt årene 2011 til 2013 som hadde svak nedgang i driftsinntekter og en større nedgang i resultater. Det er imidlertid viktig å merke seg at bedriften ikke på noe tidspunkt har gått med negativt resultat etter at Morten Olsen og Arne Pedersen overtok aksjemajoriteten.

Vedrørende årsaker til endringer driftsinntekter og resultater i forbindelse med 2008-2010 (finanskrisen) og i 2011-2013 vil dette bli utdypet under beskrivelse av de ulike fasene 2008-2012 og 2013-2017 i kap 4.2.

I forhold til økonomisk/administrativ teori ser vi at bedriften i store deler av perioden har hatt vekst i flere betydninger av ordet. Som vi ser har det vært vekst i økonomiske termer: omsetning, resultater, antall solgte enheter og antall sysselsatte. I tillegg har det vært vekst i form av økt kvalitet som følge av utviklingsprosesser (Penrose, 2009, s. 1).

Vi ser at veksten har kommet som følge av ulike prosesser: organisk vekst (økt produksjon), akkvisisjon (f.eks. kjøp av Røroshytta) og porteføljevækst (når veksten kommer på konsernnivå) (Spilling 2001, 14-15).

Som vi vil vise i neste kapittel har bedriften også hatt vekst som følge av diversifisering og i enkelte tilfeller også som følge av eksternalisering (ibid.)

4.2. Utvikling av Saltdalshytta, eiernes rolle - kvalitative funn

Kapittelet er delt inn i tre faser, som alle har sine særtrekk. I hver av fasene vil vi ta for oss hovedfunnene relatert til de to forskningsspørsmålene som er definert for å nærme oss problemstillingen:

- *På hvilken måte har eierne bidratt til utforming av strategier og strategiprosesser?*
- *På hvilken måte har eierne bidratt til innovasjon og utvikling av sin bedrift?*

Eiernes rolle vil hele tiden være sentral og ledende for de funn vi velger å presentere i dette kapitlet. Eiernes rolle har vært et ledende tema i arbeidet med oppgaven og i utformingen av problemstillingen. Det har derfor også vært et ledende tema ved utforming av noen av de sentrale spørsmålene i intervjuguidene. Vi har strukturert kapitlet slik at alle tre fasene har funn fra de kjernekategoriene *eiernes rolle* og hovedkategoriene *strategi* og *innovasjon*. Funn fra hovedkategorien vekst er brukt i årene 1998-2007 og årene 2013-2017. Vi redegjør for kategoriene i hver enkelt periode.

I presentasjon av funnene har vi tilstrebet en beskrivende tekst med illustrerende sitater. Vi har valgt å samle tolkningene av funnene, fremfor å presentere dem i tilknytning til hvert enkelt funn eller sitat. Teksten får bedre flyt og vi unngår å kommentere ulike sitater med tilnærmet lik tolkning.

4.2.1. Årene 1998-2007

Som en innledning til dette kapitlet kommer vi inn på hvordan eierskapet ble til og hvordan engasjementet for utvikling av Saltdalshytta startet. Eierskapet er en forutsetning for at man kan innta en eierrolle. Deretter vil vi ta for oss hovedfunnene relatert til de to forskningsspørsmålene. Under punktet *Et eierskap blir til* presenteres funnene i kategorien *Eierskap* med underkategorien *Et eierskap blir til*. Under punktet *Strategi i årene 1998-2007* presenteres funnene i hovedkategorien *Strategi* med kategorien *Kunder, marked og salg* med underkategoriene *Markedsføring og salg*, *Respons fra markedet* og *Geografisk markedsutvikling*. Under punktet *Innovasjon i årene 1998-2007* presenteres funn fra hovedkategorien *Innovasjon* med kategoriene *Nye hyttemodeller og 3D-design*. Under punktet *Eiernes rolle i årene 1998-2007* presenteres funn fra kjernekategoriene *Eiernes rolle* med kategoriene *Styreleder og daglig leder*, *Engasjement og involvering*, *Intern kreativ klynge*, *Tillit til medarbeidere* og *Prøve og feile*.

Et eierskap blir til

Morten Olsens og Arne Pedersens investering i Saltdalshytta skjedde etter at de hadde fått anledning til å stifte bekjentskap med bedriften gjennom et konsulentoppdrag for en bank. Oppdraget førte til en posisjon som styreleder i morselskapet til Saltdalshytta.

Inngangen til Saltdalshytta var at Arne hadde et engasjement for banken når noe gikk dårlig. I 1998/1999 gikk det dårlig - ikke på Saltdalshytta. Men det gikk dårlig i morselskapet til Saltdalshytta – J Holding²⁸. Ettersom vi hadde en avtale med banken, ble jeg satt på fra bankens side som styreleder. (Informant 3)

Var det i selve morselskapet?

Det var på alt – på hele porteføljen til J Holding, inklusive Saltdalshytta [Rusånes fabrikker AS]. (Ibid.)

Han beskriver videre møtet med de ansatte ved fabrikken på Rusånes, og troen på at de og bedriften hadde et potensial, men sier samtidig at deres plan innledningsvis ikke hadde vært å overta den:

Vi hadde ikke tenkt vi skulle overta det. Det var ikke det som var plan nummer en i hvert fall. Men jeg er født og oppvokst med en far som drev egen virksomhet – som produserte vinduer. [...] Jeg kunne litt om industri og den bransjen. Og så fikk vi gode relasjoner til folkene der oppe. (Ibid.)

[De tidligere eierne] var nødt til å selge noen aksjer. Vi fikk tilbud av banken om å kjøpe aksjer [...] Det var sånn det startet. Vi kjøpte små aksjeposter i 1999 og i 2000 til vi satt da med 80 %. Så kjøpte vi de siste 20 % i 2001/2002. (Ibid.)

Eierne kommer inn i bedriften med kunnskap og erfaring fra tidligere virksomhet. De investerer gradvis i bedriften til de kontrollerer den gjennom 100 % eierskap. De kombinerer raskt rollene som investorer og entreprenører (Spilling, 2005, s. 39-40).

Møtet med bedriften og de ansatte – starten på et engasjement

Som fersk styreleder, men ennå ikke eier, møtte Morten Olsen de ansatte ved fabrikken. Dette skulle vise seg å bli starten på et langt engasjement:

Så dro jeg opp til Saltdal og måtte presentere meg. Det var 9-10 ansatte, så da jeg møtte dem satt alle der. Jeg satt der, de hadde ikke daglig leder, kontordama satt der og alle de produksjonsansatte. Vi starta der. (Ibid)

²⁸ Det reelle navnet på de tidligere eierne er her anonymisert, da det ikke er av relevans for problemstillingen

De økonomiske problemene i J-Holding innebar eiere som ikke fulgte opp hyttefabrikken på Rusånes. Problemene i konsernet hadde ført til bekymring og manglende kundefokus. Da Arne Pedersen og Morten Olsen kommer inn i bedriften, fortelles det om et sterkt engasjement. Arne og Morten involverer seg langt mer enn det de tidligere eierne hadde gjort, og ikke minst skaper de optimisme og motivasjon blant de ansatte. De to klarer å snu situasjonen i bedriften fra et internt fokus til et eksternt. De får de ansatte til å se at bedriften har et potensial:

Morten og Arne så at det var en bedrift som hadde potensial. Det var en bedrift som eierne tidligere ikke hadde brydd seg så mye om. (Informant 2)

De gjorde noe viktig da de kom inn. For det man lærte i den perioden, da det begynte å bli vanskelig i konsernet, det var at vi ble så opptatt av oss selv: "Hvordan skal det her gå?" Vi hadde liksom ikke tid til kundene, fordi vi har et problem. Vi var mer opptatt av vår egen situasjon i stedet for å gasse på. (Informant 1)

Da Morten og Arne kom inn, så vi at Saltdalshytta hadde et potensial. Vi skal skape mer aktivitet. Vi skal ut og fram. (Ibid.)

Dette viser at de kommende eierne viser evne til å se og formidle muligheter som ligger i markedet. Samtidig kobler de det mot mulighetene som ligger i de interne ressursene og skaper optimisme. Som gode entreprenører ser de muligheter og er motiverte til å skape verdier (Drucker, 2007, s. 25). På dette tidspunktet er de ikke eiere, eller har planer om å bli det. Deres motivasjon antar vi da er knyttet til å bidra (ibid.) og få ting til. Deres evne til å formidle en klar visjon, mål og gi ansatte mestringfølelse er viktige egenskaper for entreprenører som lykkes (Baum og Locke, 2004, s. 587-598).

Strategi i årene 1998-2007

Vekst har vært det overordnede målet og drivkraften i Arne Pedersens og Morten Olsens eierskap og engasjement i hele perioden vi har undersøkt. Selskapet hadde, som vi så, et negativt resultat i 1999, idet de begynte å kjøpe aksjer i bedriften. Men de satte seg raskt et konkret mål for hva de ville oppnå gjennom eierskapet:

Hadde dere noen intensjoner, da? Eksempelvis vekst?

Jeg sa det da vi startet: Målet var 25 millioner og 200 hytter. (Informant 3)

Så det er det som har vært driveren?

Det har vært driveren. Men vi nådde det vel allerede etter ett år etter at vi hadde overtatt.
(Informant 3)

I begynnelsen hadde de en ambisjon om å komme på høyde med Ranahytta, som de oppfattet som bedre og som var konkurrent i Nord-Norge.

Hvordan opplevde dere konkurrentene? Var de bedre, eller var det gjengs for bransjen?

Vi så på Ranahytta, og tenkte at noe tilsvarende måtte vi i hvert fall klare. Så det målet vi laget oss, og det høres vel dumt ut i ettertid, var at vi skulle nå 25 millioner i omsetning - som i dag kanskje tilsvarer 50 millioner. Det var det som var målsettingen da vi startet opp, så mer ambisiøse var vi ikke. (Informant 3)

Hva var bakgrunnen for at du mente at dere skulle klare det bedre enn Ranahytta?

Vi hadde analysert hva vi kunne bli bedre på. Jeg har alltid vært interessert i arkitektur og design. Det kommer av at da jeg jobbet som bygningsingeniør sist på 80-tallet og begynnelsen av 90-tallet, jobbet jeg hele tiden i team med arkitekter i ulike prosjekter. Så jeg så med en gang at hvis vi gjorde det litt annerledes, kunne vi score på det. (Ibid.)

Strategien som skulle føre til vekst ble til i fellesskap med de ansatte i den lille bedriften. Med basis i de interne analysene om hva man kunne bli bedre på, ble strategien utviklet, formulert og kommunisert enkelt og uformelt.

De satset på to-tre ting: Hyttemodeller, salg og markedsføring. (Informant 2)

Det var ikke noen strategiplan. Det var gjort på enkleste måten egentlig. Det ble staket ut en strategi med enkelt budskap: **vi skal vokse, vi skal bli salgorientert, vi skal ha hytter for folk flest, og vi skal vokse geografisk – vi har et potensial, vi skal komme oss utenfor det området vi er i.** Det var en klar og tydelig og enkel, strategi. Vi var så små at vi kunne sette oss rundt bordet og snakke. (Informant 1)

Potensialet utkrystalliseres i et klart mål om vekst og en definerte strategiske tiltak for å oppnå vekst. På dette stadiet, kan vi snakke om strategi som plan (Mintzberg, 1985, s. 259), idet det defineres et klart mål. De har vurdert kunder og konkurrenter og bestemmer at det skal satses på salg. Mht salg skal det satses målrettet mot et en definert kundegruppe i et redefinert/utvidet marked.

Dette bringer oss over til konkrete strategiske satsinger og strategiformuleringer i den første fasen, samt hvilken måte de har bidratt til innovasjon og utvikling. Disse to temaene henger naturligvis tett sammen, og eksemplene vil dels være overlappende. Enkelte satsinger innebærer, som vi vil se, både en strategisk satsing og innovasjon.

Strategier knyttet til kunder, marked og salg

Som vi så over, var salg ett av de tre strategiske satsingsområdene som ble definert. Dette understrekes av en informant som beskriver at de ikke drev med aktivt salg, men nærmest drev et «kundemottak», da vi spurte om hvordan kunde og salgsorienteringen etablerte seg i bedriften:

Det var Morten og Arne som bestemte at vi skulle drive med salg, for det gjorde vi ikke. Vi drev egentlig som kundemottak. Vi hadde jo permitteringer på vinteren før de kom inn. I mars begynte vi gjerne å annonsere i avisene i regionen: "Nå er det på tide at dere tenker på hytte". Så tok kundene kontakt med oss. Selvfølgelig drev vi med kundeoppfølging, men vi drev ikke med salg. (Informant 1)

Informanten sier videre at det ikke var kultur for aktivt salg i hyttebransjen på det tidspunktet. Bedriften var produsent av byggesett og drev mye på sesongbasis. En av de strategiske satsingsområdene ble, som vi så over, salg og markedsføring. Det var et en mulighet i markedet som ikke mange i hyttebransjen hadde sett og satset på:

Morten og Arne sa: Vi skal ut og fram, og vi skal gjøre noe som få i denne hyttebransjen gjør: Vi skal selge! (Informant 1)

De nye eierne møter en passiv holdning til markedet, som medfører at fabrikken i realiteten er en sesongbedrift der ansatte permitteres på vinteren:

Da vi kom inn permitterte de fra julen en par-tre måneder, til man hadde fått bygd opp en passelig ordreserve, og så tok de dem ut av permisjon. Folk hadde vent seg til det, og syntes det her var en grei måte å leve på. (Informant 3)

Det er, med andre ord et uutnyttet potensial, og dette leder oss raskt inn på spørsmålet om kundene. Hvem var målgruppen for Saltdalshytta? Som vi nevnte over, innebar Morten Olsen og Arne Pedersens strategi for Saltdalshytta en definering av kundegruppen og det produktet de ønsket å utvikle for denne gruppen: Den typiske kunden blir også beskrevet som selvbygger som har egen tomt, og som skal ha en enkel, rimelig hytte uten vei, vann og kloakk. Det var to egenskaper ved produktet som blir definert som viktig for disse kundene: at hytta leveres som et byggesett, og at selve hytta kan utformes etter kundens behov.

Kundegruppen beskrives slik:

De første kundegruppene vi hadde, til forskjell fra i dag, var at det var mange selvbyggere. Det var mange som bygde hyttene sjøl. Det var lite strøm, vei, vann og kloakk og alt det der. Det var selvbyggere med egne tomter, og da gjaldt det egentlig å få ned byggetiden. Da var byggesett veldig kjekt. At vi da kunne tilby et byggesett som var fleksibelt, som kunne tilpasses etter kundenes ønsker, var en fordel. Vi var veldig opptatt av at katalogen var et

forslag. Sånn har det vært gjennom hele reisen vår. Vi tegner hytter som er spesialtilpasset det enkelte prosjektet, så blir det opp til hver enkelt om de vil gjøre noe med det. (Informant 1)

De er med andre ord opptatt av kundenes ønsker, og tilbyr individuelt tilpassete hytter som blir tegnet ut fra kundenes behov i hvert enkelt tilfelle. Kundene bygger i de fleste tilfellene selv, mens noen engasjerer lokale byggmestre eller snekkerlag til å sette opp hytta eller å bistå med deler av byggearbeidet. De fleste kundene rundt tusenårsskiftet er opptatt av mulighetene for egeninnsats for å få en hytte til en overkommelig total kostnad. To av informantene forteller at de selv har vært i samme situasjon som selvbygger av en Saltdalshytte.

Både NN [ansatt i Saltdalshytta] og jeg har kjøpt hytte. Jeg har bygd hytta sjøl. Vi har vært kunde, så sånn sett har vi erfaring fra begge sider av bordet. Vi [Saltdalshytta] ble store i selvbyggermarkedet, med kunder som fikk selvbyggersettet, og som på ett eller annet vis klarte å sette det opp. Jeg brukte jo mye lenger tid enn det jeg trodde jeg skulle gjøre. Men det ble veldig bra, og hvis noen hadde kommet og sagt da at jeg skulle kjøpt en nøkkelferdig hytte, som i dag kanskje ville kostet to og en halv million ... det ville jeg ikke hatt råd til. (Informant 4)

Kundegruppen blir av flere informanter definert som *vanlige folk* – "gjerne et par der begge har jobb og grei økonomi" (Informant 3). Men kundegruppen blir ikke definert mer spesifikt enn det:

Vi definerte ikke at det var en spesiell kundetype, for eksempel en familie som var så og så gammel og hadde to unger eller lignende. (Informant 4)

Markedsføring og salg

På den tiden Morten Olsen kom inn i virksomheten som styreleder, opplevde han at bedriften ikke hadde kompetanse mht marked, og at strategien om å satse aktivt på salg møtte motstand blant de ansatte.

Da dere overtok ga dere uttrykk for at det lå en del muligheter der i forhold til markedet?

Det så jeg med en gang. (Informant 3)

Hva var bakgrunnen for at du så det?

Det var en liten bedrift, der vi alle kunne sette oss sammen rundt et bord. Da så vi raskt at her var det ingen som kunne marked. Da vi begynte å komme inn på tanken var det motstand. Salg og marked har historisk sett hatt lav status. En selger var en som sto med foten i døråpningen. Det var ikke noen kultur for det, rett og slett. (Informant 3)

Som et ledd i den strategiske satsingen på økt salg, ble det iverksatt to tiltak: Utforming av bedre markedsmateriell og en satsing på aktivt salg. Forbedring av markedsmateriellet var startet opp av en av de ansatte før Morten Olsen og Arne Pedersen gjør sitt inntog. Pål Jensen mente Saltdalshytta hadde stått stille mht utvikling av stil, og at den heller ikke hadde det markedsmateriellet han mente den burde hatt. Han tok kontakt med en designer i et lite byrå, som han startet et samarbeid med. De to mente man måtte se på selve produktet og på presentasjonen av det i markedsmateriellet. Det handlet om å utvikle en felles produkt- og markedsdesign - en *profil* for Saltdalshytta. Satsingen på en helhetlig profil, ga raskt respons i markedet:

Man merket at det var mye som hadde stått i ro: Arkitekturen var egentlig helt lik, og det var kanskje for sterkt særpreg på byggene. (Informant 1)

Det var A Design²⁹ som vi engasjerte - Stein Øvergård. Vi jobba veldig tett i hop. Det var en bra kjemi. (Informant 1)

Jeg kom inn i virksomheten litt før Morten og Arne. Jeg skulle hjelpe Pål med å lage en huskatalog. Kortversjonen er at Pål og jeg gjorde en del ting, og vi så at det fungerte. Det materiellet som Saltdalshytta hadde rundt 1998, da jeg ble involvert, var nøyaktig det samme som de hadde 20 år tidligere, da pappa lurte på om han skulle bygge hytte. Det hadde med andre ord skjedd veldig lite innen produktutvikling og markedsføring. Bedriften var primært produsent, og klarte seg, men det var veldig mye som var ugjort. Alt nytt vi prøvde ut ga stort sett veldig bra respons, og det betydde at det var et veldig stort potensial – veldig mye som var uutnyttet. (Informant 4)

Vi vil komme nærmere inn på produktutvikling under kapittelet om innovasjon, men her bare konstatere at utviklingen av selve hytteproduktet og markedsføringen av den hang tett sammen. Morten Olsen involverer seg aktivt i prosessen:

Da Morten og Arne kom inn i virksomheten, var Morten bygningsingeniør, så han forsto raskt hva vi holdt på med. Vi ble et trespann som jobbet godt i lag. Vi begynte å jobbe dette fram i fellesskap. (Informant 1)

Det gjaldt å skape en profil, og vi valgte å være en slags *Askeladden* i bransjen. Vi var nye og fremoverlente. (Informant 1)

I tillegg til markedsføring, satses det på å utvikle en hjemmeside der produktene ble presentert, og ikke minst satses det på salg. En av de ansatte i administrasjonen fikk ansvar for salg, lagde en database og systematiserte den delen av driften. Etter hvert fikk Saltdalshytta flere selgere og disse kursene og læres opp.

²⁹ Navnet på selskapet er anonymisert

Vi var tidlig ute med god hjemmeside og så lærte vi opp selgerne som etter hvert jobbet på salg. Den første på salg var Bente³⁰, som i dag er logistikksjef. Hun hadde ikke noen definert oppgave, men hun var tillitsvekkende. Hun fikk ansvar for salg, og hun var et geni. Siden hun jobber med logistikk i dag, så skjønner man at hun var en systematiker. Hun systematiserte salget selv og bygde opp en egen database. Det ser enkelt ut i ettertid, men hun fikset alt selv, og lagde et system for salgssiden. Markedsføringen gjorde Bente, Stein, Pål og jeg i fellesskap. Lagde halvårsplaner. Med dagens øyne var det sikkert amatørmessig, men det funka. Og så var vi de eneste i bransjen som gjorde det. (Informant 3)

Det var salg da, som var utgangspunktet for alle øvrige planer også?

Marked, salg og design gikk hånd i hånd – de tre tingene. En tredel på hver – de var like viktige. For det hjelper ikke å ha selgere, hvis de ikke har noen butikk, eller hvis det ikke er kunder i butikken. Markedsføring må til hvis man skal få kunder til butikken. (Ibid.)

Respons fra markedet

Resultatene av økt salgsfokus kom umiddelbart. Til å begynne med var det veldig lite som skulle til. Utvidet annonsering var nok til at telefonen begynte å ringe:

For på den tiden var det sånn at når vi annonserte i avisene gjennom Nord-Norge-samkjøringen, så merket vi det på sentralbordet. Sånn er det ikke lenger, men så sent som i 1999/2000 ga det utslag. Det er mye mer støy i markedet nå. Mye vanskeligere. (Informant 3)

I tillegg ble det utviklet nytt markedsmateriell med en gjennomgående, ny profil - både i form av kataloger med ny design som innebar akvareller og 3D-illustrasjoner av hyttene. Det ble også laget brosjyrer som ble sendt ut. Det var ikke vanlig blant aktørene i hyttbransjen med strategisk bruk av markedskommunikasjon. En av informantene beskriver det slik:

Hyttbransjen var ikke spesielt god på dette, så der var det lite å hente. Derfor så vi til andre bransjer, når det gjaldt hvordan vi skulle kommunisere og hvordan vi skulle gjennomføre en god salgsprosess. Vi var ikke engstelige for kostnadene med å trykke opp markedsmateriell. Det gjaldt å få det ut! Mest mulig! Vi var veldig aktive på forskjellige utsendelser. (Informant 1)

Som vi så over, var en av de strategiske satsingsområdene utvikling av hytter for *folk flest*. For å møte en slik, dels uensartet kundegrupes behov i et større geografisk marked, markedsføres hyttedømmen:

Jeg tenkte i hvert fall da jeg skulle lage presentasjoner: Jeg må bare lage det her så bra at folk får **så** lyst på hyttene at de ikke klarer å la være å kjøpe dem. For det handler jo veldig mye om irrasjonalitet. Du må bare få folk til å føle at "Å ... den er så flott at jeg bare **vil** ha den" ... uten at de egentlig har regnet på det. Det må de gjøre etterpå. Vi lagde en hyttemodell som het

³⁰ Navnet er anonymisert

Kjerringøy. Jeg lagde en akvarell der man så en hytte som lå på en knaus ved havet. Det var en hvit, fin hytte og du så familien, noen unger som lekte ... Tror vi solgte 50 eksemplarer bare av den modellen, uten at det forelå noen planløsninger. Folk så en drømmesituasjon og tenkte at "Det der vil jeg ha". (Informant 4)

Morten Olsen jobbet tett med Pål Jensen og den eksterne designeren, og i arbeidet med å utvikle en profil går design av hyttene og design av markedsmateriell hånd i hånd. For å sette strategiene ut i livet prøvde de ut hva som fungerte best i praksis. Metoden som blir brukt for å iverksette strategien blir *prøving og feiling*. En av informantene beskriver det slik:

Vi hadde masse ideer, både når det gjaldt markedsføring og produktutvikling. Det som var så fint, var at det ikke var nødvendig å få andre til å gjøre ting for oss. For Pål hadde full kontroll på fabrikken, så skulle vi prøve ut ett eller annet så hadde han mulighet for det. Jeg malte akvareller, videofilmet, fotograferte og skrev tekster, bygde nettsiden og skisserte hyttemodeller. Vi trengte ikke sette i gang noen store prosesser – vi bare gjorde det. (Informant 4)

Etter hvert blir designeren ansatt i bedriften, og de hadde da en egen avdeling som jobbet med visualisering som et viktig element i markedsføringen:

Etter hvert begynte vi å få en egen avdeling som laget visualisering, laget eget materiell og drev med markedsføring. Vi hadde alt *in house*. Så når kostnaden var gitt, så gjaldt det å få mest mulig ut av den biten. Det var ikke spørsmål om vi skulle kjøpe en katalog eller ikke, det var bare trykkekostnadene det var diskusjon om. (Informant 1)

Satsingen på utvikling av nye hyttemodeller representerer noe nytt i bransjen, noe som blir nærmere beskrevet under Innovasjon i denne fasen.

Geografisk markedsutvikling

Som nevnt, var det en strategi å utvide markedet. Dette gjaldt også en geografisk utvidelse fra å tenke Salten til Nord-Norge. I siste del av denne fasen satses det også offensivt i Midt-Norge og deretter på Østlandet.

Vi var opptatt av at vi skulle ta regionen, at vi skulle bli større, at vi skulle ut i landet, det var vi vel egentlig ganske tidlig ute med. Vi bestemte oss for at vi skulle begynne i Trondheim, og at vi deretter skulle inn på Østlandet. (Informant 1)

Vi kom lettere inn i Trondheim enn lenger sør. Vi fikk tak i en som drev med hytter, som hadde vært forhandler for en konkurrent. Da fikk vi med oss en som kjente hyttemarkedet i området. På den måten fikk vi rask tilgang, og det var ganske enkelt å få i gang salget i regionen. (Ibid.)

Hvordan gjorde dere det?

Da vi gikk inn i Trondheim, måtte vi ha selgeren på plass. Men så var markedet også bra. Det var nok rift etter hytter i markedet, spesielt på Østlandet, så der kom vi lett inn. På Østlandet hentet man hytter fra Finland og fra Øst-Europa. I den situasjonen var det nok en fordel å være nordnorsk. (Ibid.)

Våre funn tyder på at eierne gjør observasjoner av markedet. Konkurrentene blir vurdert og kundegrupper blir omtalt. Basert på de mulighetene som eierne ser i markedet utvikles intensjoner og ambisjoner om vekst.

Her ser vi at den strategiske utviklingen følger kjente strategiske prosesser som å definere overordnede intensjoner, overordnet ambisjon om vekst og konkrete mål for veksten. Disse nås raskere enn forventet. Vi ser også at det foregår definering av kundene som målgruppe, og en redefinering av markedet. Til grunn for strategien ligger interne analyser. De definerer f.eks. hva de er gode på, hva de kan forbedre, og ser på konkurransen fra konkurrentene. De ser også på hva andre bransjer lykkes med. I hht grunnleggende teori om strategi, ser vi at dette defineres som fleksible strategier basert på en overordnet intensjon (*strategic intent*) (Hamel og Prahalad, 1989, s. 66-67), og at den er i en konstant utviklende prosess (*crafting strategy*) (Mintzberg, 1987, 66-76).

Det vi også ser konturene av er en begynnende posisjoneringsstrategi, ved at de gjør det konkurrentene ikke gjør og at man setter sammen interne ressurser på en ny måte (Porter, 1996, 64 og 77). De posisjoner seg også ved å ikke bare presenterer produktet, men at de markedsfører opplevelsen gjennom visualisering i markedsmateriell.

Innovasjon i årene 1998-2007

I hele perioden effektiviseres produksjonen ved fabrikken. Det investeres i lagerareal og mot slutten av perioden etableres det en såkalt automatisk kapplinje, men det var først i neste periode det ble tatt større innovative grep. Innovasjon i produksjonen belyses derfor i perioden 2008-2012.

Satsingen på aktivt salg er både strategi og innovasjon, men vi har valgt å beskrive funnene under strategi i denne perioden.

Som vi så over, hadde bedriften en enkel strategi. Det skulle satses på utvikling av hyttemodeller, salg og markedsføring. Strategi og innovasjon utvikles parallelt. Det utvikles nye hyttemodeller, og det utvikles også en ny form for markedsmateriell med bruk av 3D-

modeller som gjør det lettere for kundene å se hvordan hyttene faktisk blir. De første hyttemodellene er mer nøytrale enn den originale Saltdalshytta hadde vært, men derfra tar man steget videre og utvikler hyttemodeller av en type markedet ikke hadde sett før – hyttene får et *moderne* arkitektonisk uttrykk.

Vi så jo også at de [Ranahytta] hadde hatt et produkt som var litt mer typenøytralt. Vi utviklet først en serie med et litt mer klassisk uttrykk som traff litt bredere, og nådde en ny smaksmålgruppe. Og etter hvert begynte vi å utvikle modeller med et annet uttrykk. (Informant 1)

Hyttemodellene fikk blant annet store vinduer – tror Saltdalshytta var først ute med dette. (Informant 2)

Den nye, moderne hytteserien fikk navnet Aurora, og den førte til en sterk vekst for bedriften.

Det var vel i 2004 at det virkelig tok av! Da kom Auroraserien. Det var dette produktet som gjorde at markedet virkelig fikk øynene opp for oss som leverandør. Det var viktig at det produktet kom, fordi vi fikk være alene om det overraskende lenge. Vi skapte et moderne uttrykk, samtidig som det var en tradisjonell hytte. Vi ønsket ikke å gå for langt, for målet vårt var å treffe folk flest. Vi måtte ikke overdrive, for å si det sånn. Den måtte være gjenkjennelig som en klassisk hytte, samtidig som løsningene, spesielt vindusløsningene, gjorde at vi fikk et annet uttrykk. (Informant 1)

Den store utløseren, som doblet omsetningen på ett år, var Auroraserien. (Informant 3)

De utvikler hyttedesignene og designen på markedsmateriellet parallelt, og en av innovasjonene er visualisering av hyttene – både ved å plassere dem i innbydende landskap og ikke minst gjennom bruk av 3D-modeller. Dette var nytt i bransjen.

Dere var vel de første som begynte med 3D-design?

Stein er på et eget nivå, og han er fremdeles den beste i bransjen. Han er utrolig dyktig – en nerd, i positiv forstand. Så vi ble gode på markedsmateriell. (Informant 3)

Innovasjonen i denne perioden dreier seg om, slik vi ser det, både produktinnovasjon og markedsinnovasjon. Produktinnovasjonen innebærer mer enn selve kjerneproduktet hytta, det innebærer også produktopplevelsen. Osborn skiller mellom radikal og inkrementell innovasjon (Johnsen og Pålshaugen 2011, s. 274), og vi mener innovasjonen i hele den perioden vi har studert er inkrementell, hvilket innebærer en gradvis utvikling innen kjente produkttyper og markeder. Innovasjonen vi har beskrevet i denne perioden kan også beskrives som enten å gjøre nye ting, eller å gjøre det samme på nye måter, og ifølge Schumpeter kan vi også knytte det til entreprenørskap, og entreprenøren som iverksetter (Spilling, 2005, s. 7).

Eiernes rolle 1998-2007

Styreleder og samtidig daglig leder "i gavnet"

Morten Olsen var, som nevnt over, styreleder i Rusånes fabrikk AS fra 1998/1999. På den tiden var det ikke noen reell daglig leder ved bedriften. I praksis ble han raskt operativ, og tok noen av de oppgavene som normalt ligger til daglig leders rolle fram til 2002/2003 da Pål Jensen ble ansatt som daglig leder for AS-et. Selv etter at Pål Jensen var ansatt som daglig leder, tok Morten Olsen rollen som daglig leder i forhold til styret, ved at han forberedte og la fram sakene for styret, som han selv ledet.

Jeg var styreleder. Ettersom det ikke var noen annen daglig leder, så hadde jeg ikke den rollen i navnet, men i gavnet hadde jeg det. På ett eller annet tidspunkt, måtte jeg gjøre noe med det. Det måtte vært i 2002 eller 2003.

Betyr det at du gikk ganske tungt inn i begynnelsen?

Jeg var vel *hands on* frem til 2012/2013.

Så lenge?

Laget alle styreinnkallinger og alle økonomirapporter, mens Pål Jensen tok seg av driftssiden. Han kunne da konsentrere seg om den biten som gikk på å utvikle driften, noe som er det viktigste i bedriften. Hans oppgave var altså å utvikle bedriften sammen med oss, mens jeg tok den delen av jobben som man normalt må betale andre for å gjøre.

Men du må ha syntes det har vært artig, og ha hatt mulighet til å bruke så mye tid og krefter på det?

Ellers hadde jeg ikke gjort det. (latter). Men det tror jeg også er viktig: Man må ha det gøy. Og vi hadde det gøy

Styremøtene beskrives som en viktig arena for framdrift i utviklingen:

Det var kjempeartige styremøter med stor aktivitet, med entusiasme for å komme oss videre. Fordelen med at vi satt der var at veien til beslutningene var veldig kort. (Informant 1)

Fra starten av ser vi at eierne er operative. Vi har vært inne på tidligere at det går et skille mellom eiere som entreprenører og investorer (Spilling, 2005 s. 39-40). Dette skillet er interessant, og vi noe vil vi ta opp til nærmere drøfting i diskusjonen i kapittel 5. Det å være *hands on* kan også karakteriseres som en rolle som nærmer seg gründerens, noe vi også tar opp i diskusjonskapittelet.

Engasjement og involvering

Informantene beskriver eiernes rolle i denne fasen som helt avgjørende for utviklingen. De er engasjert, de involverer seg, bidrar med egen kompetanse, nettverk og rom for kreativitet. De involverer de ansatte i de interne analysene av hvordan virksomheten kunne forbedres, de etterspør ideer og de skaper rom og nye arenaer for utvikling.

Arkitekten vi brukte var kjent og veldig spesiell. Vi skulle egentlig reise med Hurtigruten, men det var så j... dårlig vær at det ikke gikk. Så vi dro til Oslo i stedet og tok danskebåten over til Hirtshals. Det var j... dårlig vær der også. Vi hadde leid et konferanserom. Vi satt der, skisserte og jobbet. Da Pål dro der ifra, hadde han med seg en hel bunke *flip over*-ark. Etterpå bearbeidet vi det. Så laget Pål et forslag til hvordan dette kunne utvikles videre. Deretter hadde vi et nytt møte med arkitekten. Det må ha vært i 2003. Vi testet det ut og fikk reaksjoner på det et halvt års tid før vi lanserte [Aurora]serien. (Informant 3)

Dette bekreftes av en av de andre informantene:

Morten kjente en arkitekt i Tromsø, som vi jobbet i lag med. Det var gøy! Vi hadde noen begrensninger som lå i selve byggesystemet, så vi fikk ganske fort satt noen rammer for modellene, slik at vi kunne utnytte produksjonssystemet. Arkitekten var med oss i starten, og så tok vi det videre selv. (Informant 1)

Vi fikk et uttrykk på hyttene, og etter hvert ble uttrykket kanskje litt annerledes enn det vi startet med. Men det ble sådd et «frø» for å kunne tenke annerledes. Morten har jo et godt øye for arkitektur og jeg syntes det var spennende å forsøke å gjøre noe eget. Stein tenkte det samme, så vi var veldig samkjørte på den måten. (Informant 1)

Engasjementet er igjen uttrykk for det entreprenørielle. Her ser vi også eiernes evne til å sette sammen egen, intern og ekstern kompetanse, noe som kan karakteriseres som strategisk entreprenørskap og som blant annet omtales i ressursbaseteori (Borch et al, 2005, u.s.). Dette er et sentralt element i diskusjonen i kapittel 5.

En intern kreativ klynge som jobber med innovasjon og utvikling

Morten Olsen, Pål Jensen og Stein Øvergård blir en trio som jobber tett sammen med utvikling. De benytter ulike arenaer, noen *formelle*, andre *uformelle*. Informantene forteller at de har det gøy, at de sparrer, *kaster ball* og utvikler ting i lag. Morten er ingeniør og har øye for både moderne arkitektur og tekniske detaljer.

Det ble vi tre som jobbet mye med uttrykket på byggene. Og så var det, ikke minst, kjempegøy! (Informant 1)

Kan du si litt om hvordan dere har jobbet? Har dere satt dere ned sammen, eller har dere jobbet hver for dere? Drevet ideutvikling? Hvordan har dere gjort det?

En del ting har skjedd i ulike møtesammenheng der vi har jobbet i lag. Men veldig mye har skjedd ved at vi har jobbet hver for oss, og bare drevet og sparret og sparket ball. Vi kunne for eksempel ta en telefonsamtale klokka sju om morgenen, eller før det – før ting begynte å skje rundt oss.

Det er tydelig skapt tillit mellom eierne og ansatte. De finner nye løsninger i fellesskap. Vi ser også sammensetning av *komplementære ressurser*, der eiernes egen kompetanse og engasjement kombineres med ansattes og eksterne ditto (Grünfeld og Jacobsen, 2006, s. 9), Dette kan kanskje også sies å være i tråd med Kolvereids beskrivelse av en *entreprenøriell kultur*, som er et ledd i teorien om *intraprenørskap* (Kolvereid, et al. 1988, s 63). Vi ser også at det er etablert en god kjemi som har bidratt til etablering av en positiv kreativ klynge, eller *et kreativt team* i Balstads forstand (Widding og Jensen, 2008, u.s.), noe vi kommer tilbake til i diskusjonskapittelet.

Tillit til medarbeidere som strekker seg langt

Informantene beskriver eiere som gir dem tillit. De gir dem frihet under ansvar, og de ansatte strekker seg langt for å skape resultater. Det understrekes også av informantene at det er korte beslutningsveier. Hvis en ide blir presentert, tar det kort tid fra den blir diskutert til det blir gitt klarsignal til iverksetting. Dette gir bedriften mulighet til å snu seg raskt når man ser muligheter eller utfordringer i markedet. De finner ansatte som kan bekle ulike roller det er behov for i bedriften:

Hva var eiernes viktigste rolle, eller bidrag?

De har forretningssans – har teft, samt klart å finne rett person til rett plass. (Informant 2)

De var veldig flinke. De ga oss masse rom: Har dere ideer, noe som vi var blitt bremsert på før? Da kom vi med modellutvikling. "Har dere tro på det her, så gjør vi det". Vi fikk en veldig støtte. Engasjementet fra eierne var avgjørende for at vi kunne holde den hastigheten som vi har klart. (Informant 1)

Vi var veldig ivrige alle sammen. Det ble strevsomme dager, og vi var ikke så raske med å ansette folk, så det var mange her på huset som strakk seg langt. Det var ingen tvil om at både ansatte og administrasjon jobbet tett sammen. Alle var like gira som eierne for å få det her til. Det var et kjempeengasjement! (Informant 1)

Å finne rett person til rett plass, innebærer både sammensetning av komplementære ressurser, som vi så over. I tillegg, ser vi at eierne utnytter intern kompetanse og satser på ansatte med

skaperevne (Kolvereid et al, 1988, s. 63). Vi ser videre at informantene opplever at eierne har *forretningssans*, noe vi vil komme tilbake til i diskusjonskapittelet.

Utvikling gjennom å prøve og feile

Det økende salget frem mot 2007/2008 oppfattes som en kontinuerlig og lystbetont prosess der *prøving og feiling* var måten de satt strategien ut i livet. Dette underbygges av uttalelser fra informantene.

Men når vi begynte i denne bransjen prøvde vi oss frem. Etter hvert, det høres litt dumt ut, men etter hvert så utviklet vi en form for teft. Du ser hva som skjer, du ser hva de andre gjør, vi abonnerte på designblad, vi så hvordan ting utviklet seg. Vi følte på en måte på tidsånden. Og så prøvde vi og feilet, selvfølgelig gjorde vi det. Det var ikke alltid vi traff, men sånn er det jo. Det lages store markedskampanjer som er tenkt gjennom til hver minste detalj, til mange titalls millioner som havarerer. Teft trenger ikke være noe dårlig instrument. Så der vi var sent ute, var overgangen fra det å være byggesettleverandør til å være totalleverandør. Der tulla vi bort en to-tre år. Fordi det gikk så bra. (Informant 3)

[...] *Hvordan foregikk beslutningsprosessene? [...] Hvor tilfeldig var det?*

Sikkert en kombinasjon. Folk i organisasjonen var opptatt av det: "Se her" og "her skal vi være" og så prøvde vi. Vi har jo prøvd ting. Så har vi jo feilet. Men jeg tror summen er at vi har gjort mest riktig og minst feil. Men feil har vi gjort mye av. Men det viser at i overvekt har vi gjort mest rett. (Informant 1)

Eierne er åpne for å *prøve og feile*, dette bidrar til å gjøre bedriften dynamisk og den settes i stand til å utforske muligheter for å finne løsninger basert på kundenes behov (Roos et al, 2014, s. 355). Når man tar raske beslutninger og prøver og feiler, ligger det implisitt et element av risiko, noe flere teoretikere mener er en forutsetning for entreprenørskap (jfr Garnes, 2017, s. 28-34). Dette vil vi drøfte videre i diskusjonskapittelet.

Oppsummerende tolkning av eiernes rolle i perioden:

Eierne har i perioden, som vi har sett, tatt aktivt del i utviklingen av selskapet sammen med nøkkelpersoner i bedriften. De har sett hvilket potensial som har ligget i bedriften og produktet. De har sett hvilket potensial som ligger i medarbeiderne og gitt dem roller og ansvar som bedriften hadde behov for. De har koblet de ansatte opp mot sitt nettverk og utnyttet den samlede kompetansen i strategi- innovasjonsprosesser, i tråd med ressursbasetori (Borch et al, 2005, u.s.), noe vi vil komme nærmere inn på i diskusjonskapittelet.

Det er verd å merke seg at de har bidratt med eget engasjement og egen kompetanse i utviklingen av bedriften før de rent faktisk overtok den gjennom å overta aksjene.

Eierne har gjennom sitt operative engasjement i virksomheten, i strategi- og innovasjonsprosesser bidratt aktivt til verdiskaping. Dette skyldes ikke minst at de tidlig bidro til å definere kundene og deres behov, samt å redefinere markedet og derved markedspotensialet for bedriften. Eierne har også i perioden vært pådrivere for aktivt salg og forbedret markedsføring.

4.2.2. Årene 2008-2012

Denne perioden blir et vendepunkt for Saltdalshytta, som vi skal se, og det skjer mye på mange ulike fronter. Under punktet Strategier i årene 2008-2013 presenterer vi fem kategorier under hovedkategorien *Strategi*: Underleverandører; Opprettelse av morselskap med datterselskap og kapitalutvidelse; Strategisk oppkjøp; Strategisk satsing på TV-annonsering; Industrialisering og operasjonalisering samt kategorien Flaks eller timing? Under hovedkategorien *Innovasjon* tar vi opp tre kategorier: Fra håndverk til industri; Prosessutvikling med underkategorien Effektivitet og kvalitetsstyring i produksjonen og kategorien Fra hytter til hus. Under kjernekategoriene *Eiernes rolle* presenteres kategoriene Finanskrisen og Styret med underkategoriene Formelt vs uformelt og kategorien Eierne som pådrivere. Vår tolkning av funnene er oppsummert under hvert hovedpunkt, strategi, innovasjon og eiernes rolle i årene 2008-2012.

Strategi i årene 2008-2012

Når man ser på den økonomiske utviklingen i Saltdalshytta, var det sterk vekst mot slutten av forrige fase. Strategiene har slått til, og Saltdalshyttas nye modeller har slått godt an i markedet. Det har vært jobbet med utvidelse av markedene, noe som får økt fokus i denne perioden, og det må produseres mer. Den strategiske satsingen på produktutvikling, marked og salg fører til at det også legges en langsiktig strategi for industriutvikling. De andre områdene jobbes det mer kortsiktig med:

Det langsiktige vi har hatt tro på, det var industri. Vi så tidlig at dette ville komme på ett eller annet tidspunkt. Men ut over det har vi jobbet kortsiktig. Det å legge planer ti år frem i tid er bare tull, etter min vurdering, uansett hva slags bransje du er i. I hvert fall vi som driver med

"skreddersøm". Hvis man produserer såpe, så kan du sikkert tenke på en annen måte. Men vi driver jo "skreddersøm". Hver eneste hytte er unik. (Informant 3)

Underleverandører

Saltdalshytta har i hele perioden hatt en rekke underleverandører, og de har hatt et langvarig forhold til noen av dem. Vinduer og dører er elementer som inngår i alle leveransene, enten kunden kjøper byggesett eller nøkkelferdig. Informantene forteller at både vinduer og dører kjøpes lokalt i Nordland, mens trelast kjøpes fra Sverige, fordi det ikke finnes trelastprodusenter i landsdelen lenger. Vi spør om bruk av nordnorske underleverandører er et bevisst strategisk valg:

Hvor mye gjør dere selv, og hvor mye bruker dere underleverandører i produksjonen?

Hvis man ser på regnskapet, er grovt sett halvparten av kostnadene våre varekostnader. Så du kan si at varekostnadene er ting vi ikke har gjort selv: Dører og vinduer og trelast blant annet. (Informant 3)

Det er den delen av verdikjeden dere ikke har «tatt»?

Det har ikke noen hensikt å ta den heller. Det å produsere vinduer er en egen industri. Byggebransjen har kommet kort på automatisering, men vindusbransjen har kommet ekstremt langt. (Informant 3)

Så det hadde ikke spilt noen rolle?

Det er noe vi kan kalle «business to business». Man kommer alltid i annen rekke, etter forbrukerne – vi er ikke i en reell forhandlingsposisjon. (Informant 3)

Har det vært viktig for dere å utvikle bedrifter lokalt? Det nordnorske perspektivet, har det vært vesentlig?

Det har fulgt med på kjøpet på en måte. I Beiarn har vi Solbakk som leverer dører til oss. (Informant 3)

Men er det bevisst? For dere kunne ha kjøpt dører en annen plass?

Det kunne vi, men de har nå vært med oss. Og så er det sånn at når man sitter der, og man vet at hvis vi slutter å bestille fra dem, så er de kanskje konkurs? (Informant 3)

Så det ligger et element av samfunnsansvar, da?

Vi bidrar gjerne med utvikling av underleverandørene, for å si det slik. Vinduer kjøper vi fra Svenningdal trevare, og det er en veldig kompetent leverandør, helt uavhengig av oss. Der er vi største kunden. Vinduer og dører kjøper vi i Nord-Norge. Trelast kjøper vi fra Sverige. Det er ingen som sager i Nord-Norge lenger. (Informant 3)

Enkelte underleverandører beholdes altså som selvstendige underleverandører, mens andre områder innlemmes i selskapet som datterselskaper, og det dannes et konsern gjennom opprettelse av et morselskap:

Hyttekonsepter AS hadde vi ikke fra begynnelsen. Det kom da vi ansatte den første entreprenøren. (Informant 3)

Så da bygde dere et konsern?

Vi skjønnte at vi ikke kunne ha en entreprenør og en industribedrift i samme selskap – det fungerer ikke. (Informant 3)

Opprettelse av morselskap, flere datterselskap og kapitalutvidelse

Denne langsiktige strategiske satsingen på industri, fører til at nye aksjonærer inviteres inn i et nyopprettet morselskap som får navnet Hyttekonsepter AS. De nye eierne, et byggselskap og et investeringsfond har begge tilknytning til Tromsø. De har kapital og ikke minst kompetanse som er viktig for bedriften å få inn på dette stadiet i utviklingen:

Hvorfor fikk dere inn byggeselskapet og Sparebank1 som nye mediere?

Vi hadde ikke tatt noen penger ut av det. Så ett motiv var å få inn penger. Et annet motiv var å få inn kompetanse. NN kjente vi fra før. Vi har god kjemi, og det betyr noe. Han hadde lyst til å være med. Så fikk vi inn Sparebank1, for de har et eget investeringsfond. De hadde lyst til å bidra til å utvikle denne bedriften. Alle disse var lokale eiere som vi hadde et forhold til. Det startet med at de tok kontakt med oss for en emisjon. Men det var ikke vi interessert i, for vi hadde god nok økonomi. Sånn i ettertid har de, hver for seg, tilført mye. Sparebank1, for eksempel har kompetanse og ansatte som har andre perspektiver enn vi har. Det innbar tilgang til nøkkeltall og annet som er viktig, mens vi i større grad har kunnet konsentrere oss om driften. (Informant 3)

Var dere bevisst på det?

Ja. Kompetansen var viktig å få med. (Informant 3)

Både Morten Olsen og Arne Pedersen satt i styret i konsernet, sistnevnte som styrets leder. Begge de to nye eierne fikk hver sin styrerepresentant. Morten Olsen fortsatte som styreleder i Rusånes fabrikk AS. I styret jobbes det ut fra et prinsipp om konsensus, og informantene forteller at strategiene blir formalisert i styret. Opprettelse av konsernet var også begrunnet i at det var opprettet flere datterselskap. Som vi ser av oversikten innledningsvis i dette kapitlet, var det registrert i alt syv datterselskap i konsernet Hyttekonsepter AS i 2008. Ett av dem var en produksjonsbedrift som hadde blitt kjøpt som et ledd i å øke produksjonen. Dette vil vi komme tilbake til i punktet industrialisering og operasjonalisering. Andre av

datterselskapene var entreprenørselskap som skulle sette opp hyttene og gjøre dem ferdig utvendig. Saltdalshytta ble fremdeles ikke levert *nøkkelferdig* i denne perioden, men ble satt opp og gjort klar for innvendige arbeider utfra en overordnet vurdering av hva som var lønnsomt.

I 2010 begynte markedet å endre seg: Nordmenn hadde bygd hytter som sjølbyggere, neste fase var å bygge delvis sjøl [innvendige arbeider] og fasen deretter var at de ville ha det helt *nøkkelferdig*. (Informant 2)

I Midt-Norge gikk man inn i Norsk byggmontering: de skulle leie ut byggeledelse. Satte opp råbygg, som etter hvert ble helt ferdiggjort utvendig. I dag er det Saltdalshytta Midt-Norge. (Informant 2)

Vi startet entreprenørbedrifter for å ta hånd om byggesettene. Det var første del av næringskjeden. Det betydde at vi måtte organisere oss på en annen måte. Det var ikke hensiktsmessig å ha en industribedrift som også hadde ansvar for de andre virksomhetene. Strukturen vår var at vi hadde industrien på Rusånes, og så hadde vi entreprenørselskap først i Trondheim og så på Lillehammer og deretter i Tromsø. (Informant 3)

Det ble en diskusjon om hva som var lønnsomt. Å sette opp bygg og gjøre dem ferdig utvendig er i hovedsak snekkerarbeid. Innvendig er det mange ulike fag. (Informant 2)

Mye tyder imidlertid på at konsernet ikke var operativt. Det vil si at konsernet Hyttekonsepter AS ikke hadde en egen konsernadministrasjon. En av informantene uttrykker det slik:

Hyttekonsepter AS var i realiteten et "dødt" selskap [...] Det ble etablert små selskap [...]. Det var imidlertid ingen koordinering mellom selskapene. (Informant 2)

Denne situasjonen fortsetter i noen år, og fører etter hvert til et mer uttalt behov for å profesjonalisere organisasjonen. Bedriften har nådd en størrelse og kompleksitet som krever andre organisatoriske endringer (Penrose, 2009, s. 142) noe vi vil komme tilbake til i diskusjonkapittelet. Fra 2013 hentes det inn en profesjonell styreleder og det blir ansatt en operativ konserndirektør, men dette kommer vi tilbake til i belysningen av neste fase.

Strategiske oppkjøp

I tillegg til entreprenørbedrifter, ble det i denne fasen også foretatt et strategisk kjøp av en annen hytteprodusent, Røroshytta, i 2011. Hyttekonsepter AS kjøpte alle aksjene i Røroshytta og utvidet med det både hytteproduktene til å omfatte laftehytter i tillegg fikk bedriften innpass i Røroshyttas geografiske marked. Røroshytta hadde blitt hard rammet av

finanskrisen, med en halvert omsetning. I en pressemelding fra Saltdalshytta, forteller Arne Pedersen og Morten Olsen at å innlemme laftehytter i produktutvalget, hadde vært en del av deres strategiplan lenge. Målsettingen er klar: vekst:

Innlemming av et lafteprodukt har lenge vært en del av strategiplan, og vi var i dialog med Røroshytta så tidlig som i 2003. Vi har tro på Røroshyttas moderne produksjonsmetoder, merkevare og markedsposisjon [...]. Når vi velger å gjøre dette, er det selvfølgelig fordi vi ser et potensial for videre vekst. Røroshytta har en solid kunnskap når det gjelder laft, mens Saltdalshytta har en unik kompetanse på mange andre viktige områder³¹.

Strategisk satsing på TV-annonsering under finanskrisen – Timing eller flaks?

I 2008, midt under finanskrisen ble Saltdalshytta annonsert i riksdekkende TV for første gang:

Da vi bestemte oss for å gå inn på TV, så var det stort! (Informant 1)

Da finanskrisen var under oppseiling fortelles det om en generell uro i flere markeder.

Informantene forklarer at de fleste aktørene i hyttebransjen inntok en passiv rolle.

Saltdalshytta merket også at det var endringer i markedet ved at ordretilgangen gikk ned. I

denne situasjonen gir Morten beskjed om at det skulle satses for fullt på riksdekkende

markedsføring gjennom TV, noe ingen i hyttebransjen hadde gjort tidligere. En av

informantene husker det slik:

Da finanskrise var på tur, før jeg hadde hørt ordet *finanskrise*, ringte Pål meg tidlig en morgen og sa «Det skjer noe nå. Det er ett eller annet» [...] og så begynte det å bli snakk om sikkerhet i denne situasjonen. Da sa Morten at vi skulle bruke en million ekstra på markedsføring. Vi merket at konkurrentene la seg helt bakpå. Det var ingen selvfølge at det skulle fungere, men i den situasjonen ble vi ekstremt synlig. Vi var på TV! Morten tenkte at markedet ikke kom til å gå ned for alle! Plutselig var vi like store som de tre neste på listen til sammen! Jeg følte at det lignet på situasjonen under krigen, da man reklamerte for margarin i en periode der det ikke fantes margarin. Det var ikke da man solgte mest margarin, men da krigen var over. Mye skjedde under finanskrisen. (Informant 4)

Alle de andre la seg helt i dvale. Så det var veldig god timing! Og så litt flaks, sikkert. (Ibid.)

Satsingen på nasjonal markedsføring begynte med en produkt-sponsing av verdenscupen i

skiskyting. Senere utviklet det seg til sponsing av Saltdalshytta i reality-programmet *Farmen*

og til sponsing av Finnmarksløpet i form av både sendeplakat og en Saltdalshytte som premie.

³¹ Kilde: : <https://www.hyttomag.no/aktuelt/saltdalshytta-kjoper-roroshytta> [lest 02.09.18]

Disse programkonseptene traff svært godt i markedet og sponsoratene ga et løft for utviklingen av Saltdalshytta som en nasjonal leverandør av hytter.

Det første vi sponset var verdenscupen på ski. Vi tenkte på å gjøre noe for å komme oss ut. «Nå skal vi på TV!» (Informant 1)

Vi var jo en pioner i en sånn liten bransje som hyttebransjen. Vi var på TV – det var jo helt uhørt. Det var ingen som gjorde det - i hvert fall ikke som små hytteprodusenter. På den tiden var det så lite støy i den kanalen at man fikk gjennomslag. Det gjør man ikke i dag. (Informant 3)

I tillegg bygget dette ytterligere lokal stolthet og motivasjon for alle som deltok i utviklingen av Saltdalshytta på Rusånes. Da var det i gang. Vi begynte vi å se på alternativer: "Er det her kundene våre er?" Da kom det etter hvert andre typer sponsorat. Vi var også på skiskyting. Men så kom vi inn i Farmen – der var vi inne i mange år. (Informant 1)

Med premie?

Ja, vi begynte å prøve ut det i tillegg. Vi mente Farmen var en arena vi kunne assosiere oss med. Langrenn det var fjellheimen, mens Farmen var tilbake til røttene. (Informant 1)

Men det funka. Vi tok en posisjon i Farmen, så vi har brukt det mediet mye. Nå er det mediet i ferd med å bli mindre effektivt fordi lineært TV er i ferd med å dø ut. (Informant 3)

Informantene forteller at eierne mente at finanskrisen ikke ville ramme dem lenge, fordi deres kundegruppe antakelig ikke ville bli hardt rammet. Som vi har sett tidligere, var det en strategi å lage hytter for *folk flest*. Det ble definert som et par der begge har lønnsinntekt, og informantene forteller at mange av deres kunder var ansatt i offentlig sektor eller i sektorer som ikke var utsatt:

Kundene våre var vanlige folk. Alle kom ikke til å miste jobben. Det var sånn Morten tenkte. (Informant 4)

Konkurrentenes fravær ga også direkte ekspansjonsmuligheter. Da hyttemarkedet *mistet farten* som følge av finanskrisen i 2008, valgte bedriften å utforske nye markeder. Da de agerte, agerte de raskt, forteller informantene:

Da gikk vi inn i Vestlandet og Sørlandet, eller Bergen og Stavanger. Vi måtte komme ut i områder der vi kunne selge hytter - så fallet ble mindre. (Informant 1)

Det var ikke tilfeldig, det vi gjorde. Men det at vi gjorde det så raskt, når vi først fant ut hva vi skulle gjøre og hadde bestemt oss, det var egentlig helt utrolig! (Informant 1)

Eierne agerer raskt, og viste handlekraft da de så muligheter. De var pionerer i forhold til måten de markedsførte Saltdalshytta på. Det innebar en grad av nytenkning som førte til en form for innovasjon, noe vi vil se nærmere på under punktet om innovasjon i denne perioden.

Industrialisering og operasjonalisering – Timing eller flaks?

Målet var, som sagt, vekst og den grunnleggende strategien var enkel: Økt resultat som følge av økt salg. Saltdalshyttas byggesystem var selve kjernen i produktet og i produksjonsprosessen. Med økt fokus på salg og marked, fulgte ditto krav til økt produksjon og effektivitet. Vi skal komme nærmere inn på hvordan produksjonen moderniseres i punktet om innovasjon og her konsentrere oss om de strategiske vurderingene som lå til grunn for moderniseringen av fabrikken i denne perioden.

Det vil alltid være en vurdering av om man skal vise til resultater først og så investere/ansette flere, eller omvendt. Men vi hadde en vekst som ikke gikk ut over lønnsomheten i selskapet. Vi skulle rigges for salg – da måtte vi bli større. Strategien var å øke resultatet gjennom økt volum. For Morten og Arne har salg og vekst vært en viktig drivkraft. (Informant 2)

Som nevnt tidligere, var driften i stor grad sesongbasert da Morten Olsen og Arne Pedersen overtok. Det betydde at det var ledig kapasitet ved fabrikken for økt produksjon. Men når den kapasiteten var brukt, måtte produksjonen utvides på annen måte, gjennom flere ansatte og utvidelse av lokalene.

Det var jo ganske stor vekst. Det ble ansatt mer folk og vi utvidet lokalene, spesielt på lagersiden. Selve hyttebyggingen er i realiteten en sesongvirksomhet, så når vi økte produksjonen, måtte vi ha plass til materialer og til ferdigproduserte hytter. Vi bygde videre på det vi hadde - bare skalerte det som allerede var etablert. Hadde vi to typer, produserte vi fire, hadde vi fire økte vi til seksten. Vi gjorde alt likt. Måten vi optimaliserte produksjonen på, var å skalere den. (Informant 1)

Produksjonen effektiviseres, men det var fremdeles en manuell produksjonslinje. For å avlaste fabrikken i Saltdal, investeres det i kjøp av en produksjonsbedrift i Trøndelag.

Vi fikk et entreprenørselskap som den gang het Norsk byggmontering, og etablerte oss på Agdenes der entreprenørselskapet hadde sin base. Vi startet også opp med produksjon der nede. Det endte opp med å avlaste fabrikken, for vi hadde nok å gjøre her. De var med å dra opp kapasiteten vår. For det var slik at når vi gikk igjennom hva vi skulle produsere til neste år så diskuterte hva vi kunne klare og ikke klare. (Informant 1)

Det lå i utgangspunktet ingen egen klar strategi til grunn for industrialiseringen, men moderniseringen og effektiviseringen kom som et resultat av økt salg:

Hvordan skjedde utviklingen av fabrikken?

Vi måtte modernisere og effektivisere for å imøtekomme økt salg. (Informant 2)

For det har jo vært en utvikling av selve fabrikken?

Vi fikk stort volum. I byggebransjen har det aldri vært industri, det har vært håndverk. Det vi drev med, det var serieprodusert håndverk. Det sto en håndverker på hver stasjon og gjorde alle oppgaver manuelt. Lenger var det ikke kommet. Årsaken var Hedalm Anebyhus. De investerte i en av de første datastyrte elementlinjene. De holdt på å brette nakken på det. De brente av mange titalls millioner, men fikk det ikke til. De måtte hive ut utstyret. Etter det lå den teknologiske utviklingen brakk lenge i hele byggebransjen. (Informant 3)

Da finanskrisen kom opplevde Saltdalshytta en reduksjon i etterspørselen etter hytter. De ansatte ved produksjonsenheten i Trøndelag ble permittert, og produksjonen igjen samlet ved fabrikken på Rusånes.

Da 2008 kom ble det bråstopp. Det var jo egentlig sånn at kundene gikk og ventet på om de hadde jobb eller ikke. Da fikk vi beskjed om at vi måtte bare avvente. Så det halvåret som dette pågikk, fikk vi med en gang beskjed om at vi måtte begynne å permittere der nede [i Trøndelag]. [...] Vi endte opp med å flytte produksjonen hit og øke kapasiteten her. Det var her vi hadde produkt- og produksjonskompetansen. Prosjektering og planlegging ble gjort herfra, så i Trøndelag var det egentlig bare en produksjonsavdeling. Logistikkmessig var det også bedre å samle virksomheten. Men de bidro uten tvil i den perioden da vi virkelig leverte mye – i vekstfasen. (Informant 1)

I denne situasjonen utarbeides det økonomiske analyser, før man satser på investering og industrialisering gjennom å gå til anskaffelse av en helautomatisk produksjonslinje.

Informantene beskriver at den tyske produsenten i utgangspunktet ikke hadde utviklet utstyr som svarte til Saltdalshyttas kravspesifikasjoner (se pkt om innovasjon), men at de var villige til å spesialutvikle det. Den lille nordnorske fabrikken fikk det til en svært gunstig pris:

Vi startet i 2008, så vi var veldig heldige, for da kom det en finanskrisen. Vi var nede i Tyskland hos store børsnoterte selskap. Så kom vi, en liten mygg, og skulle kjøpe en linje ... Vi ble jo tatt imot med åpne armer. Mange av de ønskene vi hadde, innebar utstyr og maskiner de ikke hadde. Men de laget dem, for de hadde ikke noe annet å gjøre. (Informant 3)

Pål fortalte at dere kom med en kravspesifikasjon som ingen egentlig kunne levere?

Vi sa at "vi vil ha det sånn", og hadde det vært i 2007, så hadde de bare skyflet oss av gårde, men nå var vi den ene kunden de hadde. (Informant 3)

Utstyret ble utviklet i tråd med Saltdalshyttas spesifikasjoner, og det viste seg at deres skisser var innovative. Det automatiske anlegget de hadde skissert gjennom sine kravspesifikasjoner var så bra at utstyret nå selges til andre. De inngikk også et samarbeid med leverandøren, slik

at fabrikken på Rusånes fungerer som *demonstrasjonssted* for andre som planlegger å automatisere sin produksjon. Satsingen til Saltdalshytta ble et industrielt pilotprosjekt.

Da vi kom ned og besøkte produsenten, forsto vi at denne muligheten kommer aldri igjen - at en stor bedrift spesiallager utstyr til oss. Det kommer aldri igjen. Og det gjorde det sikkert ikke heller. Når det er sagt: Mye av det som ble utviklet for oss, selger de nå til andre. Bra for begge parter. (Informant 3)

Så Saltdalshytta er i dag i fremste rekke i Norge på dette?

Vi er to som er på dette nivået nå. Men vi var først! Vi fikk jo også en god pris, fordi det var finanskrise. Så fikk vi en god pris fra importøren, for han ville bruke oss videre. (Informant 3)

Pilotprosjekt?

Pilot ja. Vi forsto at vi ikke ville bli alene om dette, så vi karret til oss det vi kunne få av rabatter. Vi avtalte at de kunne ta med konkurrentene våre på besøk hit, for det er ingen vits i å holde sånt hemmelig. De kan dra til Tyskland og se på mye av det samme. (Informant 3)

Timing!

Timing! Det heter timing, men det er egentlig flaks.

Vi lurer på hva som hadde skjedd om krisen hadde vart. På det spørsmålet svarer informanten at bedriften hadde god økonomi, noe som innebar at de ikke hadde lån, men god likviditet.

Men finanskrisen kunne jo vart? Hadde den gjort det, ville det ikke hjulpet å ha det automatisert?

Under finanskrisen fikk jeg beskjed fra styret om å lage en worst-case-analyse. Worst case hos oss: Da permitterer vi alle ansatte, og så sett vi pengene i banken og så får vi bare vente. Vi hadde god økonomi. Vi hadde ikke lån, og vi hadde god likviditet, så vi kunne tillate oss det her. (Informant 3)

Her tilpasses strategien og bruk av ressurser i forhold til observerte muligheter. Vi snakker om *Crafting strategy* i Mintzbergs forstand (1987, s. 66-76). Når det gjelder etablering av datterselskap er det snakk om vertikal diversifisering, idet entreprenørvirksomheten skilles ut. Det er også snakk om akkvisisjon ved oppkjøp av blant annet Rørsoshytta (Spilling 2001, s. 14-15). Begge strategiene bidrar til å styrke egen posisjon i verdikjeden, noe vi kommer tilbake til i diskusjonskapittelet.

Bedriften får samtidig gjennom opprettelse av et konsern med flere aksjonærer tilført kompetanse og kapital. Dette skjer som følge av at eierne bruker sine nettverk som et ledd i en verdikjede (Roos et al, 2014, s. 360-376).

Vi møter nettverksstrategi på to områder: gjennom innhenting av nye eiere med kompletterende kompetanse og utvidet nettverk, samt gjennom industrialiseringen der de samarbeidet med leverandørene. Dette viser at bedriften lykkes gjennom å bygge og utvikle sine relasjoner (Abrahamsen, 2013, s. 22-28), noe vi kommer tilbake til under innovasjon og i diskusjonskapittelet.

I markedskommunikasjonene gjør de ting annerledes og andre ting enn andre markedsaktører. Dette er i tråd med Porter posisjoneringsstrategi (1996, s. 64). Vi ser det samme mht tilpassing av produksjonskapasiteten, etablering av entreprenørvirksomhet og utvikling av nye markeder. I tillegg foretar de også etter vurdering en strategisk *trade off*, ved at de velger å avvikle produksjonsenheten i Trondheim (ibid. s. 77).

Vi merker oss at de holder fast ved den opprinnelige markedsstrategien med opprettholdelse av kundesegmentet *folk flest*.

Vi merker oss også at risikoen vurderes og det utarbeides analyser basert på scenarier (*worst case*). Det er også verd å merke seg at eierne gjennom hele perioden utviser nøkternhet, gjennom å investere av bedriftens overskudd og ikke ta opp nevneverdig lån.

Innovasjon i årene 2008-2012

Fra håndverk til industri

Ved fabrikken på Rusånes ble det på 2000-tallet produsert manuelt, slik vi så i punktet over. I 2006 ble det anskaffet en automatisk kapplinje, som erstattet en sag som var krevende i bruk.

Da vi hadde kommet opp i noen hundre enheter, så begynte vi å se på muligheten for å lage industri av det. (Informant 3)

Det begynte allerede i 2006 med å automatisere kapplinja og så hadde vi utvidet fabrikkhallen. Før det hadde vi en sag som sikkert var fra midten av 70 tallet eller kanskje enda eldre. Og det var bare én mann som kunne betjene den. Det betyr at det var en lang omstillingstid for å kunne gjøre ting. Det innebar at vi var avhengig av å gjøre ting standardisert i store serier. Da vi fikk det nye kappanlegget, fikk vi til sammenligning en omstillingstid der det var snakk om sekunder. (Informant 1)

I 2008 investeres det i et større automatisk produksjonsanlegg:

Da begynte vi egentlig å investere i produksjonsutstyr og å automatisere en del av de prosessene vi holdt på med. Vi var jo egentlig litt ferske på sånne ting. Vi er jo ingeniører og

folk fra byggebransjen her, og ingen med industrierfaring. Vi var en liten arbeidsplass og ikke noen utpreget industri. (Informant 1)

Som vi så i foregående kapittel, viste det seg at finanskrisen ble en gylden mulighet til å automatisere produksjonen av hytteelementer ved fabrikken. Informantene forteller at de hadde kontakt med sine underleverandører, og blant annet sjekket hvordan produksjon av kjøkkeninnredning foregikk industrielt. Det blir tatt kontakt med potensielle leverandører av produksjonslinjer i Tyskland, og det viste seg at det de var ute etter, var mer avansert enn det leverandørene hadde utviklet på den tiden.

Brukte dere eksterne til å hjelpe dere med det eller utviklet dere planene selv?

Nei vi tok det selv. Selvfølgelig var leverandøren inne, eller den som hadde agenturet for det tyske selskapet - de visste hva som fantes. Da fikk vi omvisning på fabrikker i Tyskland og fikk se hva de hadde fått til. Men jeg tror kanskje det var avgjørende at vi tok hele styret med oss ned til HTH. Det er en kjøkkenprodusent med automatisering på høyt nivå. Der var det automatisering til de grader! Da så de at vi måtte gjøre noe med denne delen av virksomheten også, og ikke bare satse på markedssiden. Når volumet økte igjen så skulle vi kunne svare på det. (Informant 1)

Da vi begynte å lete etter utstyr, ble det artig. Vi visste jo ikke hva vi spurte etter. Vi var på søken, og dro til Tyskland og til Sverige og så på forskjellige ting. Da forsto vi også at noe av *kravspekken* vi hadde satt opp, ikke fantes. Vi så på det som var tilgjengelig, og vurderte om det kunne tilpasses våre produkter. Vi fikk en bratt læringskurve på industribygging når det gjaldt produksjon. Men den tok vi kjapt. Og det som var gøy, var at våre ansatte, som skulle betjene utstyret, ble sendt til Tyskland. De var tilstede da maskinene ble satt sammen og testet og kjørt i linjen. De var der i flere uker og samkjørte det, så de var sikre på at det skulle virke. (Informant 1)

Da produksjonslinjen ble montert på Rusånes, ble produksjonen digitalisert, hvilket innebar en sterk reduksjon i manuelle arbeidsoppgaver og stor grad av fleksibilitet.

Kaplinjen er helautomatisk: Materialene lastes inn, går inn i anlegget, gjennom en datastyrt stasjon og så starter den automatisk. Dette kan den. Det står en mann og ser på – i tilfelle det skjer noe. Og den kapper og freser og merker og borer hull. Den gjør alt! Det var den første investeringen vi gjorde. Det var 10-12 millioner pluss bygningen. (Informant 3)

Elementlinjen [...] er datastyrt. Det kommer en tegning fra fabrikken ned til en stasjon, så er det en lang linje. Det er ennå en del manuelt arbeid igjen. Men alle operasjoner som gjøres av maskiner er datastyrt, så hvis tegningen er rett, så blir hytta rett. (Informant 3)

I tillegg til å utarbeide en kravspesifikasjon som førte til utvikling av nye maskiner, viste det seg at Saltdalshytta fortsatte å utvikle utstyret i den automatiske produksjonslinjen nesten umiddelbart etter at de har tatt det i bruk i fabrikken på Rusånes:

Saltdalinger er sånne folk som kan alt av håndverk. De kan sveise og de kan automatikk, de er litt elektrikere og litt rørleggere. Så den linjen som kom fra en stor industriprodusent i Tyskland hadde ikke stått mange dager før de begynte å sveise på en dings her og dings der, så den skulle bli bedre. Mye av det utstyret maskinene er supplert med etter hvert, er utviklet ved fabrikken i Saltdal, av folk uten formell utdanning, og inngår nå som en del av det produktet produsenten i Tyskland selger. Det er imponerende hva våre ansatte har klart å utvikle og supplere de eksisterende maskinene med. Uformell kompetanse er undervurdert! (Informant 3)

Den nye produksjonslinjen har ført til at bedriften har mulighet til å øke produksjonen i framtiden. Anlegget innebar også at det var enklere å rekruttere folk til produksjonen, fordi den ikke krevde samme grad av spesialkompetanse som den tidligere manuelle linjen.

Er anlegget så automatisert at det er mulig å produsere enda mer? Eller har dere nådd et tak?

Det vi kan gjøre nå, er å kjøre på skift. Da vi startet med formene, som det het, manuelt arbeid, så tok det et halvt år å lære opp en person. Han måtte kunne alle operasjoner, fra han la ut første trebit i forma, til han hadde satt inn vinduet. Han måtte gjøre absolutt alt. Nå kan vi ta inn en elev og si: "Dette skal du gjøre". Med en kjernebemannings på tre mann på produksjonslinjen, kan vi supplere med folk som nesten ikke har vært der før. I tillegg har vi mulighet til å kjøre tre skift. Det har vi aldri gjort, men vi har kjørt to i perioder. Så skalerings-effekten er enorm. (Informant 3)

Prosessutvikling – Effektivitet og kvalitetsstyring i produksjonen

Parallelt med utvikling av en industriell produksjonslinje, ble det arbeidet med effektivitet og kvalitetsstyring av produksjonen.

Vi er blitt mye mer proff på å drive med industri. Det synes jeg vi på fabrikken har tatt bra. Vi har fått skryt av at vi er kommet langt i forhold til mange andre. Vi har vært god på den biten. Vi har jobbet med LEAN og produksjonseffektivisering. Vi har vært opptatt av å bruke de rette måleparametrene i produksjonen. (Informant 1)

De benytter blant annet LEAN som metodikk i arbeidet med effektivisering og bruker underleverandører i nettverket for å lære.

Jeg var veldig spent på det. Vi har en leverandør som heter Norgesvinduet i Svenningdal. Der var vi i kontakt med en fra SINTEF som ville at vi skulle komme nedover. Vi hadde pratet om at vi ikke fikk opp farta på produksjonen. Hvordan skulle vi gjøre det? Det nyttet ikke å mase på mer innsats. Men det var egentlig snakk om hvordan vi skulle gjøre det smartere. (Informant 1)

Jeg hadde jeg vært på besøk hos Norgesvinduet i Svenningdal, 5 år før dette besøket. Da jeg kom dit igjen, ble jeg helt paff. Dette var noe helt annet enn sist. Vi traff også NN som jobbet på VINN i Narvik, men som gikk over til SINTEF. Vi så hva LEAN egentlig var for noe. Det

var ikke noen konsulenter som kom med stoppeklokke og løste tingene. Her var det faktisk vi selv som måtte finne hva vi skulle forbedre. Vi ble fascinert av det. Dette trodde jeg faktisk at vi kunne hive oss på. Vi startet med å se på veggproduksjonen. Vi så med en gang hvor utfordringene var. (Informant 1)

Fra hytter til hus – utvikling av et nytt produkt, Saltdalshus

Helt i slutten av denne fasen tok Saltdalshytta skrittet over i boligmarkedet gjennom å lansere produktet Saltdalshus. Det var Pål Jensen som utviklet det nye produktet sammen med sivilingeniører. Informantene forteller at denne satsingen var et eksempel på eiernes handlekraft.

Du har tidligere nevnt at dere har tatt veldig raske beslutninger. Dere har kastet dere rundt og satt i gang?

Ett eksempel var da vi begynte med hus. Vi skulle bygge ut fabrikk. Vi hadde lansert tanken om at vi skulle begynne med hus. Midt på sommeren, tok jeg det opp med Morten. Det kunne vært kjempespennende. Vi tok det opp i styremøtet på slutten av den sommeren og så begynte vi planleggingen. Vi satte i gang nærmere jul, **så** kjapt var det altså. Styret syntes det var en god ide, og sa at dette gjør vi. Hele styret var med – var fremoverlent. Raske beslutninger har vært et vinnerkonsept! (Informant 1)

Både utvikling av produksjonslinjen og arbeidet med effektivisering av produksjonen gjennom LEAN som metodikk, er prosessinnovasjon, iflg (Tidd og Bessant i Erichsen et al, 2015, s. 313). Egen kompetanse i bedriften benyttes til å videreutvikle utstyret. Den gradvise utviklingen bygde på det eksisterende internt i bedriften og utvikling av det eksisterende eksternt hos leverandøren viser at det dreide seg om inkrementell innovasjon. Vi ser igjen at bedriftens nettverk utnyttes aktivt i utviklingen.

Videre skjer det nyskaping og utvikling i form av produktinnovasjon (ibid.) som følge av eiernes handlekraft og strategiske oppfølging av ideer i virksomheten. Den økte kapasiteten ved fabrikk utnyttes og det skapes nye muligheter. Dette er også et uttrykk for entreprenørskap, ved at eierne introduserer en ny produksjonsmetode og et nytt produkt, samt at de både gjør nye ting og kjente ting på nye måter (Schumpeter i Spilling, 2005, s. 9). Vi vil komme tilbake til eiernes handlekraft og rolle i denne formen for utvikling i diskusjonskapittelet. I denne fasen tydeliggjøres det at innovasjon og strategi utvikles parallelt. Også her kan vi se at eierne utnytter ansatte med skaperevne og kompetanse (Kolvereid et al, 1998, s. 63).

Eiernes rolle i årene 2008-2012

Morten Olsen var *hands on* i begge de to første fasene, som vi har delt beskrivelsen inn i. Han forbereder saker for styret, men er samtidig bevisst på at han ikke skal tre inn i daglig leders sted og på den måten svekke hans autoritet i bedriften. Eierne beskrives som engasjerte i utviklingen og er på og av etter bedriftens behov – det vil si *ad hoc*.

Som eiere var de av og på. Arne var den finansielle drivkraften, og sørget for at økonomien var på plass. (Informant 2)

Morten Olsen forteller at driften var daglig leders domene, selv om han selv har vært *hands on* overfor styret:

Jeg har ikke blandet meg borti drift. Det har vært Pål's domene. (Informant 3)

Har du jobbet mer på det strategiske?

Vi har jobbet med marked og produktutvikling i lag. Vi pratet med hverandre, men det var han som utførte ting. Jeg tar aldri opp noe med ansatte i organisasjonen. Hvis det var ett eller annet jeg mente skulle gjøres, sa jeg: "Pål, jeg mener vi skal gjøre det sånn". Ble vi enige om det, tok han det videre. Så den rollen har vi vært bevisst på. Vi har ikke blandet oss bort i driften, for det ødelegger autoriteten hans, og skaper uklare ansvarlinjer, så det går ikke. (Informant 3)

I denne perioden bekreftes funnene fra forrige periode. Inntrykket av at de er entreprenørielle eiere, i motsetning til rene investorer, befestes ved at de er operative (Spilling, 2005 s. 39-40). Som nevnt tidligere vil dette være noe vi tar opp i diskusjonen i kapittel 5.

Finanskrisen og eiere som utnytter mulighetene – Flaks eller timing?

Som vi har sett tidligere benyttet eierne finanskrisen nærmest som et strategisk *momentum*. Da resten av bransjen "la seg i dvale", valgte Saltdalshytta å satse. De foretok en strategisk satsing på nasjonal markedsføring, de utvidet det geografiske markedet og de satset på utvikling av produksjonen. Eierne hadde en sentral rolle i disse prosessene. Vi har tidligere spurt om det var god timing, og eierne har lagt vekt på at det var timing og flaks. Andre informanter gir uttrykk for at eiernes vurderinger og handlekraft var avgjørende:

Det var ikke bare tilfeldig. Vi bestemte oss for at nå må vi gjøre det! Nå har vi muligheten! Da finanskrisen kom i tillegg var det aldri noe spørsmål om å "sakke ned". (Informant 1)

Da var Morten og Arne raskt inne og sa at "nå har vi fått oss en *dupp*, og nå skal vi bruke tiden til dette går over, for det kommer en verden etter dette". (Informant 1)

Her vises eiernes evne til å se muligheter og utnytte dem. De viser handlekraft i en usikker situasjon. Dette er i tråd med Druckers definisjon av entreprenøren som en som ser etter

forandring, agerer og utnytter den som en mulighet (2007, s. 25). Dette er igjen forbundet med risiko, noe Drucker også mener er et element i entreprenørskap (ibid., s. 26).

Styret – Formelle vs uformelle beslutninger, eierne som pådrivere

Vi har tidligere beskrevet at eierne engasjerte seg i bedriften og deltok aktivt i utviklingsarbeidet. Vi har også sett at vekst var et mål, og en sterk drivkraft for eierne. Det er også vist at det var korte beslutningsveier i organisasjonen, og at det ble utarbeidet kortsiktige strategier som var enkelt formulert og formidlet. Men hvor uformelt var det?

Betyr det at mye ble tatt uformelt – at dere bare ble enige om hvordan dere gjorde det?

Vi hadde jo styremøter, og ting var formelt sånn sett. Men man satt ikke og ventet. Måtte ikke lage en stor plan før man gikk inn. (Informant 1)

Du sa tidligere at styremøtene kunne være heftige, og at eierne satt ganske store krav til dere i forhold til hva de ønsket å få produsert?

Ja, vi hadde heftige diskusjoner i styret. Så var de flinke til å dra inn andre styremedlemmer også. En gang hadde vi levert det beste resultatet noen gang og da vi gikk ut av møtet sa jeg til NN: "I all verden! Hva galt har vi gjort?" Vi følte at vi fikk en skyllebøtte [av et nytt styremedlem]! Med en gang vi skjønnte hva han ville, forsto vi rollen hans. Da var det greit. Vi skjønnte hvor de ville. Vi visste jo at vi måtte få input, vi måtte få litt ekstra trøkk. Det handlet egentlig om å komme oss fortest inn i et godt marked. (Informant 1)

Hvilken rolle hadde styret/styrene etter at konsernet ble opprettet? Majoritetseierne var begge styreledere i henholdsvis konsernet og i fabrikkene, men det understrekes at man jobber etter et prinsipp om konsensus.

Du snakket om at dere i styret går for konsensus. Hvor formelle er dere? Hvor viktig er det for dere at dere får ting formalisert?

Det har vi vært veldig flinke til hele tiden. Jeg har jobbet med å styre prosjekter, og da er det viktig å forankre veivalg i styret. (Informant 3)

Hva er det dere formaliserer, og hva tar du? Du sier du har vært hands on til 2012/2013?

Alle store ting må opp i styret. Og hvis man skyter fra hoften så er det innenfor en eller annen ramme som styret gir. Så vi har ikke drevet gambling. Alt er ordentlig forankret. Det har vi vært nøye med. Vi har hatt ordentlige budsjett. Vi har hatt styring på alt. Men innenfor den rammen vi hadde, har vi skutt mye fra hoften. Det tror vi er lurt. Føle litt på tidsånden, ta noen litt impulsive valg. Teft er noe som ofte er undervurdert. (Informant 3)

At eierne hadde forretningssans eller teft understrekes også av flere informanter.

Det var svært lite av utsagn som "dette kommer aldri til å gå". Den holdningen var ikke her. Og så beviste vi jo selv at det gikk an. Da vi passerte 140 bygg, så trodde vi at dette kunne vokse og bli så mye som vi bare ville! (Informant 1)

Dere kunne jo bare lent dere tilbake å si at nå er vi på et nivå som vi kan leve godt med?

Morten og Arne hadde den holdningen at "folk som setter seg ned for å hvile, ramler bakover". Man må alltid prøve å ligge fremfor hele tiden, så får man se om man klarer det eller ikke. Hvis det kommer en kneik, spør vi oss selv om hvordan vi skal klare å komme over den! Og det vi egentlig gjorde var å gjøre det samme som før, men på litt andre måter og andre produkter som svarte til markedet. Ikke det at man mente at man skulle ta nye verdensdeler. Men med bakgrunnen i den holdningen at man skulle fremover, så kom veksten. Det ble større enn vi trodde den skulle bli. Vi sa ikke nei. Vi ville jo ha det! (Informant 1)

Eierne var pådrivere i denne utvikling gjennom å stille krav i styret:

Når vi gikk igjennom hva vi skulle produsere til neste år, diskuterte vi hva vi kunne klare og ikke klare. Styret kunne kreve "så mye", og vi så at det hadde vi ikke muligheter til. Vi hadde en runde med hvor dette skulle ende, men vi klarte oss. (Informant 1)

Du har sagt litt om det, men hva har input fra de nye eierne vært? Hva var forskjellen i måten å være eiere på i forhold til de tidligere eierne?

Det var stor forskjell! De her to var folk som virkelig strekte seg. Det var lett å jobbe med dem. De tok sin del av arbeidsoppgavene. Det var lett å bli engasjert. Det var nok avgjørende. Og så ble vi veldig inkludert. Det var helt avgjørende den måten de tok eierskapet i dette. Og så traff vi jo, det er viktig! Det er mange faktorer som skal inn her. Vi var jo en gjeng som traff hverandre på samme tid og fikk det her til å klaffe. (Informant 1)

Vi ser at styret har en reell rolle ved at strategier og viktige beslutninger forankres der.

Funnene viser at også styrets arbeid utvikles i faser. Lütken har beskrevet de første to fasene som *de første entusiastene og ressursbygging* (2011, s. 30-36). Vi oppfatter det slik at det i denne fasen hentes inn ny kompetanse i styret som bidrar til å opprettholde drivkraften og ambisjonen om vekst.

Vi tolker også funnene dit at eierne bidrar til å sette organisasjonen i stand til å jobbe fleksibelt, og ansatte lærer opp til å *lese terrenget* ("Hvis det kommer en kneik, spør vi oss selv om hvordan vi skal klare å komme over den") for å bidra til å nå den overordnede ambisjonen om vekst. Dette er i tråd med prinsippene i Hamel og Prahalads *Strategic intent*: "While strategic intent is clear about ends, it is flexible as to means—it leaves room for improvisation" (2005, u.s.).

Mye av det vi ser i denne fasen, er eiere som tar risiko i en annen skala enn tidligere. Det satses på flere plan samtidig: De satses nasjonalt, både mht markedsføring, salg og geografisk markedsutvikling gjennom opprettelse av lokale salgsavdelinger og entreprenørvirksomhet

over hele landet. Samtidig investeres det i en helt ny produksjonslinje. Organisasjonen utvikles delvis for å imøtekomme den nye veksten (Penrose, 2009, s. 142), noe vi vil komme tilbake til. Det er med andre ord satsing i et helt annet format enn vi så i første fase. Som vi har nevnt tidligere er entreprenørrollen nært forbundet med risikovilje (Drucker, 2007, s. 26). Strategi og innovasjon utvikles i et nettverksperspektiv for å lykkes (Abrahamsen, 2013, s. 22-28).

4.2.3. Årene 2013-2017

Dette er perioden som ender med salg av aksjemajoriteten i bedriften. Bedriften har lagt noen gode år bak seg, de har vokst i både volum, virksomhet og fått flere ansatte totalt. Perioden er preget av strategisk satsing på produktutvikling og av profesjonalisering av organisasjonen. Eierne var ikke lenger like *hands on* i denne fasen som de hadde vært tidligere, men de var fremdeles aktive og deler av utviklingen skjedde i eiernes regi utenfor konsernet.

Under punktet *Strategi i årene 2013-2017* presenteres hovedkategorien *strategi* med kategoriene Markedsnedgang, Destinasjonsutvikling og Nøkkelferdige hytter. Under punktet *Innovasjon i årene 2013-2017* presenteres hovedkategorien *Innovasjon* med kategoriene Nøkkelferdige hytter og Markedsmateriell design. Under *Eiernes rolle i perioden 2013-2017* presenteres funn fra kjernekategoriene *Strategi* med kategorien Organisasjonsutvikling med underkategorien Profesjonalisering av organisasjonen, kjernekategoriene *Eierne rolle* med kategoriene Operative eiere, Destinasjonsutvikling utenfor konsernet, Eierne og eierskap med underkategorien Salg av bedriften.

I denne fasen har vi valgt å beskrive enkelte prosesser både under strategi og innovasjon eller under strategi og eiernes rolle. Det vil si at det er forskjellige aspekter ved prosessene som tas opp under de ulike punktene.

Strategi i årene 2013-2017

Nå har vi kommet til den avsluttende fasen som ender med salg av aksjemajoriteten. Som vi kan se av oversikten over den økonomiske utviklingen i begynnelsen av kapittelet, hadde bedriften en sterk og jevn vekst frem til 2011. Det var en mindre nedgang i driftsinntekter fra 2011 til 2012 og en større reduksjon i resultat fra 2011 til 2013.

Endring i marked fører til nedgang i salg og strategisk tilpassing

Saltdalshytta oppdager sent endringer i markedet, og var ikke forberedt da kundene i større grad etterspurte nøkkelferdige hytter. Bedriften var på dette tidspunktet opptatt av å utvikle et helt nytt produkt, Saltdalshus.

I 2013 har dere fått en dipp. Var det noe spesielt som skjedde da?

Vi hadde vi et godt år i 2011. Det var et kjempeår. Nesten for bra. Vi oppfattet ikke hva som skjedde i markedet. Vi hørte at kundene etterspurte nøkkelferdig bygg, men hadde fokus på å få byggesettene ferdig. Markedet fikk seg også en dipp [i 2012], men vi hadde så stor ordresreserve at vi ikke merket det før ett år senere. Den korreksjonen som kom da, var nok markedsmessig den også. (Informant 1)

I 2012/2013 kom endringene veldig raskt: Markedet endret seg: Kundene endret seg. Slike endringer kommer først i sør, og sist til Nord-Norge. 2013 var duppåret: Da var det krav fra kundene om nøkkelferdige hytter. Bedriften startet med bolighus, samtidig som endringene i markedet kom. (Informant 2)

Destinasjonsutvikling – strategisk satsing på feltutbygging med nøkkelferdige hytter

Da Saltdalshytta begynte å levere nøkkelferdige hytter, begynte samtidig en utvikling av destinasjoner, slik at kunden ikke bare kjøpte hytta, men også tomten den sto på og infrastrukturen som fulgte med et hyttefelt. Hytta har blitt den nye møteplassen for venner og familie, og kundene etterspurte hytter i felt som lå nær butikker og aktivitetstilbud.

Vi ser det også på tomteutvikling og byggefelt – det er der kampen står i dag. Før var tomtene veldig spredt, men nå begynte jo kampen om destinasjoner og om å få tak i de beste områdene. De siste årene har vi gått inn med egne prosjekter der vi har kjøpt opp områder. (Informant 1)

Men i dag er den destinasjonsbiten ganske viktig, er den ikke det?

Det er det som vokser mest nå. Saltdalshytta Utvikling sitter i hvert fall på 200-250 tomter. [...] Det er tomter nok. Det er ikke noe problem. Problemet er at man må velge rett destinasjon, rett plass – det er det det handler om. Noen steder utvikles destinasjonen i samarbeid med andre. Men det er også områder der vi eier tomtene selv. Daglig leder i Saltdalshytta Utvikling er tidligere megler, og han har svært god teft. Vi har gått inn på Østlandsområdet, det er der folk bor! Det er destinasjonsutvikling som vokser mest nå. Det gir mat til hele næringskjeden: Entreprenørene får arbeid og fabrikken får arbeid. (Informant 3)

Hva er kundegruppen?

Det er fremdeles folk flest. Jeg tror den mest vanlige kunden hos oss er to ansatte i offentlig eller privat sektor som har god lønn. De er den største kundegruppen, og det er en stor gruppe i Norge. (Informant 3)

I følge informantene dreier satsingen på felt i hyttestedestinasjoner seg om å tilby kundene

muligheter for opplevelser og aktiviteter. Det dreier seg om mer enn å bare tilby en hytte.

Eierne har blitt blendet av suksess, og oppfatter ikke raskt nok at markedet endres og at kundene etterspør andre produkter enn de tilbyr. Når de først observerte endringen i markedet, så de også behovet for å satse på hyttefelt og destinasjonsutvikling. De gjorde en strategisk tilpassing, noe vi oppfatter som *crafting strategy* (Mintzberg, 1987, s. 66). Dette innebærer investeringer i tomtfelt for å tilby en helhetlig opplevelse der hytta inngår som ett element. Satsingen innebærer samarbeid med andre aktører for å utvikle totalopplevelsene i destinasjonene. Hyttene blir et utgangspunkt for noe mer enn selve den fysiske hytta, og kundene kjøper *hele pakken*. Denne formen for strategi er en slags nettverksstrategi der flere aktører i realiteten går sammen om å utvikle et helhetlig produkt. De ulike nettverkseffektene forsterker verdikjeden. (Roos et al, 2014, s. 355). "Skal man lykkes, må man se seg selv som en del av noe større med de muligheter og begrensninger det medfører" (Abrahamsen, 2013, s. 22-28), noe vi vil komme nærmere inn på i diskusjonskapittelet. Vi ser også at i denne fasen foregår veksten som følge av et en horisontal diversifisering i verdikjeden, ved at tomt og destinasjon inngår i produktet.

Som nevnt startet våre eiere denne utviklingen gjennom å opprette et eget utviklingselskap utenfor konsernet Saltdalsbygg AS. Dette kommer vil tilbake til under eiernes rolle i årene 2013-2017.

Innovasjon i årene 2013-2017

Utvikling av det helhetlig produkt Nøkkelferdige hytter og animert markedsføring

Som beskrevet under strategi i årene 2013-2017 utvikles det et nytt, helhetlig produkt gjennom at bedriften tilbyr nøkkelferdige hytter. Dette innebærer at bedriften tilbyr et helt produkt med elektrisk anlegg, bad og kjøkken med en totalpris.

Det ble mer nøkkelferdig og prosjekt. Det krever en helt annen organisasjon. Det er mye mer jobb ute på en byggeplass enn det er på fabrikken. Vi engasjerte entreprenører og leverte nøkkelferdige bygg. Nå visste kundene hva sluttprisen ville bli. (Informant 1)

Markedsmateriellet utvikles videre ved at man tar i bruk avanserte animasjonsteknikker.

Vi kan legge animerte bevegelser på innskannede 3D-mennesker. Vi kan f. eks. vise skiløpere som går i diagonalgang, staker eller skøyter og la dem gå i løypene på Sjusjøen når vi legger ut prosjektet. (Informant 4)

Utvikling av nøkkelferdige hytter ser vi som en videreutvikling av innovasjoner i tidligere faser. Det dreier seg om produktutvikling/produktinnovasjon ved at man setter sammen deler av et produkt, som kundene tidligere måtte kjøpe av flere leverandører, til ett totalprodukt. Som vi har nevnt tidligere omfatter produktet i realiteten mer enn den fysiske hytta. Den omfatter alle tilbud og aktiviteter i en destinasjon. Som vi har nevnt tidligere, dreier det seg om inkrementell innovasjonen (Johnsen og Pålshaugen 2011, s. 274), hvilket innebærer en gradvis utvikling.

Eiernes rolle i årene 2013-2017

Eierne hadde fremdeles en sentral rolle, men den ble noe endret med etablering av et nytt konsernstyre med en profesjonell styreleder og ansettelse av en administrerende konserndirektør. Selv om de fikk en annen rolle, oppleves de som operative. Utviklingen av destinasjoner skjedde utenfor konsernet, og i slutten av perioden solgte eierne aksjemajoriteten til Mestergruppen og beholdt en mindre andel selv.

Profesjonalisering av organisasjonen og styret i konsernet

Dette innebar at de selv inntok rollene som ordinære styremedlemmer. Som vi så i den første fasen, hadde Morten Olsen utarbeidet styredokumenter og økonomirapporter, mens den finansielle styringen ble håndtert av Arne Pedersen. Med ansettelse av en konserndirektør innebærer det et klarere skille i rollene styre og administrasjon.

Vi hadde sittet lenge som styreledere. Det var på overtid. Det skulle vært gjort for lenge siden, hvis man ser det utenfra. Her sitter man involvert i driften, på detaljnivå, og så sitter man samtidig og lager styrevedtak. Man blir jo preget av det. Så dette skulle egentlig vært gjort før. OK, men vi gjorde det ikke før. Birger er en veldig ryddig kar. Han er proff. Han er god til å lytte. Han er god til å trekke konklusjoner og så var han enda bedre til å skape konsensus, fordi han ikke hadde en aktiv rolle. Han hadde ikke noe eierforhold til saksframleggene heller. Det ble veldig bra. (Informant 3)

Men selv om det blir et klarere skille mellom eierrollen og den administrative rollen, slipper ikke majoriteteierne grepet om den strategiske utviklingen av selskapet.

Den sterke eierstyringen skjedde fremdeles, men mer fra styrerommet. Man var aldri fornøyd, på den måten at man ikke lente seg tilbake og var tilfreds med resultatene. Eierne var en drivkraft, og var svært interessert i driften – ville vite hvordan ting skulle gjøres. Det hadde skjedd lite tidligere uten at de var involvert, nå skjedde det ting i hele konsernet, hele tiden. Det skjedde fordi folk tok ansvar. (Informant 2)

På hvilken måte foregikk strategiutviklingen i konsernet?

Det ble diskutert strategi i styret. Administrasjonen la fram et diskusjonsgrunnlag – ikke ferdige forslag til strategier. (Informant 2)

Det var vanskelig å drive et reelt strategiarbeid i styresammenheng. (Informant 5)

Det vi ser, er at bedriften er kommet i en ny vekstfase, der det blir nødvendig å profesjonalisere organisasjonen, både mht struktur, administrasjon og konsernstyret. Dette er i tråd med Penroses teorier i *The Growth of the Firm*, der hun sier at vekstbedrifter på ett eller tidspunkt må profesjonalisere bedriftens organisasjon som følge av økt kompleksitet. Da kreves det vilje til å akseptere omfattende endringer i måten man gjør ting på (2009, s. 142).

Operative eiere

Selv om eierne hadde gått inn i nye roller som styremedlemmer i Konsernet, oppleves de av informantene som interesserte, engasjerte og drivende. De oppfattes i noen grad også som operative.

Generelt kan man si at når man først tar inn andre eiere så må man respektere det rommet, og når man velger å ansette en administrerende direktør så må man velge å gi fullmakter å ha tillit. Det er der det ofte skorter. Dette er typisk gründere. Jeg har i mange år sittet i flere styrer der eierne er operative, så jeg synes ikke det er veldig overraskende i og for seg. (Informant 5)

Var det noen viktige strategiske avgjørelser som medførte store diskusjoner som du kan huske?

Ja, ett av dem var dette med å satse på feltutbygging og overta Saltdalshytta Utvikling. Fordi vi nå gikk inn på tomtesiden og bant opp mye mer penger enn man hadde gjort opprinnelig. Det ville ha medført å ta en større risiko sånn sett. Det er ingen tvil om at minoritetseierne var litt skeptiske. Men det ble jo gjennomført da, for all del, og det tror jeg var veldig riktig. Det andre var etableringen av entreprenørvirksomheten. I begynnelsen, når jeg kom inn drev man fortsatt bare å levere byggesett. Så satset man etter hvert ganske kraftig på entreprenørvirksomhet som sådan [nøkkelferdige hytter]. Og det var vellykket, men igjen betydde det en økt risiko. Så det var strategisk grep som innebar økt risiko, men samtidig så ga det altså resultater. (Informant 5)

Her ser vi et eksempel på eiernes utfordringer med å finne en god balanse mellom det entreprenørielle og det administrative domenet (Widding og Jensen, 2008). Det er også aktuelt å trekke inn Huse, som legger vekt på at styrearbeid vil være situasjonsbestemt ut fra hvilken fase vekstbedriften er i (2011, s. 23-29). Dette er noe vi vil drøfte nærmere i diskusjonskapittelet.

Satsing på destinasjonsutvikling skjer på egenhånd – utenfor konsernet

I denne perioden ønsket Morten Olsen og Arne Pedersen å satse på feltutbygging. Dette innebar en markedsmulighet, men samtidig en risiko, fordi det krevde investeringer. Morten Olsen og Arne Pedersen fikk ikke resten av styret med seg på en slik satsing. Det førte ikke til at ideen ble skrinlagt. Eierne etablerte istedenfor Saltdalshytta Utvikling AS i 2013 utenfor konsernet, på egen risiko. Satsingen ble vellykket og selskapet ble tatt inn i konsernet i 2015.

Dere hadde også et datterselskap som het Saltdalshytta utvikling?

Det har vi ennå, og det har sin egen historie. Arne foreslo på et styremøte at vi skulle starte et slikt selskap, som skulle kjøpe tomter som vi skulle eie selv. Grunnen til at vi foreslo det, var at vi så at kunder som ville ha en hytte nøkkelferdig, de kom på Lillehammerkontoret og spurte hvor vi hadde tomter hen. Men vi hadde ikke noen tomter. Så tok vi det opp i styremøtet, og fikk nei. Da tok Arne og jeg og en som het Helge Steen, som nå er daglig leder i det selskapet, og rigget det selv med egne midler. Da det viste seg at dette gikk bra etter hvert, ble det kjøpt tilbake av Saltdalsbygg – det var det eneste fornuftige. Men vi tok den risikoen det var å få det på plass. Vi hadde troen på det. Det er dette som vokser mest nå. (Informant 3)

Da dere fikk nei i styret, betydde det at dere ikke hadde majoritet?

Jo, det hadde vi. Men vi hadde en aksjonæravtale. Men uansett: Styrene våre har ikke vært slik at vi har hatt avstemning, vi er blitt enige om ting. (Informant 3)

Konsensusprinsipp?

Og hvis vi ikke blir enige, så gjør vi ikke det. Så enkelt er det. Så derfor opprettet vi Saltdalshytta Utvikling, selskapet og merkenavnet, for egen risiko. Det var ingen risiko for selskapet, og heller ikke for oss – annet enn at vi kunne gå konkurs, men det gjorde vi ikke (latter). (Informant 3)

Det er verd å merke seg at den kanskje viktigste utviklingen i denne fasen skjedde utenfor konsernet gjennom etablering av Saltdalshytta Utvikling som et selvstendig AS, som senere ble tatt inn i konsernet igjen. Dette viser tydelig at eierne fremdeles har en entreprenøriell drivkraft, og at de ikke har tatt en ny rolle som *kapitalist*, jfr skillet mellom entreprenøren og kapitalisten som to ulike funksjoner (Spilling, 2005, s. 39-40).

Salg av majoriteten av aksjene til Mestergruppen i 2017

Høsten 2017 selger Morten Olsen og Arne Pedersen majoriteten av aksjene i Saltdalsbygg AS til Mestergruppen AS som er en del av Ferd-konsernet. Styrelederen i Saltdalsbygg beskriver bedriftens attraktivitet slik:

Det var jo fandanivoldsk gode resultater, så det fungerte jo best i den forstand at det var en veldig god bunnlinje. Og resultatene utviklet seg jo veldig positivt. Det var en del grep som

ble gjort, som ikke jeg på noen måte skal ha æren for. Det ene var feltutbygging. Som Morten Olsen og Arne Pedersen startet i første omgang på siden av Saltdalsbygg. Etter hvert så overtok Saltdalsbygg det selskapet som het Saltdalshytta Utvikling. Det selskapet medførte absolutt en boost. Jeg vil også si selve produktutviklingen på hyttene. Der har Saltdalshytta ligget helt i front i Norge hele tiden, etter min oppfatning. Fabrikken er jo også meget bra! Det er ikke lett å finne tilsvarende automatisert produksjon som allikevel kan oppleves som skreddersøm i Norge. Så, ja det er veldig bra, så skjønner godt at Mestergruppen gjerne ville kjøpe det. (Informant 5)

En del av profesjonaliseringen av selve organisasjonen var antakelig begrunnet i en strategi som innebar salg av konsernet. Før salget høsten 2017, hadde Nordkapital kommet med et tilbud om å overta alle aksjer i konsernet, uten at man kom til enighet. Da de valgte å selge til Mestergruppen, var det med tanke på å få inn en eier som tenkte langsiktig, så viktigheten av å ivareta bedriften, ansatte og bedriftens samfunnsansvar.

Har det vært interesse for salg tidligere, som ikke ble noe av?

Nordkapital, som var på eiersiden hos oss kom med et forslag om at de kunne overta alt. Men det ble vi ikke enige om. (Informant 3)

Hvorfor valgte dere å selge til Mestergruppen og Ferd-konsernet?

Vi har ingen som er aktuelle i forhold til å overta bedriften, så skulle vi ha fortsatt, skulle vi ha rigget oss på en annen måte. Så vi valgte å gjøre det sånn. Vi var veldig opptatt av å finne noen som tenker industri. Vi ville ikke selge til slike *private equity-fond* som bare er inne i fem år og pusher det videre. Vi ville ha en langsiktig eier. Det har med forholdet til de ansatte å gjøre, og til samfunnet. Når man har lagt så mye i det, så har man ikke lyst til at det skal bli tulla med, hadde jeg nær sagt. (Informant 3)

Da dere fikk inn en ekstern styreleder, var det en del av planen – å forberede salg?

Det ble en del av mandatet hans etter hvert. (Informant 3)

Når vi spør informantene hva de tror blir den videre utviklingen av selskapet, viser de til at de håper på å utnytte boligmarkedet gjennom posisjonen i Mestergruppen. Samtidig pekes det på at den kreative kraften er borte, og at resultatene har flatet ut.

Hvor tror du Saltdalshytta er på vei?

Jeg tenker vel at i denne overgangen med et eierskifte, så har det kanskje vært *humpete*. Ting må formaliseres. Litt mer firkantet enn før, kanskje? Og i den sammenheng så tenker jeg at den kjemien som har vært mellom oss forsvinner. Det som kanskje var litt av forretningshemmeligheten vår. Den blir strukturert bort, og jeg tenker at det er litt synd. Men jeg håper at det går bra. [...] Men hvor vi er på vei? Målet er i hvert fall å komme oss opp av den flate perioden som har vært. Dette året blir veldig likt fjoråret. Det har vært noen like år nå, og når det går seg til med Mestergruppen, så tenker jeg vel at det kommer til å gå bra. (Informant 4)

Føler du at Mestergruppen ser det samme som du beskriver? At det har vært en slags klynge med kreative sjeler som har kunnet sparre godt med hverandre? Som har vært med å skape?

Etter hvert har de forstått det. (Informant 4)

I den siste tiden har vi sluttet å se internt, nå ser vi ut igjen. Det tror jeg er kjempeviktig. Jeg tror, nei jeg vet, vi er på rett spor. (Informant 1)

Med salget av aksjemajoriteten til Mestergruppen i Ferd-konsernet er en epoke i Saltdalshyttas utvikling over og en ny er begynt. Bedrifters livsløp beskriver ofte i S-kurver, og en av informantene beskriver den perioden Saltdalshytta nå har vært inne i den siste tiden som en *flat* periode. Men kanskje er det begynnelsen på en ny og annerledes vekst. Det blir spennende å se.

Eiernes rolle i hele perioden 1998-2017 – hovedinntrykk for informantene

Når vi spør informantene om hva eiernes bidrag har vært, peker alle på dere engasjement og operative rolle i utviklingen. Vi har lyst til å la disse utsagnene stå ukommentert.

De har forretningssans eller teft, samt klart å finne rett person til rett plass. (Informant 2)

Morten var den som på mange måter hadde ansvaret (for å bruke det uttrykket) for fabrikken og produksjonen i veldig god og nær dialog med Pål. Så på mange måter tror jeg nok Morten har veldig mye av æren for oppbyggingen av den tekniske linjen. Mens Arne var mye mer på det forretningsmessige på alle mulige måter. Det var nok en form for arbeidsdeling mellom dem. (Informant 5)

Hva er inputen fra de nye eierne. Hva var forskjellen i måten å være eiere på?

Ja, det var stor forskjell! De her to var folk som virkelig strekte seg. Det var lett å jobbe med dem. De tok sin del av arbeidsoppgavene. Det var lett å bli engasjert. Det var nok avgjørende. Og så ble vi veldig inkludert. Vi følte at vi feiret dette sammen. Det var helt avgjørende den måten de tok eierskapet i dette. Og så traff vi jo! Det er viktig! Det er mange faktorer som skal inn her. Vi var jo en gjeng som treftes på samme tid og fikk det her til å klaffe. (Informant 1)

Vi fikk en sånn flott balanse. Men ikke minst engasjementet. De var tett på. Jeg tror det var derfor vi klarte å respondere så kjapt på ting. (Informant 1)

Engasjementet fra eierne var avgjørende for at vi kunne holde den hastigheten som vi har klart. (Informant 1)

Er det noe som gjør Morten Olsen og Arne Pedersen unike i den sammenhengen du har truffet dem?

Ja, det jo rimelig unikt det de har fått til i Saltdalshytta. Hvis vi begynner med å se på resultatet så er jo det fantastisk! De har selvsagt ikke gjort det alene. De har hatt absolutt gode medarbeidere. Som de fleste gründere, klarer de ikke å la være å være operative. (Informant 5)

5. Analyse – Diskusjon

I innledningen stilte vi et retorisk spørsmål: Er det tilfeldig, er det flaks, eller er det bevisste strategiske grep som fører til innovasjon, utvikling og vekst? I dette kapitlet vil vi først oppsummere funnene i kap 4. Deretter vil vi drøfte vekst som ambisjon, drivkraft og resultat. Vi kommer inn på entreprenørskap og vi diskuterer forskjellene mellom gründere, entreprenører og investorer. Videre kommer vi inn på kjennetegn ved vellykkete entreprenører og strategisk entreprenørskap. Vi beskriver *innovativt entreprenørskap* før vi beskriver strategier og innovasjon som har bidratt til å skape en strategisk posisjon for bedriften. Deretter belyses bedriftens økonomiske utvikling i faser og vi ser på de kritiske fasene i bedriftens vekst- og ekspansjonsprosesser.

5.1. Oppsummering av funnene i kapittel 4 som grunnlag for diskusjon

Når vi ser på funnene, er det noen gjennomgående trekk som vi mener er svært interessant å diskutere opp mot teori. Det er først og fremst eiernes **klare ambisjoner om vekst** som vi oppfatter har vært en drivkraft i hele perioden. Dette går igjen i utsagn fra informantene om at eierne **aldri er fornøyd**.

Det andre er eiernes **personlige engasjement og involvering**. De har skapt engasjement og motivasjon i bedriften. De har tatt **rollene som operative eiere med et mål om å få ting til og det å lykkes**. Engasjementet har smittet over på ansatte og skapt en optimisme og vilje til å jobbe mot felles visjoner.

Det handler om å **sette mål** for hva man vil oppnå gjennom engasjementet. Alle informantene peker på eiernes **handlekraft og evne til å ta raske beslutninger**. De sier selv at det å ha **gjennomføringsevne** er avgjørende.

Vi ser at mye av grunnlaget for at de faktisk har lykket er deres evne til å **se muligheter** og **utnytte mulighetene**, noe informantene beskriver som **å ha teft**. De har evnet å **utnytte egen og andres komplementære kompetanse** og skapt noen små, **kreative team** som har **bidratt til innovasjon**.

Vi ser også at eierne hele tiden har jobbet **strategisk utfra målet om vekst**. De har i hovedsak **utarbeidet enkle, kortsiktige og effektive strategier**, men allikevel tenkt langsiktig. De har vært villige til å **prøve og feile**, men har **kun tatt risiko innen forsvarlige økonomiske rammer**. Men fremfor alt har de **hatt det gøy!**

5.2. Vekst som ambisjon, drivkraft og resultat

Som de økonomiske resultatene i perioden 1999-2017 bekrefter, har bedriften hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 25,4 % i perioden vi har undersøkt³² (se kap 4.1.6)

Den økonomiske utviklingen Saltdalshytta har hatt siden 2000 viser en tilnærmet kontinuerlig vekst. I 2016 ble Saltdalshytta kåret til *Entrepreneur of the Year* av Ernst og Young. Det er ifølge praksis og teori mange måter å måle og beskrive vekst på. Herunder vekst som et kvantitativt uttrykk for økning i omsetning eller økning i antall ansatte. I noen tilfeller blir også vekst brukt som et uttrykk for en forbedring i kvalitet (Penrose, 2009, s. 1). Vekst er i mange sammenhenger beskrevet som en tilstand, men i det generelle er vekst en prosess (Spilling, 2001, s.14).

Som beskrevet i kap 4 har Saltdalshytta i perioden fra 2000 til 2017 hatt flere former for kvantitativ vekst. Driftsinntekter, resultater, produksjon av antall hytter, salg og antall ansatte. Vi finner også at våre informanter beskriver at Saltdalshytta har hatt vekst i form av forbedret kvalitet i produktene levert til markedene og i forskjellige produksjonsprosesser. Merkenavnet Saltdalshytta har vokst i befolkningen generelt og i selskapets kundegrupper spesielt. Ifølge funnene har vekst vært en viktig drivkraft for eierne i utviklingen av bedriften.

Vi kan da fastslå at eierne ut fra grunnleggende definisjoner av vekst har lyktes med sine ambisjoner om vekst.

5.2.1. Vellykkede entreprenører og entreprenørskap

Vår beskrivelse av eierne i Saltdalshytta stemmer godt overens med Timmons og Spinellis beskrivelse av vellykkete entreprenører som tilfører bedriften fantasi, motivasjon, engasjement, lidenskap, beslutsomhet, integritet, teamwork og visjon. De sier videre at vellykkete entreprenører møter utfordringer og dilemmaer med handlekraft når de står overfor usikkerhet (1999, s. 101).

Entreprenørskap innebærer, ifølge Timmons og Spinelli å skape og se muligheter, kombinert med en vilje og evne til å følge mulighetene. De sier videre at entreprenørskap krever vilje til å ta avveid økonomisk risiko med tanke på å balansere risiko og potensiell gevinst.

³² Se kap 4.1.6

Entreprenører kjennetegnes av at de utarbeider vellykkete (*ingenious*) strategier med sikte på å utnytte begrensede ressurser (ibid.).

Denne definisjonen på entreprenørskap viser flere norske forskere til. Widding og Jensen legger til at entreprenørielle ledere som lykkes kan karakteriseres ved at de er "lidenskapelige, innehar høy motivasjon og har gode samarbeidsevner". I tillegg viser de til Balstad et al (2006) som hevder at suksess ofte er avhengig av en evne til å "bygge team med komplementære talenter og ferdigheter samt kunne se muligheter hvor andre ser begrensninger" (Widding og Jensen, 2008, u.s.).

Timmons og Spinellis definisjon av entreprenørskap er noe som omfatter bedrifter og organisasjoner i ulike faser og ikke begrenset til oppstart av ny virksomhet (1999, s. 101).

Morten Olsen og Arne Pedersen (eierne) har ifølge informantene skapt et engasjement og en motivasjon ved at de fikk ansatte til å se at bedriften hadde et potensial. Som vi har sett har informantene gitt uttrykk for at de ansatte var like giret som eierne på å få ting til.

Informantene forteller videre at eierne raskt forsto hva de ansatte holdt på med og at det ble dannet et team som arbeidet godt sammen. Også administrasjonen og de som jobbet ved produksjonen ved fabrikken samarbeidet godt med eierne. Eierne skapte en visjon om at bedriften skulle ut og frem og at man selge flere hytter gjennom aktivt salg og markedsføring. Informantene forteller videre at det er korte beslutningsveier og at det gis rom for prøving og feiling. Dette er en klar indikasjon på eiere som behersker usikkerhet og er i stand til å ta avgjørelser når de står overfor utfordringer og dilemmaer. Dette er i tråd med Lins funn, der han gjennom sin forskning på entreprenørskap bekrefter en sammenheng mellom usikkerhet i omgivelsene og handlekraften i entreprenørielle bedrifter (Lin, 2006, s.216). En av de viktigste kvaliteten ved eierne er evnen til å se muligheter og utnytte dem for å skape vekst.

Med bakgrunn i dette mener vi det er belegg i våre funn for å si at eierne av Saltdalshytta er entreprenører.

Gründere, entreprenører og investorer

Som vi har beskrevet over, mener vi at eierne er entreprenører. Det er en pågående diskusjon i norsk forskning om definisjon av gründere og entreprenørskap skal relateres til oppstart av ny virksomhet eller andre forhold. Dette får ikke minst konsekvenser mht statistikk og kvantitative studier. Sentralt i denne diskusjon finner vi Kolvereid og Spilling.

Spilling tar utgangspunkt i den tradisjonelle forståelsen fra Schumpeter hvor nyskapning er essensielt. Spilling forholder seg til Schumpeters definisjon av *entreprenøriell innovasjon* som "start av ny forretningsmessig virksomhet basert på en ny kombinasjon av ressurser". Han mener at selve virksomheten skal være ny, samt at den er nyskapende (ikke imiterende) (2000, u.s.).

Spillings forståelse av entreprenørskap står da i kontrast til Kolvereid som på sin side viser til McGrath (1997, 1999) og McGrath og MacMillan (2000) nå han hevder at entreprenørskap handler "om det å kunne identifisere lovende forretningsmuligheter, og det å realisere de lønnsomme mulighetene og skrinlegge de andre" (Kolvereid, 2001 u.s.).

Gründere forstås som noen som starter bedrifter (Kolvereid, 2001 og 2017; Widding og Jensen, 2008, u.s.). Kolvereid sin forståelse av entreprenørskap avgrenses ikke bare til det å starte opp nye virksomheter, men kan også settes i forbindelse med å skape nye verdier gjennom å indentifisere forretningsmuligheter i eksisterende organisasjoner (2001, u.s.). Mercer og Ladegård argumenter for at hvordan man definerer entreprenørskap "vil også bestemme hvilke personer og virksomheter man bruker i sine undersøkelser" (2000, u.s.). I sin forståelse av entreprenørskap legger de hovedsakelig til grunn *graden av nyhet* og setter dette videre i sammenheng med former for innovasjon og kompetanse. Mercer og Ladegård (2000, u.s.) trekker frem eksempler der entreprenøren utnytter egen og andres kompetanse til å skape produkter som oppleves som nye i markedet. Entreprenørskap beskrives gjennom former for nyskapning ved f.eks. at en håndverker utvikler et produkt som flere kjenner til på en ny måte for så å utvikle sin virksomhet gjennom dette. Eller f.eks. ved å etablere et nytt men sammenlignbart produkt i eksisterende marked gjennom nye former for markedsføring og/eller posisjonering som fører til ny verdiskaping og ny vekst. Begge disse eksemplene er uttrykk for ulik grad av nyhet, mens fellestrekket er utnyttelse av erfaring og kompetanse. Den ene gjennom utnyttelse av kompetanse til produktutvikling, den andre gjennom utnyttelse av markedsføringskompetanse.

Eierne av Saltdalshytta har bidratt til begge formene for utvikling. De har bidratt til produktutvikling (f. eks. Auroraserien som et helt nytt hyttekonsept), utvikling av markedsmateriell (med 3D-visualisering av produktene) og utvikling av markedsføring (i nasjonale TV-medier). Dette representerte nyskaping i hyttebransjen. Det vil si at det i hht Kolvereid (2001, u.s.) og Mercer og Ladegårds (2000, u.s.) prinsipper dreier seg om utnyttelse av kompetanse til produktutvikling og nyskapende markedsføring.

Denne diskusjonen berører, slik vi ser det, ikke bare begrepet entreprenørskap, men også innovasjon i form av grad av nyhet/nyskaping. Vi vil videre i drøftingene holde oss til Kolvereid og Mercer og Ladegårds oppfatning av innovasjon og entreprenørskap. Det vil si at vi ikke begrenser begrepet entreprenørskap til etablering av ny virksomhet og at vi forholder oss til en bred definisjon av innovasjon.

Når det gjelder forståelsen av begrepene gründere, entreprenører og investorer, er eierne av Saltdalshytta investorer ved at de rent faktisk har investert i bedriften I teorikapittelet viste vi til Spillings distinksjon mellom kapitalister og entreprenører og viser til at det er to prinsipielt forskjellige funksjoner, selv om de kan kombineres (Spilling, 2005, s. 39-40). Det entreprenørielle perspektivet er rettet mot utvikling og nyskaping, mens investorperspektivet er rettet mot å forvalte kapital. I dette perspektivet mener vi at eierne primært er entreprenører, noe som vil komme tilbake til senere i diskusjonen i kap 5.3.2.

Entreprenørielle roller – nøkkelen til suksess?

Suksess i form av økt verdiskapning og vekst er kjennetegnet på entreprenørens dyktighet. I en artikkel om kvalitet vs. kvantitet, benytter Garnes tre sentrale begreper i sin beskrivelse av entreprenører av nye virksomheter (2017, s. 28-34). Hans utgangspunkt er gründere som har startet ny virksomhet. Til tross for at eierne av Saltdalshytta ikke har *gründet* bedriften i form av å starte opp ny virksomhet, kan vi se store likheter i det Garnes oppsummerer som spesielle særtrekk for entreprenører som lykkes. Det ene er det han kaller *entreprenørielle koordineringsgevinster* (ibid.). Med dette forstår han at entreprenører lykkes med å koordinere flere roller. Herunder nevnes blant annet entreprenøren som eier, innovatør, markedsfører, kremmer og prosjektleder. Denne kombinasjonen av roller mener han er ett av den vellykkede entreprenørens særtrekk (Garnes, 2017, s. 28-34). Garnes mener at dette kan forklare entreprenørens evne til å ta raske, avveide og gode beslutninger. Når entreprenøren kjenner egen kompetanse og transaksjonsarena godt, vil han ha gode forutsetninger for å ta kalkulert risiko (Ibid.).

Det andre begrepet Garnes lanserer er *den kontinuerlige, transcenderende dialog*. Dette beskrives av Garnes som evnen til å skape nye forutsetninger og å endre egne forutsetninger underveis. Garnes hevder at entreprenører er særlig dyktige til å handle, prøve og feile, samt å teste ut egne ideer i dialog med andre kompetente personer. Dialogen bidrar til en kontinuerlig tilpasning mellom forretningsidé og transaksjonsarena. I forhold til videre

verdiskapning og vekst mener Garnes videre at det "stadig må gjøres tilpasninger på alle fronter" (ibid).

Garnes' tredje begrep er *lang læretid*. Han skriver at godt entreprenørskap er å være kjent med og være fortrolig med forretningslandskapet i form av etablerte aktører, nettverk, koblinger, avhengigheter og spilleregler som finnes mellom disse. Han sier også at de med relevant kompetanse i form av utdanning og erfaring har en fordel (ibid.). Vi ser at dette er sammenhenger der eierne av Saltdalshytta tydelig har hatt sine styrker: De har relevant kompetanse som hhv økonom og bygningsingeniør, de har erfaring fra forretningsdrift og de hadde erfaring fra byggebransjen, selv om de ikke hadde erfaring fra hyttebransjen eller fra industriell virksomhet.

Når det gjelder det andre særtrekket, transcenderende dialog, finner vi at eierne av Saltdalshytta har evnen til å handle raskt innenfor rammen av overveid/kalkulert risiko. Våre funn viser videre at eierne er handlekraftig og de er villige til å prøve og feile, samtidig som de gir frihet og legger forholdene til rette for tilpasninger av bedriften operasjonelt og administrativt for å møte muligheter i markedene.

Garnes beskrivelse av særtegn for entreprenører som lykkes finner vi også gjeldende for eierne av Saltdalshytta. Våre funn viser tydelig at de tar flere roller og koordinerer dem på veien mot positiv verdiutvikling og vekst. Utover selve eierskapet tar de rollen som initiativtaker til innovasjon, markedsføring, salg (kremmer) og prosjekter. Det må imidlertid understrekes at det ikke er eierne som utfører alt i praksis, men de inspirerer, samspiller med og gir frihet til nøkkelpersoner i bedriften til å arbeide selvstendig innenfor nevnte roller. Med dette blir bedriften entreprenøriell – ikke bare eierne.

Vi finner også at eierne er trygge i sin kompetanse og kjenner transaksjonsarenaen tilstrekkelig til å ta kalkulert risiko. Vi vil derfor kunne si at en del av bedriftens suksess, i tråd med Garnes' teori, åpenbart kommer som følge av *entreprenørielle koordineringsgevinster* (2017, s. 28-34).

Eierne av Saltdalshytta viser gjennom sin rolleutøvelse at de på bakgrunn av sin erfaring og kompetanse fra byggebransjen har utviklet en *teft*. Dette har gitt dem godt grunnlag for å ta raske og riktige beslutninger som skaffet bedriften flere fortrinn i markedet. Foruten evne til å se mulighetene i de interne ressursene, var de også i stand til å se muligheter i markedene som få andre aktører hadde utnyttet. Eksempler er når de helt i starten utpeker en ny daglig leder og en salgansvarlig. Likeledes hvordan de etter hvert fokuserer på innovasjon av produktet

som helhet, fra design av selve hyttene som produkt, til hvordan hyttene ble presentert for kundene. Senere var det eierne som tok initiativet til å markedsføre Saltdalshytta i nasjonale medier og gå for industrialisering av produksjonsprosessen. Dette i en periode da marked og konkurrenter "lå nede". Resultatene viser at dette kanskje var noe av nøkkelen til deres suksess.

Noen vil kalle det *teft*, eller *forretningssans*. Andre vil kalle det *flaks*. Vi kan ikke utelukke at det var en rekke tilfeldigheter som skapte mulighetene. Også eierne sier at de har hatt *flaks*. Med bakgrunn i Garnes' (2017, s. 28-34) begreper kan det også forklares med at eiernes strategi og beslutninger var overveide og tatt på bakgrunn av at de så mulighetene som oppsto og satset med avveid risiko for å utnytte dem. Når de så lykkes, kalles det ofte *teft* eller *forretningssans*. Vi mener at utgangspunktet og en vesentlig del av suksessen sannsynligvis ligger i eiernes allerede opparbeidede kompetanse og erfaring.

Kolvereid knytter *entreprenør*begrepet primært til *nyskaping* (2001, u.s.). Mercer og Ladegård (2000, u.s.) mener at kompetanse er en vesentlig forutsetning for *nyskaping*, og Garnes (2017, s. 28-34) viser til at *entreprenører* med relevant kompetanse i form av utdanning og erfaring har en fordel. Våre funn viser at eierne av Saltdalshytta har tilført bedriften egen kompetanse og erfaring samtidig som de har komplettert den med interne og eksterne ressurser og kompetanse som igjen har ført til at de har skapt utvikling.

Fra *entreprenørskap* til *strategisk entreprenørskap*

Kompetanse er en av flere ressurser knyttet til å skape konkurransefortrinn, og vi kan bevege oss over mot *strategisk entreprenørskap*. Med *strategisk menes* evnen til å skape og opprettholde konkurransefortrinn gjennom å oppdage nye kommersielle muligheter, vilje til å ta risiko for å utnytte dem og evne til å anskaffe og koble sammen nødvendige ressurser (Borch et al, 2005, u.s.). Ressursbaseteori er basert på Ricardo som viser at det er mulig å oppnå høy avkastning gjennom kontroll av knappe ressurser som kan utnyttes kommersielt. De viser videre til Penroses kjente teorier i *The Growth of the Firm* der det legges vekt på interne ressurser for å tilpasse seg omgivelsene samt å påvirke omgivelsene gjennom utvikling og utnyttelse av bedriftens egne kreative ressurser (Ibid.) Borch et al viser videre til at *strategisk entreprenørskap* handler om å kombinere ulike kapabiliteter:

Ifølge det ressursbaserte perspektivet ligger kilden til vekst i en kontinuerlig omdisponering av interne ressurser i *nyskapende virksomhet* og *anskaffelse* av

eksterne ressurser der bedriftens egne ressurser kommer til kort. [...] Strategisk entreprenørskap dreier seg om å knytte sammen kapabiliteter som er *heterogene og unike*, og som treffer i et marked på et riktig tidspunkt i forhold til de strategiske vinduer som åpner seg. (Borch et al, 2005, u.s.)

Eierne i Saltdalshytta blir av informantene beskrevet som gode til å finne rett person til rett plass. Funnene viser også at de har gitt ansatte rom til å utnytte sin kompetanse i utvikling gjennom å prøve og feile. De har vært svært bevisste på hvilke ressurser de har hatt internt og hvilke de har knyttet til seg eksternt. Et eksempel på dette er diskusjonen rundt entreprenører og hvorvidt man skulle levere hytta nøkkelferdig eller ikke i årene 2008-2012 – nøkkelferdig innebar at bedriften måtte ha kompetanse innen flere fagområder. Vi har også sett flere eksempler på bruk av kompetanse i eksterne nettverk, som arkitekt i utvikling av Auroraserien og reisen til HTH for å lære om automatisering.

Finanskrisen ble et vendepunkt for Saltdalshytta. Da fikk hyttebransjen store utfordringer. Dette representerte et strategisk vindu. Da markedet fikk en korreksjon med ordredgang, utnyttet eierne situasjonen strategisk til å forsøke å ta en posisjon de tidligere ikke hadde hatt. Mens konkurrentene så utfordringer og la seg i dvale, så eierne av Saltdalshytta muligheter. De valgte å benytte nedgangen til å satse på nasjonal markedsføring, og de utnyttet muligheten til å få utviklet maskiner og utstyr til en ny digitalisert helautomatisk produksjonslinje. De utnytter markedssituasjonen som kunder av produksjonsutstyr i Tyskland og som selgere i det nasjonale hyttemarkedet. De utnytter et *strategisk vindu*, og viser evne til utøvelse av et *strategisk entreprenørskap*. Vi mener dette i stor grad handler om handlekraft og bruk av den kompetansen de har med seg og ikke minst har ervervet i prosessen. De er villige til å prøve og feile og med det ta en kalkulert risiko. Samtidig har vi tidligere understreket at eierne var nøkterne og tok risiko innenfor gitte økonomiske rammer.

5.3. Innovativt entreprenørskap

Som nevnt over legger Mercer og Ladegård *graden av nyhet* til grunn for sin forståelse av entreprenørskap, og setter dette i sammenheng med innovasjon og kompetanse (2000, u.s.). Som vi var inne på i kap 1 Innledning, viser også Jenssen et al til at entreprenørskap alltid vil innebære et element av innovasjon (2012, s. 20), noe som igjen er i tråd med Drucker som viser til at entreprenører innoverer per def: "Innovation is the specific instrument of entrepreneurship. It is the act that endows with a new capacity to create wealth. Innovation, indeed, creates resources" (Drucker, 2007, s. 27).

Med en forståelse av innovasjon som en forutsetning for entreprenørskap, kan vi bruke betegnelsen *innovativt entreprenørskap*, for å beskrive et entreprenørskap som er genuint utviklende, og skille det fra entreprenørskap i form av etablering av ny virksomhet (og entreprenørvirksomhet i byggebransjen (som vi belyser i vårt forskningsobjekt)). Dette er en parallell til Kolvereid, som omtaler *innovative entreprenører* som de som bidrar med noe nytt i motsetning til de som kopierer (Kolvereid, 2001, u.s.).

Vi ønsker å benytte begrepet *innovativt entreprenørskap* for også å skille det fra *intraprenørskap* (Kolvereid et al, 1988; Ørjasæter, 2005) som en mer normativ, metodisk teoretisk tilnærming. *Innovativt entreprenørskap* innebærer at entreprenørene utnytter det strategiske vinduet til innovasjon. De utnytter situasjoner der andre ser for store utfordringer, til å utvikle egne muligheter – det vil si strategisk entreprenørskap med et vesentlig tilleggselement av reell innovasjon og nytenkning. Vi ønsker å vise at eierne av Saltdalhytta bedriver innovativt entreprenørskap gjennom videre drøfting av de mest sentrale funnene i vårt forskningsprosjekt. Vi mener denne formen for teoriutvikling er i tråd med intensjonene i *grounded theory*, der teori skal dannes med basis i funn. Dette er et resultat av en abduktiv prosess - en kontinuerlig sammenlignende metode. Vi ønsker å eksemplifisere dette gjennom å trekke fram noen prosesser som innebærer både strategi og innovasjon i Saltdalshytta. Ett av dem er utviklingen av Auroraserien. Men først vil komme inn på eiernes tro på kortsiktige strategier, som vi mener har hatt langsiktig effekt.

Eierne har, etter eget utsagn, utarbeidet kortsiktige strategier, med unntak av industrialisering (se kap 4.2.2, underpkt Strategi i årene 2008-2012). De har lagt kortsiktige strategier, men for øvrig tyder våre funn på at de har hatt en langsiktig visjon og ambisjon med sitt eierskap. Det viser seg også at flere av de strategiske grepene vi har beskrevet i forrige kapittel har hatt langsiktig effekt for bedriften og merkevaren Saltdalshytta. Mange av strategiene har de gjort "der og da", utnyttet et strategisk vindu fordi de har observert endringer i markedet, nye muligheter og utnyttet de nye mulighetene. På den måten har de vendt utfordringer til mulighet. Vi ønsker å se nærmere på deres rolle i disse prosessene knyttet til de tre fasene vi valgte å dele funnene inn i.

Eierne har bidratt med kontinuerlig innovasjon på ulike nivåer i hele perioden vi har undersøkt. De fleste av innovasjonene er initiert og utviklet parallelt med strategiene, og det kan derfor være vanskelig å skille dem fra hverandre. Enkelte av innovasjonsprosessene er initiert/startet opp av ansatte i organisasjonen og gitt legitimitet og satset på ved at de blir

innlemmet i uttalte strategier. Et eksempel på dette er utvikling av de første hyttemodellene, der eierne etterspurte ideer. Da ansatte foreslo å utvikle nye hyttemodeller, ble dette ett av innsatsområdene i en enkel strategi. Derved blir ideen om å utvikle modeller og en innovasjonsprosess, som allerede var startet opp, gitt legitimitet og videreutviklet. Ideen og innovasjonsprosessen blir koblet med ressurser blant annet i form av intern og ekstern kompetanse (ressursbaseteori), tillagt andre ressurser (økonomi) og satt i system. Eierne observerte markedet og så at de ikke var på høyde med konkurrentene som hadde et mer nøytralt uttrykk. De tok så skrittet videre og satset på et moderne uttrykk som ingen andre produsenter i hyttebransjen hadde. Innovasjonsprosessen pågikk gjennom noen år og førte til lanseringen av Auroraserien som representerte en viktig vekstfaktor for bedriften. Serien har også ført til at markedet har assosiert noe moderne med merkevaren Saltdalshytta. Som vi så, var Auroraserien avgjørende for at markedet fikk øynene opp for Saltdalshytta.

Som vi har sett i funnene i kap 4, tok eierne tre strategiske grep: salg, markedsføring og utvikling av hyttemodeller. Dette er strategier for å oppnå et konkurransemessig fortrinn og ta nye posisjoner i eksisterende markeder. Strategiene kan karakteriseres som posisjoneringsstrategier, markedsstrategier og produktstrategier. Eierne kaller sine strategier kortsiktige (med unntak av industrialisering). I realiteten har de blitt langsiktige, eller har hatt langsiktig effekt. Måten man markedsfører på har stadig utviklet seg. Et annet eksempel er en kontinuerlig utvikling av hyttemodeller. Utvikling av Auroraserien er et eksempel på en kortsiktig strategi (utvikling av hyttemodeller) med langsiktig effekt, der de fikk være "overraskende lenge alene i markedet" (Informant 3) med et moderne hytteuttrykk. Det er også eksempel på en vellykket produktinnovasjon.

Som vi har vist gjennom eksemplene, har eierne drevet kontinuerlig innovasjon i hele perioden. Som tidligere nevnt i kap 4, er vi av den oppfatning at en del av innovasjonene i de to siste fasene i realiteten er utvikling av tidligere innovasjoner i bedriften. Vi mener at eksemplene viser at eierne utnytter strategiske vinduer til innovasjon og utvikling og at det derved kan karakteriseres som *innovativt entreprenørskap*.

5.3.1. Strategier og innovasjoner som har bidratt til å skape en strategisk posisjon

For å forsøke å definere begrepet *innovativt entreprenørskap* nærmere, vil vi synliggjøre på hvilken måte en kontinuerlig utvikling skjer som følge av en rekke små strategiske og innovative grep som i sum skaper en fordelaktig strategisk posisjon.

I hele perioden vi har undersøkt, ser vi at strategiutforming og innovasjon- og utviklingsprosesser foregår parallelt og det kan være vanskelig å skille mellom dem. Dette er spesielt tydelig i siste fase. Det kan ha sammenheng med at de, etter eget utsagn, jobber kortsiktig. Det kan derfor være vanskelig å avgjøre hva som kommer først. Om det er strategiene som fører til igangsetting av innovasjonsprosesser, eller om det ideer til innovasjon som fører til utviklingen av strategier. Informantene legger vekt på at det har vært korte beslutningsveier og det har tatt kort tid fra idé til realisering.

Eierne har hatt en uttalt ambisjon om å selge mer. "Vi skal gjøre noe som få i denne hyttebransjen gjør: Vi skal selge!" (Informant 1). Dette er en enkel, men klar strategi. Salgsstrategien har vært utviklet i flere trinn: Først ved allokering av interne ressurser og sammensetning av intern kompetanse i første fase. Deretter gjennom eksterne nettverk ved bruk av eksterne forhandlere og underleverandører. I andre fase blir noen av disse knyttet til bedriften når konsernet blir opprettet, men det koordineres ikke mellom de ulike virksomhetene i konsernet. I siste fase samles ressurser og kompetanse internt i konsernet gjennom en restrukturering av datterselskapene Saltdalshytta Øst, Saltdalshytta Nord osv. I hele perioden har man drevet med kompetanseheving i form av samlinger og kurs. Det var ikke tradisjon for salg i hyttebransjen og de observerte derfor muligheter ved å se til andre bransjer.

Utvikling av markedsmateriell var innovativt og en del av salgsstrategien, men arbeidet med dette startet før strategien ble lagt. Utvikling av markedsmateriell henger igjen nøye sammen med utviklingen hyttemodellene – produktutvikling der det skapes en profil for Saltdalshytta.

Dette er et eksempel på at fremvoksende strategier (Mintzberg og Waters, 1985, s. 258-259) og produktinnovasjon utvikles parallelt og fører en til en posisjonering i markedet. Her er det åpenbart ikke strategi som plan som fører til innovasjon.

Eierne utvikler strategien og formidler den i organisasjonen. De setter sammen nødvendige ressurser og kompetanse internt og eksternt: De bruker egen kompetanse og oppretter kreative team der de selv deltar sammen med ansatte og eksterne. Det dreier seg om å sette sammen

eksisterende ressurser og aktiviteter som vil gi konkurransefortrinn og etablere varige strategiske posisjoner - *forging fit among activities* (Borch et al, 2005, u.s.; Porter, 1996, s. 77). Oppsummert kan man si at både ressursbaseperspektivet, Porters forståelse av å sette sammen ressurser og Mintzbergs *crafting strategy* er ulike perspektiver på det samme.

På lignende måte kan vi trekke frem et annet eksempel der strategi og innovasjon foregår parallelt, og der det er flere ulike strategiske grep.

Eierne hadde en ambisjon om vekst og "strategien var å øke resultatet gjennom økt volum" (Informant 2). Økt volum førte til behov for økt produksjon som igjen fører til prosessinnovasjon. Prosessinnovasjonen har foregått i flere etapper i bedriftens utvikling. I første fase (1998-2007) i form av økt effektivitet i produksjonen samt strategisk diversifisering gjennom akkvisisjon ved overtakelse av en annen produksjonsbedrift. I neste fase, industrialisering gjennom investering i et helautomatisk anlegg og strategisk *trade off* (Porter, 1996, s. 68-70) ved at produksjonen ved det andre datterselskapet avhendes. Industrialiseringen skjer i realiteten under finanskrisen. Som vi har sett i forrige kapittel og drøftet i tidligere i dette kapittelet, utnytter eierne et strategisk vindu.

Vi kan også definere dette som *strategic intent* (Hamel og Prahalad, 2005, u.s.), der eierne setter den overordnede ambisjonen om vekst som en strategisk intensjon, og bidrar til å sette organisasjonen i stand til hele tiden å forbedre måten de gjør ting på gjennom å gi tillit og skape rom for utvikling.

Parallelt med industrialiseringen i den andre fasen utvikles markedsstrategien gjennom nye satsinger. Bedriften gikk inn i nye geografisk markedssegmenter og eierne foretok en strategisk reorganisering av virksomheten gjennom opprettelse av flere datterselskap og et morselskap/konsern med flere aksjonærer. Datterselskapene var dels geografisk definert, dels virksomhetsdefinert. Eierne bidro blant annet med bruk av nettverk, strategiutvikling og handlekraft gjennom å vurdere risiko og ta beslutning om nødvendige investeringer. Ved bruk av egne nettverk, fikk eierne inn nye aksjonærer med kapital og kompletterende kompetanse.

Gjennom disse eksemplene mener vi å kunne oppsummere at *mange små strategier og innovasjoner i sum har skapt en fordelaktig strategisk posisjon med langsiktig effekt for Saltdalshytta, noe som har vært avgjørende for utvikling og vekst*. Eller man kan si at de har hatt en *strategisk intensjon* (Hamel og Prahalad, 2005, u.s.). Til tross for at eierne selv uttrykker at de ikke har tro på langsiktige strategier, mener vi å ha funnet at de kortsiktige strategiene i realiteten er et resultat av eiere som har hatt et langsiktig perspektiv på sitt

eierskap og utviklet bedriften og produktet innenfor en ambisjon om vekst. Ett av de mest synlige resultatene og gevinstene av denne langsiktige strategiske posisjoneringen, som vi mener utviklingen er et uttrykk for, er *Saltdalshytta som nasjonal merkevare*. De har i hele perioden utnyttet strategiske vinduer (Borch et al, 2005, u.s.) og vist handlekraft: "Det gjelder å ha gjennomføringskraft" (Informant 3).

Utnyttelse av strategiske vinduer gjennom innovasjon og utvikling mener vi er et av de viktigste kjennetegnet på innovativt entreprenørskap. Resultatet av det innovative entreprenørskapet er med andre ord en rekke små strategier og innovasjoner som i sum har gitt Saltdalshytta en fordelaktig strategisk posisjon.

5.3.2. Kritiske faser i Saltdalshyttas vekst- og ekspansjonsprosesser

I kapittel 4 Funn, har vi valgt å dele bedriftens utvikling inn i tre faser, basert på eierskap og struktur, og utviklingsstadier relatert til strategiske satsinger og innovasjon. Som vi ser av denne kurven, er fasene også relatert til bedriftens økonomiske utvikling. Ved å gå nærmere inn på bedriftens økonomiske resultater, kan vi se at den økonomiske utviklingen ikke er helt jevn, men har perioder med sterk vekst som etterfølges av utflating og deretter nedgang før en ny vekstperiode inntreffer. Overgangen fra en fase til den neste lar seg illustrere i form av en innledende *hockeystick*-utvikling, som starter med negative resultater og snur til en kraftig vekst for så å gå over til repeterende *S-kurver*. Bedriftens utvikling i faser kan illustreres slik:

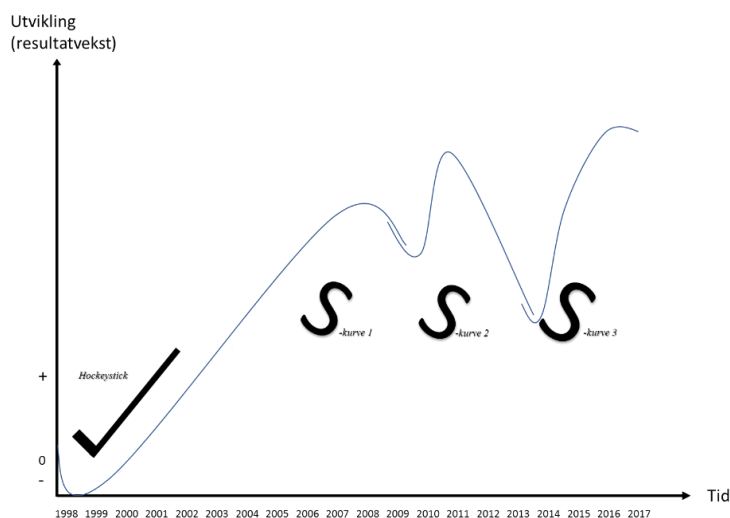


Fig 3

I illustrasjonen ser vi antydning til S-kurver. S-kurver er avledet av Kotlers kjente produktlivssyklus, der han beskriver et produkts livssyklus gjennom faser: introduksjon vekst, modning/konsolidering og stagnasjon. S-kurvene formes når man bryter en normal livssyklus og går over i ny vekst (1984, s. 353-375). S-kurver er i økonomisk teori også benyttet til å illustrere bedrifters utvidete livssyklus (Spilling, 2005, s. 26). Vi mener det er spesielt interessant å belyse overgangene mellom S-kurvene – det vil si at det i overgangene mellom modning/konsolidering og stagnasjon ligger en mulighet for vekst. Dette velger vi å kalle en *kritisk fase*. Den kritiske fasen representerer, slik vi ser det, behov for endring. Behovene kan komme som følge av endringer i omgivelsene eller som et resultat av den utviklingen bedriften er inne i. De kritiske fasene kan derved, som vi vil vise senere i kapittelet også representere *strategiske vinduer*.

Illustrasjonen (fig 3) viser tydelige sammenfall mellom S-kurvene og de tre fasene vi har valgt å beskrive Saltdalshyttas utvikling gjennom. Det er interessant å se på overgangen mellom fasene i bedriftens utvikling for å belyse og drøfte hva som skjer og hvorfor. Den første overgangen er i 2008. Den økonomiske nedgangen kan forklares med finanskrisen og konsekvensene for hyttemarkedet. Dette ble, som vi har drøftet tidligere i dette kapittelet, et *strategisk vindu* for bedriften ved at eierne viser evne til utøvelse av et *strategisk entreprenørskap* og benytter mulighetene til innovasjon som fører til ny vekst. Hadde eierne ikke benyttet mulighetene som oppsto i det strategiske vinduet, kunne stagnasjonen fortsatt til tilbakegang og kurven fortsatt nedover i tråd med tradisjonell produktlivssyklus.

Overgangen til neste fase er annerledes enn den første. Mens den første skyldtes generelle endringer i omgivelsene, skyldes den andre mer spesifikke endringer i hyttemarkedet. Kundene etterspurte et kvalitativt bedre produkt. Mens Saltdalshytta i hovedsak leverte byggesett, og på den tiden hadde knyttet til seg entreprenører som satte opp hytter som var ferdige utvendig, etterspurte kundene nøkkelferdige hytter. Som vi så i kapittel 4 forklarer informantene at bedriften hadde et veldig godt år i 2011 da de solgte 400 hytter: "Nesten for bra egentlig. Vi oppfattet ikke hva som skjedde i markedet" (Informant 1). "Der vi var sent ute, var overgangen fra det å være byggesettleverandør til å være totalleverandør. Der tulla vi bort en to-tre år. Fordi det gikk så bra" (Informant 3). Saltdalshytta mistet markedsandeler, "men, vi klarte å hente oss inn igjen" (Informant 3). Dette innebar at de ikke utnyttet det strategiske vinduet like raskt, hvilket medførte en større nedgang i bedriftens resultat, og et større utslag i S-kurven.

Lütken viser til Nielsen og Gulbrandsens (2001) beskrivelse av utviklingen i vekstselskaper når hun peker på at virksomheter som vokser raskt gjennomgår ulike faser. Poenget hennes er at virksomheten utvikles på en kontrollert måte i såkalte *evolusjonære faser*, oppfatter bedriften endringer i omgivelsene, responderer, tilpasser seg og utvikler organisasjonen og produktene. Hun kaller overgangene til neste vekstfase *turbulente faser* (2011, s. 30-36). Noe av årsaken til at bedriften kan havne i slike *turbulente faser* er at den har suksess:

Stor grad av vekst og suksess kan lede til overdreven tro på egne ferdigheter. Selvtillit kan regnes som en styrke, men kan i ytterste konsekvens også innebære vridning mot nye produkter, tjenester eller markeder der man i realiteten ikke har kapasitet eller kompetanse til å lykkes. (Lütken, 2011, s. 30-36)

Overgangen mellom den første vekstfasen og den neste, har vi beskrevet som et *strategisk vindu*, men vi oppfatter den ikke som *turbulent*. Den kunne imidlertid ha blitt turbulent dersom eierne ikke hadde sett muligheter, men kun utfordringer, slik resten av hyttebransjen gjorde. I den andre overgangen er det omvendt, idet markedet endrer seg, og endringene fanges opp av bransjen, men noe senere av eierne i Saltdalshytta som mistet markedsandeler til konkurrentene. Der er overgangen turbulent, men det er samtidig et *strategisk vindu* der, som benyttes. I begge tilfellene mener vi det dreier seg om kritiske faser for bedriften som de i det første tilfellet utnytter raskt og i det andre tilfellet utnytter sent.

Som vi har sett er en kritisk fase overgangen mellom modning/konsolidering og stagnasjon, der det kan finnes en mulighet for ny vekst. De to kritiske fasene vi mener vi har sett i utviklingen av Saltdalshytta, har samtidig representert *strategiske vinduer*. Vi mener å ha vist at *eierne, som innovative entreprenører, har klart å utnytte de strategiske vinduene, og kommet gjennom de kritiske fasene og over i nye vekstfaser*. Som vi skal se i neste punkt har de som entreprenører møtt dilemmaer eller paradokser i disse kritiske fasene.

Paradokser/dilemmaer innovative entreprenører møter i kritiske faser

Utfordringene en bedrift kan møte etter en vekstfase er beskrevet av flere i forskningslitteraturen. En av de utfordringene bedriften gjerne møter når den når en viss størrelse og kompleksitet, er behovet for å gjøre organisatoriske tilpasninger og ikke minst vurdere måten beslutninger foretas på.

En av de grunnleggende teoriene på området som beskriver en ny bedrifts utvikling gjennom ulike faser er Penroses *The Growth of the Firm*. Hun viser til at i små i bedrifter blir ofte

beslutninger tatt av en eller to personer [gjerne gründeren]. Når bedriften vokser, vil den nå et stadium i utviklingen der man må se på de administrative strukturene og peker spesielt på behovet for delegerede beslutninger. Hun påpeker videre at vekst ikke bare dreier seg om å produsere mer, men omfatter også innovasjon, omstillingsevne og endre måten man organiserer produksjon og administrasjon/ledelse på (2009, s. 142). Dette beskriver på en god måte utfordringene for Saltdalshytta i faseovergangen mellom andre og tredje fase.

Gjelsvik hevder at det han kaller organisatorisk treghet og manglende strategiske tilpasninger kan oppstå blant annet fordi "suksess fører til overdreven tro på at egne krefter kan håndtere alle oppgaver og nå oppsatte mål [og at] man blir selvtilfreds" (Gjelsvik, 2005, u.s.). Dette kan være årsaken til at Saltdalshytta får en "dupp" i 2012, noe informantene mente skyldtes at det kanskje gikk litt for bra i toppåret 2011.

Den måten eiere utøver sin entreprenørielle rolle på, og som kan ha skapt utvikling og vekst i en bedrifts tidlige faser, kan vise seg å være til hinder for videre utvikling og vekst når bedriften når en større kompleksitet som gjør det nødvendig å profesjonalisere deler av organisasjonen.

Vi ser et paradoks i at eierne var oppmerksomme på at økt vekst førte til økt kompleksitet og så behov for endring. Samtidig tok de ikke helt ut konsekvensene av sine egne vurderinger. Som et eksempel, kan vi bruke situasjonen med opprettelse av Hyttekonsepter AS høsten 2007 som morselskap, men der man ikke tok ut potensialet som ligger i en konsernstruktur. Informantene beskrev, som vi så, Hyttekonsepter AS som et "dødt" selskap der det ikke var koordinering mellom datterselskapene.

Eierne tar konsekvensene i neste fase (2013-2017) ved å restrukturere konsernet. Det skifter navn til Saltdalsbygg AS, det innhentes ekstern styreleder og det ansettes en konserndirektør. Eierne ser at dette burde skjedd tidligere:

Da hadde vi sittet som styreledere. Det var på overtid. Det skulle vært gjort for lenge siden, hvis man ser det fra utsiden. Her sitter man involvert i driften, på detaljnivå, og så sitter man samtidig og lager styrevedtak. Det skulle egentlig vært gjort før.

(Informant 3)

I denne fasen er det to aspekter ved den overordnede styringen av konsernet vi vil drøfte. Begge dreier seg om styret. Det ene aspekt er at funnene viser at styret opererte etter et prinsipp om konsensus, samtidig tyder funnene på at majoritetseierne kan ha blitt opplevd

som dominerende i styret. Videre tyder funnene også på at konsernstyret kanskje ikke i tilstrekkelig grad diskuterte strategi på et overordnet nivå.

Det andre aspektet er etableringen av Saltdalshytta Utvikling AS. Som vi har sett i kap 4.2.3, fikk ikke Morten Olsen og Arne Pedersen styret med på å satse på utvikling av hyttedestinasjoner gjennom investering i eiendom (tomter i felt). Morten Olsen og Arne Pedersen foretar denne entreprenørielle satsingen med å ta risiko utenfor konsernet gjennom etablering av et eget AS. Dette ble en vellykket satsing der nye verdier ble skapt.

Saltdalshytta Utvikling AS ble senere innlemmet i konsernet som datterselskap fra 2015. I funnene ser vi at informantene peker på at det er denne delen av Saltdalshyttas virksomhet som i dag vokser mest. Gjennom denne etableringen kommer på nytt eiernes innovative entreprenørskap til syne.

Her mener vi det relevant å trekke inn to teoretiske perspektiver. Det ene er Spillings skille mellom eiere som entreprenører og investorer/kapitalister (Spilling, 2005, s. 39-40). Det andre er teorien om at en gründer/entreprenør gjennom en bedrifts vekst og videre livsløp må være i stand til å bevege seg fra det entreprenørielle til det administrative domenet i ledelse av bedriften (Widding og Jensen, 2008, u.s.). Dette er igjen i tråd med Penrose som sier at en bedrifts utvikling vil bringe den til en fase der den er nødt til å prioritere administrative strukturer (2009, s. 142). Vi mener Widding og Jensens normative teorier om hvordan en gründer kan lykkes i faseoverganger, er relevant for Saltdalshyttas utvikling som bedrift. Vi mener videre å kunne belegge ut fra funnene at Saltdalshytta beveger seg fra det entreprenørielle til det administrative domenet i overgangen mellom den andre og den tredje fasen.

Når man blir "tvunget" over fra det entreprenørielle til det administrative domenet, vil man kunne miste den innovative entreprenørielle kraften som skaper vekst, fordi bedriftens fokus vil være på et annet område. Paradokset her er at investoren/kapitalisten, som primært er opptatt av å forvalte sin investering/kapital er avhengig av entreprenøren for å skape vekst. Saltdalshytta var i en slik profesjonaliseringsprosess (i det administrative domenet) i den tredje fasen. Majoritetseierne i Saltdalshytta fikk i denne situasjonen ikke gjennomslag for sin strategi om å satse på feltutbygging og destinasjonsutvikling, idet minoritetseierne ikke var villige til å ta ytterligere risiko. Majoritetseierne tok med seg sitt innovative entreprenørskap ut av selskapet og skapte ny vekst i form av destinasjonsutvikling. Risikoen ble dermed tatt ut av selskapet for å tilfredsstille øvrige aksjonærers/minoritetseieres risikoaversjon.

Eierne (Morten/Arne) så mulighetene i markedet, viste sitt innovative entreprenørskap ved å forslå en ny strategisk satsing og var villige til å ta en kalkulert risiko for å *få ting til*. Minoritetsaksjonærene (investorer/kapitalister, jfr Spilling, ibid.) begrenset først en entreprenøriell utvikling. Da man så verdiene som ble skapt i det nye selskapet, ble det tatt inn i konsernet. Dette er eksempler på dilemmaer som kan oppstå i kritiske faser i en bedrifts utvikling og vekst. For å illustrere dette, vil vi skissere en modell (fig 4).

Modell for entreprenørskap i kritiske faser med strategiske vinduer – sett i forhold til entreprenørielle og administrative domener

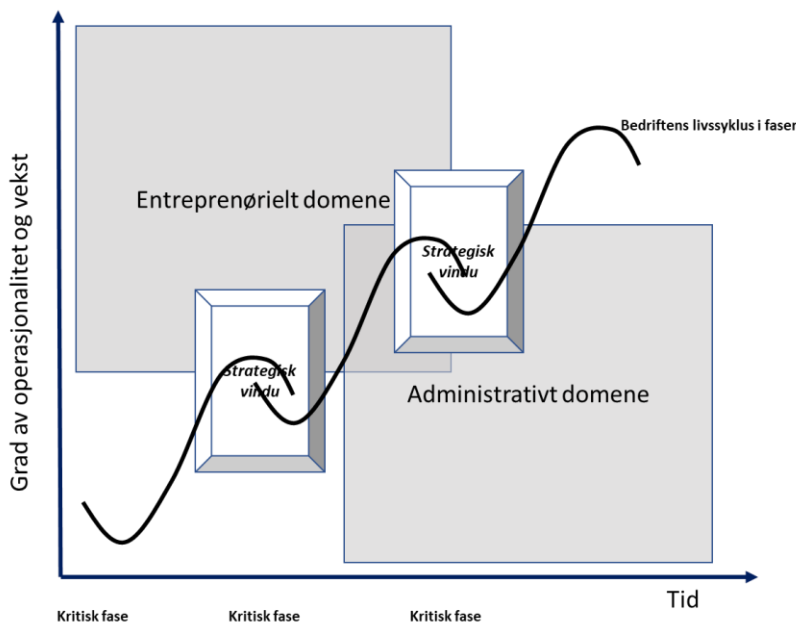


fig 4

Modellen er basert på S-kurvemodellen. I den vises Saltdalshyttas kritiske faser (mellom den første og andre fasen, og mellom den andre og tredje fasen). Vi har også illustrert overgangen fra det entreprenørielle til det administrative domenet, slik vi mener den har foregått for Saltdalshytta. I tillegg viser vi hvor de største strategiske vinduene har oppstått, etter vår oppfatning.

Som vi har drøftet i dette kapittelet møter eierne som innovative entreprenører noen utfordringer i de kritiske fasene i Saltdalshyttas utvikling. De kritiske fasene representerer overgangene mellom fasene, og Lütken viser til at de kan være turbulente (2011, s. 30-36). I den første kritiske fasen, utnyttes et strategisk vindu til strategi, utvikling og innovasjon som fører til ny vekst. I den andre kritiske fasen oppstår også et strategisk vindu, men overgangen blir mer turbulent, antakelig skyldes det en kombinasjon av tidligere suksess og økt kompleksitet (ved at bedriften har nådd en viss størrelse både mht antall virksomheter,

ansatte, volum mm) som fører til behov for profesjonalisering. Det strategiske vinduet benyttes ved å sette sammen ny kompletterende kompetanse, jfr ressursbaseteori (Borch et al, 2005, u.s.) for å øke totalleveransen i markedet (nøkkelferdige hytter). Samtidig fører overgangen til at en del av den innovative entreprenørkraften benyttes utenfor selskapet.

Vår modell forsøker å illustrere flere dimensjoner ved utviklingen av Saltdalshytta. Vi mener at modellen tydeliggjør at utviklingen ikke har vært lineær, og at eierne har vært i stand til å identifisere den fasen bedriften har vært i som kritisk (bevisst eller ubevisst). De har videre vært i stand til å observere muligheter i situasjonen – dvs utnyttet det strategiske vinduet. De setter sammen komplementære ressurser og foretar strategisk riktige valg, er handlekraftige og iverksetter. På den måten imøtegår de risiko ved å ta risiko, fordi det også er en risiko ved ikke å agere.

Innovativt entreprenørskap og risiko i kritiske faser

I den første fasen kunne eierne i realiteten vurdere all risiko selv, idet de eide 100 % av aksjene i bedriften. Innovasjon/entreprenørskap og risiko henger nøye sammen, fordi det alltid vil knytte seg et element av usikkerhet ved enhver innovasjon og nyskaping (Timmons og Spinelli, 1999, s. 101). Som vi har sett, er også innovasjon en vesentlig faktor ved entreprenørskap, slik vi har brukt begrepet. Eierne har, som vi har sett, vært innovative og vært villige til å ta risiko, men hele tiden allikevel vist nøkternhet ved ikke å gå ut over gitte økonomiske rammer. Et eksempel på dette er industrialiseringen, der det ble utviklet flere scenarier før man valgte å investere flere millioner i nytt utstyr.

I siste fase, ser vi at risiko vurderes i styret i sammenheng med en potensiell satsing på utvikling av hyttefelt. Minoritetseierne oppfattet dette til å være en for stor risiko fordi det innebar store investeringer i tomter. Kanskje skyldtes det at de så en risiko ved at det kunne sette fremtidig realisering av virksomheten i fare? Hvilket stadium i bedriftens livssyklus den er i, har betydning for hvilke strategiske valg styret bør ta for videre utvikling (Huse og Søland, 2009, s 23). Styret må bidra til at bedriften skaper verdier. Derfor er det vesentlig for styret å avklare eiernes ambisjoner for bedriften. Som vi så over, fikk ikke majoritetseierne gjennomslag for sin strategi, men gjorde det likevel – utenfor konsernet. Dette viser at de var mer risikovillige enn minoritetseierne og samtidig viser det at de utnyttet det *strategiske vinduet* og faktisk lyktes gjennom dette grepet. De viste *entreprenøriell handlekraft*.

Dette eksemplet representerer også en synliggjøring av motsetningen mellom å investere i potensielle fremtidige verdier på den ene siden og det å sikre dagens verdier på den andre. Det vil alltid være nødvendig å ta en viss grad av risiko for å skape utvikling.

Når bedrifter vokser og tar inn flere eiere, vil dette kunne innebære ulike syn på risiko, noe som kan innebære konflikter i styret. "Dilemmaer oppstår når store eiere har ulike mål og strategisk visjon for bedriften. De nye eierne kan ha andre synspunkter på utviklingsarbeid [...] og forretningslogikken" (Lütken, 20011, s. 30-36). Det er kanskje dette vi ser i konsernstyret i siste fase?

Salget til Ferd-konsernet gjennom Mesterguppen AS innebar at selskapet gikk inn i en ny kritiske fase og derved var ved inngangen til en ny og ukjent utvikling. Funnene tyder på at den økonomiske utviklingen "flatet noe ut", men at informantene samtidig hadde tro på fremtiden. Kanskje er selskapet på vei inn i en ny S-kurve med framtidig vekst? I den nye fasen er nå Saltdalshytta ett av flere datterselskap i et stort konsern, og det er i det nye konsernet veksten nå skal skje og det er der risiko vil bli avveid i fremtiden.

Vi har avgrenset vårt forskningsprosjekt til perioden 1998-2017. I denne perioden opplever vi at eiernes entreprenørielle drivkraft har vært avgjørende for utviklingen av Saltdalshytta. Nå har bedriften gått inn i en ny fase i en ny kontekst, og eierne har gått fra å være majoritetsiere til å være minoritetsiere i Saltdalsbygg AS. Vi ser av funnene at en del av nøkkelpersonene som har bidratt til utvikling av Saltdalshytta gir uttrykk for at de savner det kreative samarbeidet med eierne - den entreprenørielle drivkraften.

Som vi har sett møter innovative entreprenører risiko i kritiske faser. Når en bedrift når det nivået at det må skje en utvikling som innebærer en overgang fra det det entreprenørielle til det administrative domenet, innebærer det en særlig kritisk fase for innovative entreprenører (fig 4). Entreprenøren kan få problemer i å finne sin nye rolle. Bedriften vil derved stå i fare for å miste den innovative entreprenørielle kraften som skaper vekst, fordi bedriftens fokus vil være på et annet område. Dilemmaet for den innovative entreprenøren, er at om han/hun går over i en rolle som investoren/kapitalisten, som primært er opptatt av å forvalte sin investering/kapital, så vil han/hun fremdeles være avhengig av en entreprenøriell kraft for å skape vekst.

5.4. Oppsummering av diskusjonen og analysen

I dette kapittelet har vi drøftet sentrale funn opp mot teori, og vi har lagt vekt på å finne nyere relevant norsk forskning/litteratur. I den perioden vi har undersøkt har Saltdalshytta utviklet seg til en vekstbedrift og en nasjonal merkevare. Vi har vist at eierne har hatt en klar *ambisjon om vekst* og om *å få ting til*. Dette har vært en viktig *drivkraft* for deres *engasjement i utviklingen av bedriften*.

Eierne har *sett muligheter* og møtt utfordringer og dilemmaer med *handlekraft* når de har stått overfor usikkerhet. De har ikke vært alene om å lykkes, men har gjennom riktig sammensetning av interne og eksterne ressurser, bygget et utviklende *entreprenørielt miljø* som har gjort det mulig å utnytte små og store *strategiske vinduer*. Eiernes erfaring, kompetanse og deres *operative rolle*, har ført til optimal utnyttelse av innovative, strategiske og operasjonelle ressurser i bedriften. Vi har valgt å beskrive deres rolle som *innovative entreprenører*. Begrepet bidrar til å skille eierne fra *gründere/entreprenører* som etablerere fordi det gir en nærmere forbindelse til innovativ strategisk utvikling.

Vi har vist at bedriftens økonomiske utvikling har fulgt såkalte *S-kurver* (fig 3), og har definert overgangene mellom de ulike fasene som *kritiske faser*. Det har ledet til utviklingen av en *modell for entreprenørskap i kritiske faser* (fig 4). Modellen viser Saltdalshyttas utvikling og illustrer at *strategiske vinduer* oppstår i kritiske faser etter vekst. Den illustrerer videre den kritiske fasen en vekstbedrift når i skillet mellom det *entreprenørielle* og det *administrative domenet* når organisasjonen må profesjonaliseres.

Eierne forholder seg til de *kritiske fasene* ved å utøve *innovativt entreprenørskap*. De tar nødvendige strategiske grep, er villige til å ta *kalkulert risiko* og viser *handlekraft*. Dette blir ofte omtalt som *forretningssans/teft*. Men vi mener å ha vist at det i realiteten dreier seg om å inneha *tilstrekkelig erfaring og kompetanse*.

Vi har videre vist at *mange små strategier og innovasjoner i sum har skapt en fordelaktig strategisk posisjon med langsiktig effekt* for Saltdalshytta, noe som har vært avgjørende for utvikling og vekst. Eierne har hatt en *strategisk intensjon*.

Vi har vist at i møte med *dilemmaer* i styret som følge av ulikt syn på strategiske satsinger som innebar ny risiko, valgte eierne å utøve sin *rolle som innovative entreprenører* utenfor bedriften. Men tilførte bedriften ytterligere vekst da den vellykkete *entreprenørielle satsingen* ble implementert. Vil bedriften miste *sin entreprenørielle kraft* etter at eierne har solgt aksjemajoriteten?

6. Avsluttende kommentarer og forslag til videre forskning

Forskningsprosjektet har hatt problemstillingen **Eiernes rolle i strategi- og utviklingsprosesser i vekstbedrifter** med to tilhørende forskningsspørsmål:

- På hvilken måte har eierne bidratt til utforming av strategier og strategiprosesser?
- På hvilken måte har eierne bidratt til innovasjon og utvikling av sin bedrift?

Vi har studert eiernes rolle i utviklingen av Saltdalshytta i perioden 1998-2017. Målet med prosjektet har ikke vært å komme frem til en entydig konklusjon, men heller belyse de ulike perspektivene på eiernes rolle. Våre funn, tolkninger og teoretiske drøftinger fremkommer i oppsummeringene av funnene i kap 4 og i oppsummeringen av i kap 5. Vi vil likevel trekke frem enkelte slutninger og teoretiske begreper/modeller som vi mener er av betydning for det praktiske og teoretiske feltet.

Eierne av Saltdalshytta har hatt avgjørende roller i utviklingen av bedriften som vekstbedrift. Eierne har vært *innovative entreprenører* og deres engasjement, kompetanse, erfaring og handlekraft har ligget til grunn for deres evne til å se og utnytte muligheter som har ført til utvikling og vekst. Vår forskning viser videre at mange små og store strategier og innovasjoner kan føre til en langsiktig fordelaktig strategisk posisjon.

Vi har beskrevet en bedrifts økonomiske utvikling i såkalte *S-kurver* og vi har definert overgangene mellom disse som *kritiske faser*. Vi har videre vurdert betydningen av eiernes roller i forhold til å utnytte de strategiske vinduene som oppstår i de kritiske fasene. Dette har ledet til utviklingen av en *modell for entreprenørskap i kritiske faser*. Modellen illustrerer videre den kritiske fasen en vekstbedrift når i skillet mellom det *entreprenørielle* og det *administrative domenet* når organisasjonen må profesjonaliseres.

Temaet for denne masteroppgaven og dette forskningsprosjektet har teoretisk sett favnet bredt, selv om det kun har hatt ett analyseobjekt med en bedrift/konsern med ett eierskap bestående av to majoritetsaksjonærer.

Vi mener vi gjennom dette har svart på forskningsspørsmålene og vi har tilført forskningsfeltet innen økonomiske fag ny kunnskap og kanskje gitt et lite bidrag til teoriutvikling.

Valget av *grounded theory* og en abduktiv/konstant sammenlignende metode med veksling mellom empiri og teori har bidratt til at vi har kommet fram til perspektiver som vi antakelig ellers ikke ville sett med et annet metodisk og teoretisk utgangspunkt.

6.1. Kritiske refleksjoner

Et forskningsprosjekt med ett analyseobjekt vil måtte ha sine begrensninger mht mulighetene til å trekke generelle konklusjoner med betydning for teoriutvikling. Oppgavens problemstilling favner vidt. Selv med avgrensninger av analyseobjekt, tidsperiode og valg av perspektiv, er vår erfaring at det har vært et stort teoritilfang, ikke minst med bakgrunn i metoden – *grounded theory*. Dersom vi hadde skrevet en deduktiv oppgave, kunne vi avledet problemstillingen og forskningsspørsmålene ut fra ett teoretisk tema med et tilsvarende smalere teoretisk rammeverk og et mer konsentrert teoretisk fokus.

Vi har en deskriptiv tilnærming til vårt forskningsobjekt, og vi beskriver en periode som var avsluttet i det vi begynte på prosessen. Vi og våre informanter har derfor et tilbakeskuende blikk, og vurderer prosesser og beslutninger i etterpåklokskapens lys – vi følger ikke prosessene i sanntid. Dette setter vurderingene og analysene i et noe annet perspektiv enn om vi hadde fulgt pågående prosesser, der utfallet ikke ville være klart. Dette er både en styrke og en svakhet ved vårt forskningsarbeid.

6.2. Forslag til videre forskning.

Kompleksiteten i problemstillingen i dette forskningsprosjektet har, som vi har sett, teoretisk aktualitet innenfor flere områder. I sentrum av denne kompleksiteten finner vi begrepet *entreprenørskap*. Innen *entreprenørskap* er det stort fokus på etablering og gründerskap, men mindre på investorer/eiere som ikke er gründere eller daglige leder. Vi kan ikke generalisere ut fra vår forskning på ett objekt, og har følgende anbefalinger for videre forskning:

- Entreprenørskapets roller i kritiske faser i utvikling av bedrifter.
- Entreprenørielt eierskap - Hvordan den entreprenørielle kraften kan opprettholdes ved overgang mellom fasene og spesielt i kritiske faser som representerer overganger mellom det entreprenørielle og det administrative domenet

Litteraturliste

- Abrahamsen, M. H. (2013) Strategi i et nettverksperspektiv i *Magma* 2013/4, s.22-28 [internett] <https://www.magma.no/strategi-i-et-nettverksperspektiv> (lest: 22.04.18)
- Ahmed, S. og Haag, M. (2016) Adopting Grounded Theory i *Grounded Theory Review. An International Journal*, [internet] Posted on Dec 19, 2016 in December 2016, Issue 1, June 2016, Issue 2, Volume 15. Tilgjengelig fra <http://groundedtheoryreview.com/2016/12/19/entering-the-field-decisions-of-an-early-career-researcher/> [lest 15.04.18]
- Baum, J. R. og Locke, E. A. (2004) The relation of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth, *Journal of Applied Psychology*, 88: 587-598
- Borch, O. J., Rasmussen, E., Madsen, E .L. (2005) Strategisk entreprenørskap, *Magma* 2005/2, <https://www.magma.no/strategisk-entreprenoerskap> [lest 110418]
- Corbin, J. og Strauss, A. (2015) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 4. utg., Sage Publications, Thousand Oaks/London/New Dehli
- Drucker, P. F. (2007) *Innovation and entrepreneurship*. orig. 1985. Butterworth-Heineman som imprint av Elsevier, Oxford/Burlington
- Erichsen, M., Solberg, F.og Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Garnes, Å. (2017) Kvalitet heller enn kvantitet, *Magma* 2017/8 [internett] <https://www.magma.no/kvalitet-heller-enn-quantitet> [Lest:26.09.18]
- Gjelsvik, M. (2005) Radikale innovasjoner og strategi, *Magma* 2/2005 [internett] <https://www.magma.no/radikale-innovasjoner-og-strategi> [lest 110418]
- Grünfeld, L. A. og Jakobsen E. W. (2006) *Hvem eier Norge?* Universitetsforlaget, Oslo
- Goulding, C. (2002) *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, Sage Publications, London/Thousand Oaks/New Dehli
- Hamel, G. og Prahalad C.K. (1989) Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June 1989 (PDF)
- Hamel, G. og Prahalad C.K. (2005) Strategic Intent, *Harvard Business Review*, July-August 2005 [internett] Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent> [lest 26.09.18]
- Huse, M. (2011). Styrer i gasellebedrifter. *Magma*, [internett] 7/2011, s. 23-29. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/styrer-i-gaselle-bedrifter> [lest 02.04.18]
- Huse, M. og Sjøland, A. I. (2009). *Styreledelse – Styret som team og prosessorientert styrearbeid*, Fagbokforlaget, Bergen

- Jenssen, J. I., Kolvereid L. og Erikson, T. (2012) *Perspektiver på entreprenørskap 2*. utg. Cappelen/Damm Høyskoleforlaget, Oslo
- Johannesen A., Christoffersen, L og Tufte P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, Oslo
- Johnsen, H. C. G. og Pålshaugen, Ø. (red) (2011) *Hva er innovasjon? Perspektiver i norsk innovasjonsforskning, Bind 1: System og institusjon*, Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Karlsen, T. og Huse, M. (2011) Styrer og styrearbeid i raskt voksende bedrifter, *Magma* [internett] 7/2011, side 20-22. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/styrer-og-styrearbeid-i-raskt-voksende-bedrifter> [lest 30.03.18]
- Kolvereid, L. (2001) Entreprenørskap: Kan vi bli enige om hva vi er uenige om? *Magma* 2/2001 [internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/entreprenorskap-kan-vi-bli-enige-om-hva-vi-er-uenige-om> [lest 26.09.18]
- Kolvereid, L. (2017) Entreprenørskap *Magma* [internett] 8/2017, side 22-23. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/entreprenorskap1> [lest 24.03.18]
- Kolvereid, L., Jenssen, S. A., og Olsen, B. (1988). *Innovasjon og iverksetting*, Bedriftøkonomens Forslag AS, Bodø
- Kotler P. (red) (1984) *Marketing Management: Analysis, planning and control* (5. utg) Prentice-Hall International Editions, London m fl
- Kvale, S. og Brinkmann S. (2015, 3. utg.) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk, Oslo
- Lin, W-B (2006) A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory, *Expert Systems with Applications* 31 (2006) 207–220, Elsevier, Amsterdam [PDF]
- Lütken, M. (2011) Styrer i vekstbedrifter er ikke som andre styrer *Magma* [internett] 7/2011, s. 30-36. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/styrer-i-vekstselskaper-er-ikke-som-andre-styrer> [lest 01.04.18]
- Malterud, K. (2002) Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger i *Tidsskr Nor Lægeforening*. 2002/122, s. 2468–2472 [PDF]
- Mercer, L. og Ladegård, G. (2000) *Magma* [internett] 4/2000. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/entreprenorskap-en-typologi-og-diskusjon>
- Mintzberg, H. (1987) Crafting Strategy, *Harvard Business Review* July-August 1987 [PDF]
- Mintzberg, H. og Waters, J. A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent *Strategic Management Journal* Vol. 6, 257-272 [PDF]

Penrose, E. (2009) *The Theory of the Growth of the Firm*, 4. utg., Oxford University Press, [e-bok]

Porter, M. E. (1996) What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December 1996, Reprint Number 96608 [PDF]

Roos, G., von Krogh, G., Roos, J og Boldt-Christmas, L. (2014) *Strategi – en innføring*, 6. utg., Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, Bergen

Skjølaas, Kristian (2016), Business Angels (BA) – Aktive eiere – smarte penger, Praktisk økonomi & finans 01/2016 (volum 32)

Spilling, O. (2000) Entreprenørskapsanalyse på blindspor, *Magma* 2000/2 [internett] <https://www.magma.no/entreprenoerskapsanalyse-paa-blindspor> [lest 26.09.18]

Spilling, O. (2001): *Vekstforetak i Norge. Om vekstforetak, vekstforetaks dynamikk og politikk for vekstforetak*, *Forskningsrapport 5/2001*, Handelshøyskolen BI, Sandvika

Spilling, O. (2005): Entreprenørskap i et evolusjonært perspektiv, arbeidsnotat 19/2005, NIFU STEP Norsk institutt for studier av forskning og utdanning / Senter for innovasjonsforskning 2005

Terjesen, S og Szerb, L (2008) Dice thrown from the beginning? An empirical Investigation of Determinants of Firm Growth Expectations. *Estudios Economía*, Vol 35, nr 2, s. 153-178) [PDF]

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*, (4. utg.) Fagbokforlaget, Bergen

Timmons, J. A. og Spinelli S. jr (1999) *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill Irwin, Boston m fl.

Widding L.Ø. og Jensen, S.A (2008) Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?, *Magma* 2008/1 [internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-vekst-hvilken-kompetanse-kreves-av-grndere-for-aa-lede-vekstbedrifter> [lest 11.04.18]

Publikasjoner

NHO, Næringslivets hovedorganisasjon (2014). *Personlige eiere – lokal tilhørighet, NHOs politikk for privat eierskap*

NFD, Nærings- og fiskeridepartementet (2018). *Meld. St. 9 (2018-2019) – Handelsnæringen – når kunden alltid har nett*

Videoer

Saltdalshytta (2012) *Presentasjonsvideo* via YouTube [internett]. Tilgjengelig fra: <https://saltdalshytta.no/aktuelt/se-var-presentasjonsfilm> [sett 01.09.18]

Avis- og magasinartikler

Parr, S. O. (2017) *NRK-plakat gjorde susen for Saltdalshytta*. Hegnar.no 22.11.17 [internett] Tilgjengelig fra: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Eiendom/2017/11/NRK-plakat-gjorde-susen-for-Saltdalshytta> [lest 15.03.18]

Saltdalshytta kjøper Rørshytta. Hyttemag.no [Internett]. 01.11.2011 kl 08:44, Tilgjengelig fra: <https://www.hyttemag.no/aktuelt/saltdalshytta-kjoper-rorshytta> [lest 02.09.18] (u.f.)

Pressemeldinger

EY (2017). Pressemelding: *Aronsen og Monsen fra Saltdalsbygg til nasjonal vekstskapertevling* [internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ey.com/no/no/newsroom/news-releases/2017-10-25-ey-til-norsk-finale-i-vekstskaping-nord> [lest 30.03.18]

Andre kilder – generelle informasjonssider [internett]:

Dato angitt, der det er hentet direkte sitat, eller vi kun har vært inne én gang. Dato ikke angitt for de sidene vi har benyttet mer kontinuerlig i prosessen.

Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-owner.html> [lest: 08.10.18]

Brønnøysundregistrene: <https://www.brreg.no/> [lest: kontinuerlig]

De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/> [lest: kontinuerlig]

Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485/>

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/sec10> [lest: 11.10.2018]

Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/mer-enn-en-fjerdedel-av-foretakene-overlevde-i-fem-ar> [lest 27.03.18]

Saltdalshytta, aktuelle undersider: <https://saltdalshytta.no/aktuelt/pa-jakt-etter-hus> [lest 02.09.18]

Nordkapital: [http://www.nordkapital.no/aktuelt/nord-i-selger-sin-post-i-saltdalsbygg-as-\(tidl-hyttekonsepter\)--ny-eier-inn-i-selskapet.aspx](http://www.nordkapital.no/aktuelt/nord-i-selger-sin-post-i-saltdalsbygg-as-(tidl-hyttekonsepter)--ny-eier-inn-i-selskapet.aspx) [lest 02.11.18]

Vedlegg 1 Oversikt over litteratursøk

Vi har i arbeidet med å finne relevant litteratur startet bredt med generelle søk gjennom Google Scholar, Oria, Scopus, Bibsys Brage og lignende databaser, samt foretatt søk i anerkjente norske og internasjonale vitenskapelige tidsskrifter med redaksjonell og/eller fagfellellevurderinger av artikler. Deretter har vi søkt mer eksplisitt på begreper med spesifikke avgrensninger. Med utgangspunkt i relevant nyere forskning (bøker og artikler) har vi benyttet litteraturlistene i disse til videre søk. Blant annet har vi via litteraturlistene også funnet sentrale teoretikere som vi har lest i original og dels benyttet i forskningsarbeidet der det har føltes riktigere å gå «direkte til kilden» framfor å benytte de som viser til den i senere forskning – bruk av Penroses teorier er et eksempel på dette. Vi har funnet og gjennomgått en god del litteratur som vi ikke har funnet rom for å benytte direkte i dette forskningsarbeidet, men som er tilstøtende – eksempler på dette er teori om *Business Angels* som kunne vært aktuelt om vi hadde ønsket å gå i dybden på ulike former for eierskap, og teori om planlagt adferd *Theory on Planned Behaviour* som kunne vært relevant om vi hadde vinklet arbeidet nærmere eiernes personlige egenskaper.

I teorikapittelet har vi brukt en blanding av sentrale teoretikere og nyere aktuelle forskere. For nyere litteratur har vi hatt en ambisjon om å holde oss til de 10-15 siste årene. Der vi ikke har funnet mye aktuell litteratur i denne perioden har vi gått noe tilbake i tid.

I alt litteratursøk har vi lagt vekt på å benytte anerkjente forskere som enten andre forskere har henvist til eller som er publisert av anerkjente vitenskapelige forlag eller utgitt i vitenskapelige tidsskrifter med redaksjonell eller fagfellellevurderinger. Vi har søkt å unngå rene normative lærebøker som f eks lærebøker i styrearbeid, men søkt å holde oss til litteratur med et forskningsperspektiv. Oversikt over litteratursøk i faser i arbeidet, med eksempler på enkelte søk og behandling av disse:

1. Knyttet til innledende arbeid med utforming av problemstilling og klarlegging av forskningsobjekt: Her vi tatt utgangspunkt i pensumlitteratur og ved gjennomgang av litteraturlister funnet henvisninger som er relevante for å belyse en eventuell problemstilling. Henvisningene ga oversikt over anerkjente forskere aktuelle fagartikler og en del publikasjoner innen feltet.
2. Etter at problemstillingen var definert er det foretatt individuelle søk på sentrale begreper innen problemstillingen på norsk og på engelsk.

- a. Strategi: Tidlig foretok vi et grovt teorisøk gjennom bl. a Google Scholar med søkeordene: *strategic perspectives in growth firms*, noe som ga over 2 mill treff. Søkene måtte derfor avgrenses bedre, men selv en tidsavgrensning med søk på perioden 2010-2018 og en avgrensning med tillegg av ordene *strategic perspectives on innovation and entrepreneurship in small and medium sized growth firms* gir over 18.000 treff. Et søk i Scopus på søkeordene *strategic perspectives +innovation +growth firms* med begrensning på litteratur fra 2000-2018 og med eksklusjon av fagområdene *engineering* og *computer science* ga et treff på 65 dokumenter som vi gjennomgikk i det videre arbeidet. I tillegg har vi benyttet sentrale, internasjonale teoretikere innen vårt relativt brede felt som f.eks. Mintzberg, Porter: *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), Drucker og Hamel og Prahalad når det gjelder strategi; Schumpeter og Timmons og Spinelli mht innovasjon.

 - b. Søk mot nyere aktuell norsk forskning innen feltet: Innledningsvis valgte vi å søke på nøkkelordene *strategiske perspektiver innovasjon vekstbedrifter* i Oria ga 128 treff som vi har gått gjennom for å se på relevans i forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål. For å begrense det ytterligere har vi søkt på *eiere* i tilknytning til *utvikling av bedrifter*. Gjennom disse søkene har vi funnet fagfellevurderte eller redaksjonelt vurderte artikler fra de siste 10 årene (enkelte litt eldre) som kan være relevante: Kolvereid: *Entreprenørskap* (2017, Huse: flere artikler sammen med ulike medforfattere om styrer i raskt voksende bedrifter (2009-2011), Olav Spilling og Børing. Widding og Jenssen: *Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter* (2008), Gjelsvik: *Radikale innovasjoner og strategi* (2005), Andreassen, Clabretta og Olsen: *Trend spotting* (2012), Revang og Olaisen: *Evig ung – en casestudie av relasjoner mellom nyskaping og drift* (2014), Borch, Rasmussen og Madsen: *Strategisk entreprenørskap* (2005), Nysveen og Andreassen: *Innovasjon når markedene endres i turbofart!* (2014), Lütken: *Styrer i vekstselskaper er ikke som andre styrer* (2011), Alvarez, Barney og Anderson, (2013). *Forming and exploiting opportunities* (2013).
3. Vi gir enkelte eksempler på spesifikke søk gjennom fase 2-6 i forskningsprosessen, idet det blir for omfattende å gjengi alle søk vi har gjort.
 - a. Eksempel søk i Scopus: Søk med kombinasjonen av søkeordene *entrepreneur, strategy, innovation, ownership* med begrenset til artikkel, kapittel og bok begrenset til økonomi og administrasjon. Vi fikk i alt 9 treff som er gjennomgått, med utdrag og sitater i notatbok fra enkelte av dem. Ingen hadde tilstrekkelig relevans i forhold til de funnene vi drøfter i diskusjonskapittelet til å bli anvendt: Hagen, Zucchella, Larimo og Dimitratos (2017): *A Taxonomy of Strategic Postures of International SMEs* i *European Management Review*; Kuratko, McMullen, Hornsby, Jackson (2017): *Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship*

scale i *Business Horizons*; Vitolla, Rubino, Garzoni (2017): The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy i *Corporate Governance* (Bingley); Spieth, Schneckenberg, Matzler (2016): Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm i *R and D Management*; Tajvidi, Karami (2016): Product development strategy: *Innovation capacity and entrepreneurial firm performance in high-tech SMEs* (bok); Peter, Jarratt (2015): The practice of foresight in long-term planning i *Technological Forecasting and Social Change*; Feng, Shen, Zhao (2014): Institutional influence, cognition and competence of top managers and innovative firms: The case of Chinese power equipment firms i *Chinese Management Studies*; Duarte (2011): Innovation, risk and proactivity: Are firms following these strategies? i *WSEAS Transactions on Business and Economics*

- b. Eksempel søk i <https://www.nord.no/no/bibliotek/Finn-faglitteratur/databaser#> Academic Search Premier: søkeord *entrepreneurial ownership*. Vi fikk 18 treff, og gjengir ikke treffene her, men bestilte følgende artikkel til gjennomgang: Samson (2014) The Design of a Graduate Level Course in Entrepreneurship: Ownership Issues i *Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition*
 - c. Eksempel søk i <https://www.nord.no/no/bibliotek/Finn-faglitteratur/databaser#> Academic Search Premier: søkeord: *entrepreneurial strategies 2000-2018*. Resultatet ga 172 treff og gjengir ikke treffene her, men bestilte følgende artikler til gjennomgang: Sun, Yao, Zhang, Chen, Liu (2016): Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance i *Internet Research*; Lin (2006): A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory i *Expert Systems with Applications*
4. Når det gjelder metoden har vi i tillegg til Johannessen et al (2011) og Thagaard (2013) søkt å finne nøkkelteori om *grounded theory* og har blant annet benyttet Corbin og Straauss (2015) og Goulding (2002) i tillegg til relevante artikler. Siden vi vil benytte intervju med informanter som et ledd i *grounded theory*, har vi benyttet sentral litteratur, som Kvale og Brinkmann (2017) og Malterud (2002).

Vedlegg 2 Oversikt over kategoriseringsprosess og kategorier

Kategorihierarki etter systematisk kategorisering

Hovedkategoriene etter en systematisk kategorisering av kodene var *eiere og eierskap*, *strategi og utvikling*, *innovasjon*, *roller*, *organisasjon* og *entreprenørielle egenskaper*:

1. *Eiere og eierskap*: i alt 85 referanser fra 5 kilder i fordelt på 9 ulike koder i 8 underkategorier³³: Eierstyring, Kjøp av aksjer og opprinnelig investering, Majoritetsdominans, Mestergruppen nytt konsern, Minoritetseiere, Salg av bedriften/eierskifte og Styret.
2. *Vekst*: 34 referanser fra 5 kilder med 9 ulike koder i 4 subkategorier: Suksess, Vekstfaktorer inklusive økt sysselsetting, Vinnerkonsept og Økonomi
3. *Strategi og utvikling*. Dette var den største kategoriene med i alt 337 referanser fra 5 kilder fordelt på 68 ulike koder i 27 underkategorier. Endring, Fabrikken utvikling, Flaks, Fleksibilitet, Fremvoksende strategi, Industri, Interne utfordringer, Just in time, Kapasitet, Kompetanse og kompetanseheving, Kopiere konkurrenter, Kvalitetsoppfatning, Marked og salg, Mål, Omdømme, Perspektiver, Planleggingshorisont, Posisjonering, Profesjonalisering, Prosess – tenke nytt, Prøve og feile, Risikovurdering, Strategi, Teknisk utvikling Tidslinje, Utvidelser, Verdikjede
4. *Innovasjon*: Kategorien har 50 referanser fra 4 kilder fordelt på 9 ulike koder i 4 subkategorier: Nye perspektiver, Markedsinnovasjon, Produktinnovasjon og Prosessinnovasjon.
5. *Roller*: I alt 151 referanser fra 5 kilder fordelt på 18 koder i 8 underkategorier: Administrasjon og daglig ledelse, Arbeidsdeling, Formelt/uformelt, Holdninger og kultur, Operative eiere, Rett person på rett plass, Selvstendighet/ta ansvar, Uenighet internt.
6. *Organisasjon*: Den neststørste kategorien med i alt 331 referanser fra 5 kilder fordelt på 27 ulike koder i underkategorier: Ansatte, Bedriftsstruktur, Daglig ledelse, Entreprenører, Forhandlerledd, Konsern, Oppbygging av et nytt selskap, Outsourcing, Personer og deres historikk, Produksjonssteder, Profesjonell forretningsstruktur, Underleverandører.
7. *Entreprenørielle egenskaper*: I alt 193 referanser fra 5 kilder fordelt på 22 ulike koder i 16 subkategorier: Ambisjon, Engasjement, Forretningssans, Fremoverlent, Gründerfase, Involvering og samarbeid, Motivasjon, Nettverk, Potensial, Pushe, Raskt tempo og reaksjonsevne, Se muligheter og analysere, Se potensial i folk, Tilfeldigheter, Tillit til medarbeidere, Utfordre eksisterende.

³³ Subkategoriene presenteres her i alfabetisk rekkefølge. Rekkefølgen vil kunne være en annen/varierte i analysen.

Selektiv kategorisering

Etter den selektive kategoriseringen hadde vi en kjernekategori: *eiernes rolle* med tre hovedkategorier: *strategi*, *innovasjon*, og *vekst*. Vi har valgt å la kjernekategorien ha en del kategorier direkte under seg i tillegg til de tre hovedkategoriene. En del av kategoriene vi opprinnelig hadde, kommer ikke til anvendelse i presentasjonen av funn, og er ikke prioritert i den selektive kategoriseringen. Vi får da en slik struktur på de kategoriene som ligger til grunn for analysen:

Kjernekategorien med direkte kategorier:

1. *Eierne rolle* med kategoriene: *Eierskap* med underkategorien Et eierskap blir til; Salg av bedriften *Styreleder og daglig leder*; *Engasjement og involvering*; *Intern kreativ klynge*; *Tillit til medarbeidere*; *Finanskrisen*; *Styret* med underkategorien *Formelt vs uformelt*; *Eierne som pådrivere*; *Prøve og feile*; *Operative eiere*, *Destinasjonsutvikling utenfor konsernet*

Hovedkategoriene:

- a. *Strategi*: med kategoriene: *Prøve og feile*, *Kunder, marked og salg* med underkategoriene *Markedsføring og salg*, *Respons fra markedet* og *Geografisk markedsutvikling*; *organisasjonsutvikling* med underkategoriene *Bedriftsstruktur*, *Eierskap* med underkategorien *Eierskap aksjonærer*; *Underleverandører*, *Opprettelse av morselskap med datterselskap og kapitalutvidelse*; *Strategisk oppkjøp*; *Strategisk satsing på TV-annonsering*; *Industrialisering og operasjonalisering*, *Flaks eller timing?*; *Markedsnedgang*; *Destinasjonsutvikling*; *Nøkkelferdige hytter*
- b. *Innovasjon*: med kategoriene *Nye hyttemodeller*; *3D-design*; *Fra håndverk til industri*; *Prosessutvikling* med underkategorien *Effektivitet og kvalitetsstyring i produksjonen*; *Fra hytter til hus*; *Nøkkelferdige hytter*; *Markedsmateriell design*
- c. *Vekst* med kategoriene *økonomisk utvikling* med underkategoriene *Antall ansatte*; *Produksjon og salg*; *Produktutvikling*,

Kjernekategorien og de tre hovedkategoriene består igjen av en rekke kategorier og underkategorier. Noen av kategoriene vil ha likt navn, men når de befinner seg i ulike hovedkategorier, vil de bestå av ulike koder og derved ha ulikt innhold.