



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Bedrifiers organisatoriske utfordringer under vekst

En studie av fire bedrifter i et spennende marked på Helgeland

En oppgave av
Tore Hanssen og Trond Millerjord

MBA HHB Helgeland
BE320E



Abstract

"*The world needs Northern Norway*" said Erna Solberg in November 2014. The region in general and especially Helgeland is predicted a bright future. We are the most resource-rich areas in Norway. Rich in resources in form of minerals, fish, renewable energy, and through significant oil and gas discoveries the recent years. We are also Norway's industrial center, which allows us to utilize these resources in an outstanding manner. For the region, this leads to a bigger value and employment in the coming years.

In our study, it has been interesting to find out how companies have adapted themselves and want to adapt to the expected growth. Both internal and external factors are attempted, explained by answering the following problem.

Corporate organizational challenges during growth

The assignment will be in the form of a Case Study. Data collection has been completed by a qualitative method with depth interviews. Interviews are done with the leader or a representative of management in the companies.

To answer our question, we have focused on the following themes, in our literature review: strategy, market, change, risk, innovation and recruitment.

Forord

Denne oppgaven avslutter et to og et halvt år langt studie ved Universitetet i Nordland. Årene vi nå legger bak oss har vært meget lærerike. Gjennom studiet Master of Business Administration, har vi fått muligheten til å fordype oss i en lang rekke spennende fag og emner. Studiet har gitt oss gode forutsetninger for å påta oss utfordrende arbeidsoppgaver i arbeidslivet framover.

Vår bakgrunn er fra bedrifter som både eksternt og internt vil oppleve endringer de kommende årene. Den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiet og denne oppgaven, vil gjøre oss i stand til å påvirke slike prosesser i positiv retning.

Vi er begge glade i utfordringer og liker å sette oss høye mål, det har vi også gjort denne gangen. Å skrive en masteroppgave på et høstsemester er en betydelig utfordring. Kombiner det med full jobb og småbarnsfamilie, da blir det virkelig ett hårete mål. I vår første forelesninger med økonomi, ble følgende påstand beskrevet: “*Dere som er studenter med full jobb og familie, vil oppleve at **tid** er deres **knappeste ressurs**”*. Vi forstod nok ikke da hvor riktig denne uttalelsen skulle vise seg å være.

Det er ikke bare vi alene som skal ha æren for at vi har klar å nå vårt hårete mål, vi ønsker å rette en takk til noen viktige bidragsyttere, som har gjort dette mulig.

Takk til vår veileder Jan-Oddvar Sørnes som har stilt opp med motiverende kommentarer både sent og tidlig. Uten denne støtten hadde vi ikke klart å slutføre denne oppgaven. Vi ønsker også å takke våre informanter som velvillig har delt av deres tid, kunnskap og erfaring. Til sist vil i takke våre familier for å ha holdt ut med oss gjennom disse årene. Spesielt den siste tiden med innspurt på oppgaven har krevd harde prioriteringer for å klare å gjennomføre på en god måte.

Mo i Rana 04.12.14

Tore Hanssen og Trond Millerjord

Sammendrag

"Verden trenger Nord-Norge" uttalte Erna Solberg i november 2014. Landsdelen generelt og da spesielt Helgeland spås en lys framtid. Dette kommer av at vi er landets mest ressursrike områder. Rik på ressurser i form av mineraler, fisk, fornybar energi og gjennom betydelige olje og gass funn de siste årene. At vi i tillegg er Norges industrityngdepunkt, gjør at vi kan utnytte disse ressursene på en fremragende måte. For regionen fører dette med seg økt verdiskapning og sysselsetting de kommende årene.

I vår undersøkelse har det vært interessant å finne ut hvordan bedriftene har tilpasset seg og ønsker å tilpasse seg den forventede veksten. Både interne og eksterne faktorer er forsøkt belyst med å svare på følgende problemstilling

Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst

Vi har valgt ut våre fire casebedrifter med bakgrunn i at de er tilknyttet regionen vår, og har uttalt klare mål om å vokse eller bidra til vekst på Helgeland.

Besvarelsen av oppgaven vil være i form av et Case-Studie. Datainnsamlingen har vært gjennomført etter en kvalitativ metode med dybdeintervjuer i bedriftene. Intervjuene er gjennomført med leder eller representant fra ledelsen.

For å besvare vår problemstilling har vi i litteraturgjennomgangen fokusert på følgende temaer: strategi, marked, endring, risiko, innovasjon og rekruttering

Resultatet av undersøkelsen viser at, skal en bedriften lykkes med endring er det noen kriterier som må være til stede.

Ledelse må være klare å tydelig for å gjennomføre vellykkede endringer. Det kreves at organisasjonen og kulturen i bedriften har evne til å tilpasse seg, om strategier skal lykkes. Vi finner at alle temaene i oppgaven må være forankret hos ledelsen, om bedriftens framtidige organisatoriske utfordringer skal være kontrollerbare. Det å vokse vil gi bedriften tilgang til større prosjekter både lokalt og globalt de neste årene.

Figur oversikt

Figur 1: Oppgavens Omfang	5
Figur 2: Organisasjonskart Bolt Konstruktion AS	9
Figur 3: Organisasjonskart Helgeland Sparebank	10
Figur 4: Oversikt over leveranseområder Miras	12
Figur 5: Bransjens livssyklus (fahy, 2012).....	15
Figur 6: Strategisk match (Fahy, 2012).....	17
Figur 7: Bedriftens påvirkning fra omgivelser	18
Figur 8: Bransjens markedskrefter / Bransjestrukturen.....	19
Figur 9: Porters verdikjede	21
Figur 10: SWOT - Analyse (Fahy, 2012).....	22
Figur 11: Faktisk strategi.....	24
Figur 12: Valg av strategi (Roos, 2012 / Johnson, 2008).....	29
Figur 13: Ansoffs vekstmatrise	30
Figur 14: Vår vurdering av mulige risikodrivere	32
Figur 15: Former for risiko.....	34
Figur 16: Respons på markedsendring	37
Figur 17: Iverksettelse av strategi	38
Figur 18: Kotters 8 steps modell	39
Figur 19: Forskningsmodell	41
Figur 20: Gangen i undersøkelsen (Jacobsen, 2015).....	43
Figur 21: Intensivt eller ekstensivt design (Jacobsen, 2005)	45
Figur 22: Forskningsdesign	48
Figur 23: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005)	56
Figur 24: Kategorisering av funn	57
Figur 25: Vår vurdering av mulige risikodrivere	74
Figur 26: Bedriftens livssyklus	83
Figur 27: Kategorisering av funn	88
Figur 28: 7-S Rammeverket	95
Figur 29: Casebedriftenes risikodrivere	96

Innhold

1 Innledning.....	1
1.1 Aktualitet.....	2
1.2 Valg av tema.....	3
1.3 Avgrensing	4
1.4 Problemstilling	5
1.5 Strukturen i oppgaven	6
2 Casebedrifter	7
2.1 Momek Group	7
2.1.1 Hvorfor valgte vi Momek	8
2.2 Bolt Construction as (BOLT).....	8
2.2.1 Hvorfor valgte vi Bolt Construction AS?	9
2.3 Helgeland Sparebank (HSB)	9
2.3.1 Hvorfor valgte vi Helgelands Sparebank	11
2.4. Miras Solutions AS	11
2.4.1 Hvorfor valgte vi Miras	12
3.0 Teori	13
3.1 Bransje.....	13
3.1.1 Bransjens livssyklus.....	13
3.2 Marked	15
3.2.1 Markedsanalyse.....	16
3.2.2 Interne analyser	20
3.2.3 Samlede analyser	21
3.2.4 Innovasjon.....	22
3.3 Strategi	23
3.3.1 Strategiens rammeverk.....	23
3.3.2 Strategiens fire hovedprinsipper	25
3.3.3 Utforming av Strategisk intensjon	26

3.3.4	Identifisering av strategiske alternativer	28
3.3.5	Mulige retninger.....	30
3.3.6	Oppkjøpsstrategi	31
3.3.7	Risiko	32
3.4	Organisasjonsendring	35
3.4.1	Faktorer som hemmer bedriftens tilpasning til omgivelsene.....	35
3.4.2	Organisasjonen respons ved markedsendring.....	36
3.4.3	Tilnærminger til iverksettelse av strategi.....	37
3.4.4	Metoder for iverksettelse	38
3.4.5	Rekruttering	39
3.5	Evalueringsprosesser	40
3.6	Oppsummering	40
4	Metode.....	42
4.1	Valg av metode.....	42
4.2	Valg av design.....	44
4.2.1	Deduktiv.....	45
4.2.2	Induktiv	45
4.3	Datainnsamling.....	46
4.4	Kvalitativ eller kvantitativ metode.....	47
4.5	Utfordringer med valg av metode	48
4.6	Dybdeintervju.....	49
4.6.1	Fordelene og begrensningene ved dybdeintervjuer	49
4.6.2	Prosesen for gjennomføring av dybdeintervjuer	51
4.7	Oppgavens pålitelighet og gyldighet.....	52
4.8	Oppsummering	55
5	Analyse.....	57
5.1	Marked	58
5.1.1	Momek Fabrication.....	59
5.1.2	Miras	60
5.1.3	Helgeland Sparebank	61

5.1.4 Bolt Construction	63
5.2 Innovasjon	63
5.2.1 Momek Fabrication	64
5.2.2 Miras	64
5.2.3 Helgeland Sparebank	65
5.2.4 Bolt Construction	65
5.3 Strategi	65
5.3.1 Momek Fabrication	67
5.3.2 Miras	69
5.3.3 Helgeland Sparebank	70
5.3.4 BOLT Construction	71
5.4 Risiko	73
5.4.1 Momek Fabrication	74
5.4.2 Miras	76
5.4.3 Helgeland Sparebank	77
5.4.4 Bolt Construction	78
5.5 Endring	79
5.5.1 Momek Fabrication	80
5.5.2 Miras	80
5.5.3 Helgeland Sparebank	82
5.5.4 Bolt Construction	82
5.6 Rekruttering.....	83
5.6.1 Momek Group.....	83
5.6.2 Miras	84
5.6.3 Helgeland Sparebank	85
5.6.4 Bolt Construction	86
5.7 Oppsummering	87
6 Drøfting	87
6.1 Marked	89

6.1.1 Marked i teori og praksis	90
6.2 Innovasjon	91
6.2.2 Innovasjon i teori og praksis	92
6.3 Strategi	93
6.3.1 Strategi i teori og praksis	93
6.4 Risiko	95
6.4.1 Risiko i teori og praksis	97
6.5 Endring	98
6.5.1 Endring i teori og praksis	98
6.6 Rekruttering.....	99
6.6.2 Rekruttering i teori og praksis.....	100
6.7 Pålitelighet og troverdighet	100
6.8 Metodekritikk	101
6.9 Oppsummering / konklusjon	101
Vedlegg 1 Litteraturliste.....	I
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	V

1 Innledning

Det er tydelige signaler på at det kommer til å skje mye i vår region de kommende årene. Vår Statsminister Erna Solberg, uttale under Agenda Nord-Norge 10-11.11.14, at "*Verden er avhengig av Nord-Norge*", dette er positive signaler for næringslivet i regionen. Nord-Norge har lenge vært en landsdel preget av negativ befolkningsvekst og vært avhengig av offentlige særordninger og tilskudd. Vi kan nå si at den tid er forbi! I dag er landsdelen preget av positiv befolkningsutvikling og optimisme for framtiden, i tillegg til et stort potensial for verdiskapning. Det hevdes at den nordnorske skapervilje i tillegg til vårt ressursgrunnlag er noe av grunnen til denne positive utviklingen. Den nordnorske drivkraften, skyver landsdelen framover og er i ferd med å gjøre Nord-Norge til Norges økonomiske tyngdepunkt.

"*Nord-Norge har alle forutsetninger for å bli landets nye vekstmotor*", uttalte konsernsjef i Sparebank1 Nord-Norge Jan-Frode Janson tidligere i år. Mye tyder på at dette er en korrekt uttalelse, leverandørindustrien i petroleumssektoren leverte i 2013 for over 4,7 milliarder kroner og med økende olje og gassaktivitet i nord, vil denne veksten trolig fortsette. Dette i tillegg til at det meste av Norges lønnsomme mineralreserver, anslått til 1400 milliarder kroner ligger i Nord-Norge. Den årlige veksten i sjømatnæringen har siden 2004 vært på 20 % og vil trolig vokse videre, Nord-Norge står for en tredjedel av denne næringens verdiskapning.

Nord-Norge opplever en raskere økonomisk vekst enn resten av landet, og det forventes at veksten i nordnorsk eksport vil øke med 6-7 % årlig fram mot 2016.

Horisont Helgeland, som utgis av Helgeland Sparebank sammen med Kunnskapsparken Helgeland presenterte i 2013 at næringslivet med hovedkontor på Helgeland, i 2013 når en omsetning på 33,6 milliarder. Aktiviteten vokser med 3,2 %, klart sterkere enn fylkesgjennomsnittet på 1,9 % og bedre enn snittet i Norge på 1,4 %. Spesielt økende er petroleumsvirksomhetene som stimulerer bedrifter som leverer tjenester, verkstedindustrien og transportsektoren. (Horisont Helgeland, 2013)

1.1 Aktualitet

Helgelandssamfunnet har mange muligheter som kommer til å kreve ett felles løft i hele regionen. Muligheter i industrien, petroleumsnæringen, kraftsektoren og samferdsel er store og kan vanskelig bæres av enkeltbedrifter og enkeltkommuner alene. En av utfordringene vil være å heve blikket over enkeltsaker, slutte å krangle med andre Helgelendinger og heller kjempe mot felles mål. Om ikke fokus blir flyttet bort fra intriger, vil dette svekke mulighetene for at Helgelandregion kan utvikles som en helhet, og de store løftene vil utebli. Regionen må søke samarbeid om de store løftene skal kunne realiseres innenfor næring og industri. Det vil også kreves en effektivisering i arbeidsmarkedet, helse og samferdsel om videre vekst skal være realiserbar. Alternativt må man akseptere en gradvis og muligens uopprettelig svekkelse av Helgelandssamfunnets utvikling. Uten denne kursendringen vil både næringsutvikling, befolkningsutvikling og samfunnsfornyelsen svekkes for hele Helgeland, på tross av framgang i enkelte næringer og samfunn.

For å vise omfang av den betydelige aktiviteten som er, og kommer til å være i vår region de neste årene, har vi nedenfor redegjort for noen store prosjekter både i offentlig og privat sektor.

Samferdsel

Vei: Det er planlagt og budsjettet større investeringer innen samferdsel på Helgeland de neste årene. Det ble i 2014 presentert ny nasjonal transportplan. Denne planen har en tidshorisont fram mot 2013. Dette viser at myndighetene har anslått ett behov for investeringer på 27 milliarder kroner på vei fra Nord Trøndelag til Kirkenes. Det blir beskrevet at vesentlige deler av disse investeringene vil tilskrives veinettet i Nordland.

Luft: Avinor planlegger ny lufthavn i Mo i Rana. I en pressemelding fra 24.09.14 ber Regjeringen om at Avinor starter arbeidet med å planlegge en større regional flyhavn. Foreløpige beregninger viser at denne etableringen vil koste ca. 1,2 milliard kroner.

Kraft industri

De store aktørene innen vannkraft på Helgeland har betydelige investeringsplaner for tiden framover. Statkrafts anlegg er planlagt rehabilitert med et kostnadsoverslag på 2 milliarder

kroner. Helgeland Kraft både rehabiliterer eksisterende anlegg, og investerer i nyetableringer. Omfanget av disse investeringene er ca. 1,5 milliarder kroner.

Offentlige investeringer i bygg

Det ble i 2013 besluttet av regjeringen at det skulle investeres i nytt bygg for Brønnøysundregistrene. Denne investeringen har et omfang på ca. 1 milliard kroner.

Olje og gass

Det er fortsatt forventninger til at olje og gassaktivitet i Norskehavet skal generere betydelige muligheter for lokalt og regionalt næringsliv på Helgeland. Det er startet utbygging av olje og gassfeltene som ligger utenfor Helgeland, og omfanget av videre utbygging vil være betydelig. Bare Aasta Hansteen utbyggingen er beregnet til å kreve ca. 32 milliarder kroner i investeringer.

1.2 Valg av tema

Gjennom våre MBA-studier har vi sammen med de andre studentene hatt en rekke interessante og fruktbare diskusjoner om regionens utfordring og framtid. Mange av disse diskusjonene har dreid seg om samferdsel og kampene mellom byene på Helgeland. En negativ vinkling som vi ikke ønsker å ta med oss inn i vår oppgave. Gjennom strategi-, markedsførings-, og organisasjon og ledelsesfagene, har vi fått en interesse for noen spørsmål

- Hvordan når bedriften sine mål?
- Hvordan skaper bedriften konkurransefortrinn?
- Hvordan rigge en organisasjon mot bedriftens visjoner

Disse spørsmålene motiverer oss til å se på hvorfor Helgeland siden 2008 har hatt vekst i sysselsetting og i næringslivet. Mens verden har vært gjennom finanskriser, hardere konkurranse, mindre marginer og økende arbeidsledighet. Helgeland har til og med klart å skape en høyere vekst enn det landsdelen har gjort.

Denne veksten trigger oss, det å skape seg konkurransefortrinn og sette seg hårete mål gir oss lysten på å skrive oppgaven. Det at vi i tillegg er så heldig å bo i en region som nå har all verden av muligheter, gir oss ekstra inspirasjon.

Vekst og hårete mål er en ting, men hvordan skal bedriftene leve opp til dette. Hva kan bedriftene gjøre for å ta del i denne omtalte veksten? Og hvordan kan de forberede sin organisasjon på endringen? En visjon skal si noe om et fremtidig mål, veien dit må organisasjon ta seg av. Det er her vi ønsker å gjøre vår forskning.

Vi har lest om marked, strategi og endring hver for seg, men har ikke sett noen oppgaver som har satt dette sammen. Om vi ser dette i et videre perspektiv, og da tar med hvordan bedriftene bedømmer innovasjon, risiko og rekruttering som påvirkende faktorer. Kan vi muligens se en helhet i de organisatoriske utfordringene bedriftene vil møte de kommende årene.

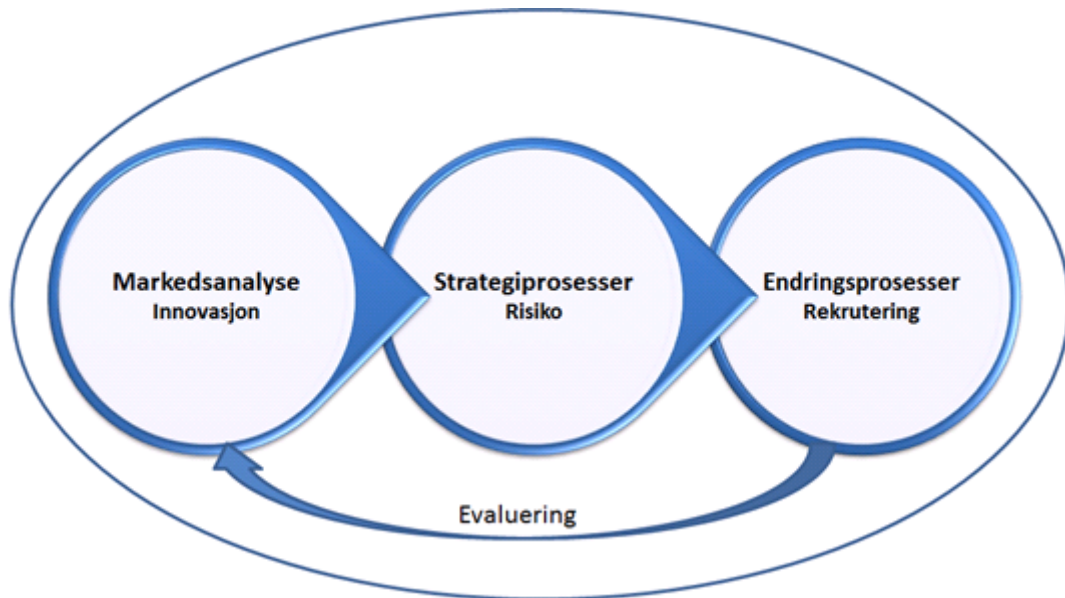
1.3 Avgrensning

Vårt utgangspunkt var å se på interne og eksterne faktorer som påvirker bedrifter som har et uttalt ønske om å vokse, samt en finansinstitusjon som har uttalt ett ønske om å bidra til denne veksten på Helgeland. Når vi begynte å jobbe med oppgaven ønsket vi å velge ut bedrifter fra de tre byene Mosjøen, Sandnessjøen og Mo i Rana, for å få et bredest mulig nedslagsfelt. Vår vurdering var tidlig at dette ville bli omfattende, og at vi måtte begrense oss til å se på bedrifter som har hovedkontoret sitt i Mo i Rana. Flere av de bedriftene vi har valgt representerer likevel regionen godt, med lokalavdelinger spredt på Helgeland. Det å vokse, og det å skape vekst står sentralt i oppgaven vår, og det ble derfor naturlig å finne bedrifter som har dette som en tydelig uttalt plan.

Oppgavens omfang er stort, med en problemstilling som er så vid som vår: “*Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst*”, må vi gjøre ytterligere begrensninger. Vi har derfor valgt å konsentrere vår oppgave om tre organisatoriske utfordringer. Marked, Strategi og Endring. Det falt oss også naturlig å se på tre undertemaer, Innovasjon, Risiko og Rekruttering, og avklare i hvilken grad dette påvirker og implementeres i bedriftens planer for framtiden. Vår oppgave er begrenset til å se på organisatoriske utfordringer i 4 casebedrifter på Helgeland, som er i ett marked med betydelige muligheter for vekst, og som påvirkes av stadige og til dels omfattende endringer.

I figur 1 ønsker vi å synliggjøre hvordan omfanget av oppgaven henger sammen. Det er for oss viktig å vise våre temaer hver for seg som selvstendige prosesser, men summen av disse

prosessene er omfanget av oppgaven vår. En slik organisatorisk oppgave vil være svært krevende for bedriftene. Prosessene starter når bedriften avdekker en markedsendring som får konsekvenser for deres organisering, og avsluttes ikke før det er implementert en ny markedstilpasset struktur i bedriften.



Figur 1: Oppgavens Omfang

1.4 Problemstilling

Valg av tema og en avgrensning av dette har ført oss frem til et problem, og derav har vi utledet en problemstilling. Vår problemstilling vil gi oss ett godt innblikk i hvordan bedrifter som opererer i et marked i endring, agerer.

Problemstilling:

- Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst

Forskningsspørsmål:

- Hva gjør bedriften for å møte endringer i markedet?
- Hvordan utføres og forankres strategiarbeidet i bedriften?
- Hvordan involveres og implementeres endringer i bedriften?

1.5 Strukturen i oppgaven

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler, som skal belyse vår problemstilling. « Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst»

Kapittel 2 bruker vi til en beskrivelse av våre casebedrifter. Kapitlet gir også en begrunnelse for hvorfor vi har valgt nettopp disse bedriftene.

Kapittel 3 presenterer de teoretiske rammene for oppgaven, samt en redegjørelse for valgt teori.

Kapittel 4 tar for seg valg av metode, som er benyttet for å kunne gjennomføre vår forskning.

Kapittel 5 er vår analyse, dette kapitlet er delt inn i 6 hovedtema, hvor funnene blir beskrevet for hver enkelt casebedrift.

Kapittel 6 er vår drøfting, her vil vi sette analysen opp mot de teoretiske rammene vi har lagt.

Kapittel 7 Inneholde vår konklusjon, som er basert på en besvarelse av problemstillingen vår.

2 Casebedrifter

For at vi skal kunne si noe om hvordan bedrifter i vår regionen tenker, var vi avhengige av å finne noen casebedrifter som kunne gi oss informasjon om hvordan *de har tenkt, tenker og ser for seg fremtiden* i region. Det har vært viktig for oss å finne bedrifter med forankring i regionen, enten i Sandnessjøen, Mosjøen eller i Mo i Rana. Dette er tre byer som ligger med omkring 100 km avstand fra hverandre og har totalt ca 46000 innbyggere. Alle disse byene har bedrifter som driver med aktiviteter innenfor kraftproduksjon, industri, olje og gass. Det vil også være av interesse for oss se på en Sparebank, med lokal forankring, som finansierer denne type næring.

2.1 Momek Group



ble etablert i 1998, her i Mo i Rana av konsernsjef og gründer Wiggo Dalmo. Bedriften ble startet av tre kamerater som utførte små serviceoppdrag for bedrifter inne på Mo Industripark. Fra sin spede begynnelse har konsernet hatt en kontinuerlig vekst og etablert seg som ett av Nord-Norges største industriserviceselskaper, og har mottatt gasselle pris hele 6 ganger. I 2014 har konsernet ca 350 ansatte, fordelt på 12 selskap. De leverer ingeniør-, byggentreprenør-, vedlikeholds- og installasjonstjenester rettet motlandbasert og offshorebasert industri, samt prefabrikasjoner.

Momek Group er delt inn i 3 divisjoner

Momek Fabrication AS: Fabrikkerer og monterer maskindeler og stålkonstruksjoner, og jobber mot olje- og gassektoren.

Momek Services AS: Utfører vedlikehold og modifikasjoner både landbasert og offshorebasert.

Momek Building AS: Utfører nybygg og restaureringsoppdrag både i privat og offentlig sektor.

I 2012 fikk konsernet en ny deleier, HitecVision, som er et investeringsselskap med fokus på videreutvikling av selskaper, innenfor olje og gassektoren. Konsernet, og da spesielt, Momek Fabrication sitt viktigste satsningsområde fremover vil være Subsea markedet. Denne satsningen er interessant for vår oppgave, og vi ønsker å se på hvilke strategiske og organisatoriske valg de gjør, for å tilpasse seg denne endringen.

2.1.1 Hvorfor valgte vi Momek

Momek er den bedriften som har hatt den største veksten av våre casebedrifter, og det vil for oss være meget interessant å se på hvordan de har forankret sin vekststrategi i bedriften, og hvordan de rigger seg for utfordringene og mulighetene som kommer.

2.2 Bolt Construction as (BOLT)



BOLT ble etablert i 2012, etter en fusjon mellom Sørra Bygg og Rana Bygg og Betongservice. De er ett av Nord-Norges største entreprenørselskaper med 250 ansatte i 2014. Selskapet har marked fra Nord-Trøndelag i sør til Tromsø i Nord, og har uttalt at de skal være et ledende entreprenørselskap i Nord-Norge. BOLT har fagkompetanse innenfor kalkyle, prosjektering, prosjektledelse, tømmer- og betongarbeid, mur- og flisarbeid samt malingsarbeid. I tillegg besitter selskapet kompetanse innenfor boring og betongsaging. Hovedkontoret er i Mo i Rana, med kontorer i Sandnessjøen, Nesna og Namdalen.

Administrerende direktør er Arne Aune og styrets leder er Stig Frammarsvik.

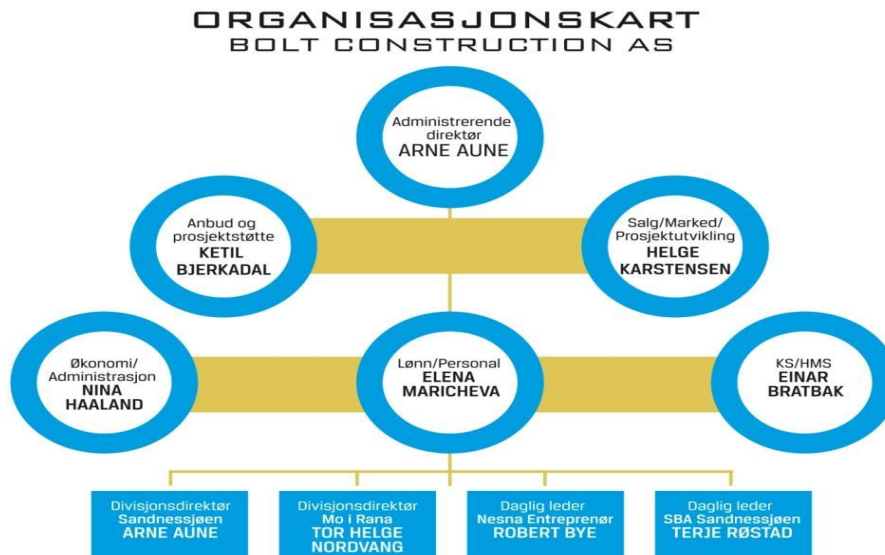
Rana Bygg og Betongservice ble startet i 1998 av Helge Karstensen, som i dag er direktør for marked, salg og prosjektutvikling i BOLT.

Sørra Bygg ble etablert i 2001 i Sandnessjøen, Tidligere dagligleder Torbjørn Folgerø sitter i dag som styremedlem i BOLT.

I forbindelse med fusjonen kjøpte selskapet opp mange mindre bedrifter lokalområdet, og disse ble fusjonert inn i selskapet. I tillegg ble det kjøpt en mellomstor entreprenør i Nesna, Nesna Entreprenør, som nå er ett heleid datterselskap.

I 2013 overtok Bolt aksjene i Sandnessjøen Betong og anlegg, og har med det etablert seg som en ledende leverandør av betong på Helgeland. I tillegg har selskapet nå kapasitet og kompetanse innenfor grunnarbeider, inkludert kommunaltekniske anlegg.

1. juni 2014 overtok BOLT aksjemajoriteten i Multi-Eiendom AS med de underliggende operative entreprenørselskapene Multi-Bygg AS og Rørvik Bygg AS. Virksomhetene som er lokalisert i henholdsvis Kolvereid og Rørvik er ledende aktører i Namdalsregionen.



Figur 2: Organisasjonskart Bolt Construction AS

2.2.1 Hvorfor valgte vi Bolt Construction AS?

Konsernet har uttalt at de skal bli "*ledende entreprenørselskap i Nord-Norge*", og gjennom fusjoner og oppkjøp de siste årene, har de hatt en markant vekst. Hvordan forankres denne vekststrategien i organisasjonen? Hvordan har bedriften jobbet og hvordan jobber de for å sikre at bedriften har det fundamentet som kreves for en slik vekst, de kommende årene?

2.3 Helgeland Sparebank (HSB)



Helgeland Sparebank har vært til stede på Helgeland i mer enn 150 år. Det hele startet den 7. januar 1860, da Vefsn Sparebank ble etablert i Mosjøen, som den tredje sparebanken i Nordland. Den 1. april 1977 fusjonerte Vefsn Sparebank med Herøy Sparebank, Brønnøysund Sparebank, Velfjord Sparebank og Vevelstad Sparebank, og tok navnet Helgeland Sparebank.

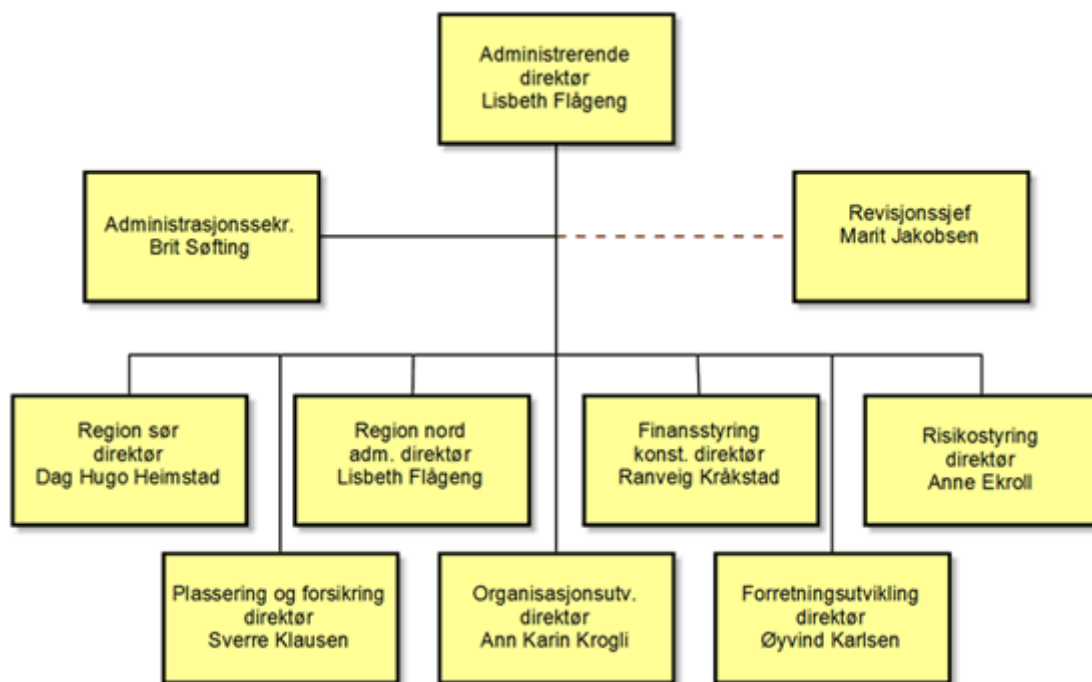
Den 1. april 1876 ble Mo Sparebank opprettet i Mo i Rana. Etter hvert ble Korgen Sparebank, Lurøy Sparebank og Rødøy Sparebank sammensluttet med Mo Sparebank, og i 1986 ble disse

bankene til Sparebanken Rana. I 1991 ble også Hemnes Sparebank fusjonert inn i Sparebanken Rana.

Den 1. april 2005 fusjonerte Helgeland Sparebank med Sparebanken Rana, og banken fikk sin nåværende form. Helgeland Sparebank har i dag 15 kontorer i 13 kommuner på Helgeland. Helgeland Sparebank sysselsetter i dag omlag 170 årsverk, og har en forvaltningskapital på ca. 26,4 milliarder kroner. Banken har sitt hovedkontor i Mo i Rana, og ledes av konstituert administrerende direktør Lisbeth Flågeng.

Banken er organisert i to regioner; region nord og region sør. Region nord ledes av administrerende direktør Lisbeth Flågeng, med kontor i Mo i Rana. Direktør region sør, Dag Hugo Heimstad, har kontor i Mosjøen.

"En drivkraft for vekst på Helgeland", er bankens uttalte visjon. HSB er en selvstendig sparebank som har som mål å være den ledende banken på Helgeland. Nærhet til kundene gjennom et desentralisert kontornett, høy kompetanse og kunnskap om lokale forhold, er deres viktigste konkurransefordeler.



Figur 3: Organisasjonskart Helgeland Sparebank

2.3.1 Hvorfor valgte vi Helgelandsparebank

En drivkraft for vekst på Helgeland er i seg selv nok til å vekke interessen vår, for denne bedriften til casestudiet vårt. De har valgt å være en alliansefri bank, noe som gir dem strategiske utfordringer. De ønsker å være en lokalforankret bank som gir det markedsmessige utfordringer. En kontinuerlig teknologisk utvikling gir banken nye muligheter og utfordringer. Hvordan banken har jobbet og jobber med å forankre det strategiske arbeidet i forhold til disse utfordringene og mulighetene, vil for oss være fokuset i denne oppgaven.

2.4. Miras Solutions AS



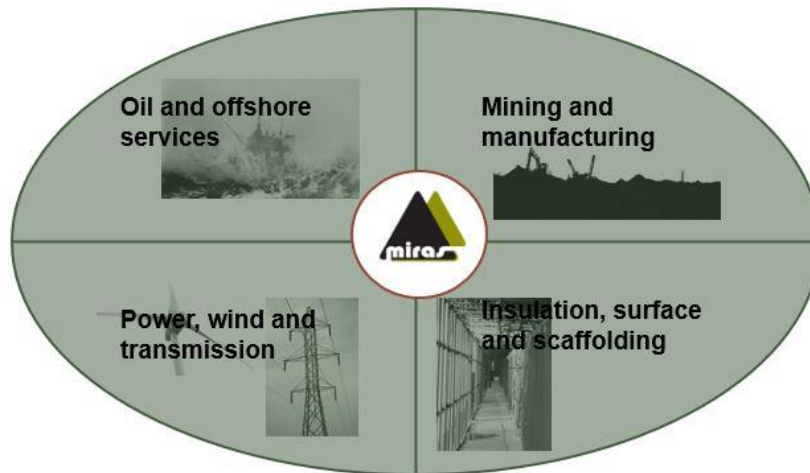
Miras Hydraulikk ble etablert 11. juli 1989, som et resultat av omstruktureringen og privatiseringen av AS Norsk Jernverk. Stortinget vedtok den 9. juni 1988 å avvikle statens eierskap i Norsk Jernverk, som ledd i en omfattende omstilling av den stats eide industrien i Mo i Rana. De virksomhetene som dannet Miras sin grunnmur, hadde på dette tidspunkt akkumulert nesten 60 års erfaring fra den nasjonale stålfabrikken i Mo i Rana.

I 2010 fusjonerte Miras med Nomaco i Bergen, et selskap som ble etablert av Hallvard Einevoll i 1994. Nomaco leverer tjenester innen isolasjon og overflatebehandling, samt stillasutleie og utleie av midlertidig bemanning.

Starten av 2012 gikk deler av Miras konsernet konkurs, og deler av selskapet ble solgt. I februar var selskapet igjen i drift, og Miras Industries ble etablert.

Sommeren 2014 ble selskapet gitt nytt navn og i den forbindelse også underlagt flere avdelinger. Fra 1. juli 2014 ble fire selskaper samlet til ett. Miras Industripartner AS, Miras Hydraulikk AS, Miras Consulting AS og Rana-delen av Nomaco AS gikk sammen til å bli Miras Solutions AS. Årsaken til en slik sammenslåing var et ønske om å levere fagdisipliner på tvers av de fagdisiplinene de tidligere var organisert i. Og de vil dermed satse mer på spesialisering innenfor de enkelte fag, og bygge mer kompetanse inn i selskapet, særlig innenfor ingeniørfeltet og vedlikeholds ledelse. Miras har en uttalt en visjon om å skape en bedre fremtid. Og deres verdier sier at de skal være **Modige, Inspirere, Ryddig, Ansvarlig** og **Service** innstilt.

Miras leverer i dag tjenester og produkter innenfor flere markeder, som prosjekt/ingeniør, vedlikeholds ledelse, elektro, hydraulikk, rør/piping og overflatebehandling. De leverer både til landbasert og Subsea markedet, ca 50/50 av deres omsetning i hvert av markedene.



Figur 4: Oversikt over leveranseområder Miras

2.4.1 Hvorfor valgte vi Miras

Miras har startet på nytt for bare knappe 2 år siden, etter en konkurs som medførte en betydelig reduksjon i bemanning og omfang. Fra å være ca 350 ansatte før konkurs, til de ved oppstart i 2012 var ca 200 ansatte, har de nå igjen begynt å vokse og ønsker en videre vekst både i markeds- og bemanningsomfang. De har uttalt at de gjør en omorganisering og satser på at endring skal gi dem nye konkurransefortrinn. Vi finner denne vinklingen interessant og ønsker å se hvordan den uttalte endringen organiseres og implementeres i bedriften.

3.0 Teori

Teori blir beskrevet i vitenskapen som en testet antagelse av virkeligheten, den regnes som en forklaring på et fenomen eller en sammenheng i naturen. Før det kan kalles en teori, er hypotesen testet, for å kunne si om den gir et falskt eller sant bilde av virkeligheten. Selve vitenskapen er det å sette fram og teste hypoteser og teorier.

Formålet med dette kapitlet er å gi en generell forståelse for markedsarbeid, strategi- og endringsprosesser. For å støtte opp om våre funn er det også tatt med noe informasjon om bransje og produktteori, risiko, innovasjon og bemanning. Alle emnene er forsøkt framstilt i et ledelsesperspektiv.

Siden vår oppgave favner over en rekke temaer og emneområder vil det ikke være mulig å gå i dybden innen alle disse emneområdene. Det har for oss vært viktigere å kunne gi en god beskrivelse rammer og omfanget av teori. Dette for å vise hva som kreves av en organisasjon når den er i vekst og endring, og for å kunne posisjonere våre funn i en større teoretisk kontekst.

3.1 Bransje

Begrepet bransje, har det vært utfordrende å finne gode og beskrivende definisjoner til. Michael E. Porter beskrev i 1980 følgende definisjon av begrepet: ”*den gruppe av bedrifter som tilvirker produkter, som det vil vær lett å erstatte med hverandre. Produktene blir det man kaller nære substitutter*” (Porter 1980: 31). Dette vil også være gjeldende i dag, og vi ser den som relevant for videre teoretisk beskrivelse.

3.1.1 Bransjens livssyklus

Alle produkter og da også deres bransjer har livssyklus som kan deles inn i relativt like faser. Se figur 5. Bransjens livssyklus for en skjematisk framstilling. De beskrevne faser i en slik livssyklus er introduksjon, vekst, modning og tilbakegang eller reintroduksjon. Bransjens livssyklus forklares ved et normalt forløp for spredning og adopsjonen i bransjen. De ulike fasene i en bransjes livssyklus vil stille ulike krav til både ledelse og produksjon i en bedrift.

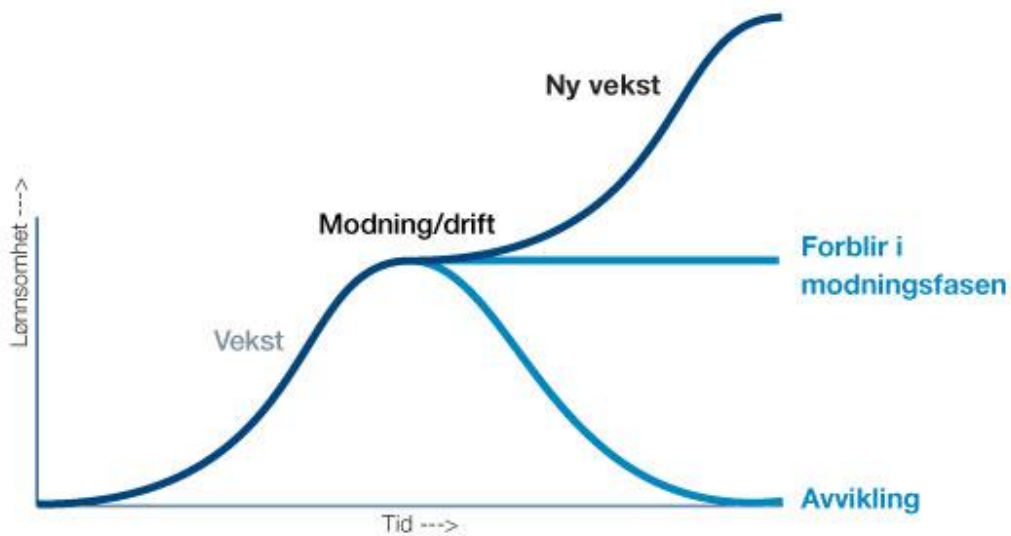
Ved de første fasene av livssyklusen vil bedriften måtte fokusere på utvikling av produkt og marked, mens i de senere fasene vil det være et høyere krav til markedsføring. (Hansen, 2007)

Introduksjon. I introduksjonsfasen vil det i de fleste tilfeller være utforming av bransjen og lanseringen av produkter som skjer. Fasen inneholder som regel få aktører, og da også få potensielle kjøpere av produktene eller tjenestene.

Vekst. I vekstfasen vil bransjen utvides til å involvere både flere kjøpere og leverandører. Med økt volum i produksjon vil også avkastning på salg av produkt eller tjeneste øke. Bransjen generer mer kapital.

Modning. Bransjen er nå på sitt største. Salget er stabilt over tid og det er mange aktører inne i bransjen for å levere produkter og tjenester. Veksten i bransjen vil stoppe opp, og etter hvert vil omsetning svikte.

Tilbakegang eller ny vekst. Etter at modningsfasen avtar, vil bransjen se en tilbakegang i omfang. Årsaken til tilbakegang kan være flere, men ofte skyldes det at fortjenesten har blitt lav på grunn av høy konkurransen eller at den teknologiske utviklingen har gjort produkter og tjenester overflødige. For å fortsette veksten i bransjen har bedriftene to alternativer. Enten må de satse på produktendringer og utvikling eller så kan det gjøres forsøk på å utvide og endre markedet. Produktutvikling dreier seg ofte om å endre kvalitet eller utsende på produktene eller tjenestene som leveres. Markedsendring kan skje gjennom et ønske om å nå nye kunder som tidligere ikke har tatt del i bransjen.



Figur 5: Bransjens livssyklus (fahy, 2012)

3.2 Marked

For å forstå hvordan bedrifter arbeider markedsorientert, og hvordan de responderer på markedsendringer, har det vært viktig å skaffe oss en oversikt over hvordan markedene fungerer.

Innovasjon Norge fikk i 2011 utført en undersøkelse av norske bedrifters kundeorientering. Det viste seg her at bare en av syv bedrifter kjente godt til kundens behov. Dette betyr at det er seks av syv bedrifter som risikerer å tape kampen om kundene, hvis konkurransen blir stor eller kundene endrer sine behov (Damvad, 2011).

Innenfor økonomi er begrepet marked ofte beskrevet som den struktur eller organiseringen, som har til formål å sikre at handel mellom kjøper og selger kan gjennomføres.

Bedriftsmarkeder blir da definert som den strukturen som sikrer handel mellom bedrifter. Det skilles også mellom sluttbruker innen privatmarkedet og bedriftsmarkedet. En bedrifts marked vil påvirkes av alle aktører som påvirker strukturen i markedet og forholdet mellom aktørene. Se figur 2.4, hvor konkurranse- og markedskreftene er nærmere beskrevet. Det skilles i grove trekk mellom to fokusområder for hvordan bedrifter arbeider med utvikling. Dette er et markedsorientert eller et produktorientert fokus (Fahy, 2012).

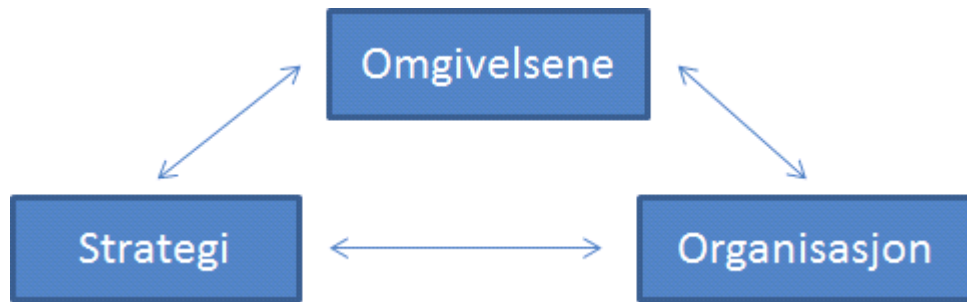
Med produktorientering vil det viktigste for bedriften være kvaliteten på produktet eller tjenesten som skal leveres. For da å kunne være konkurransedyktig vil det for produktorienterte bedrifter være svært viktig med kostnadseffektive produksjonsprosesser. Orienteringen støtter seg til en tro på at kunden kommer til å velge bedriftens produkt med bakgrunn i kvalitet.

Med markedsorientering ønsker bedriften å forstå eksisterende og framtidige kunders behov. Bedriften må samle informasjon om kunder, spre forståelse om organisasjonen og respondere på informasjon som blir gjort tilgjengelig. Markedsorientering handler altså om å ha kundens behov i et sentralt fokus, samtidig som konkurrenter og muligheter overvåkes. Markedsorientering handler om å gi kundene det de trenger, og kanskje aller best, også det de ennå ikke vet at de trenger.

I boken *Foundations of marketing* av Fahy & Jobber beskrives det moderne markedskonseptet: *“The achievement of corporate goals through meeting and exceeding costumers needs better than the competition”* Denne definisjonen oppsummerer på en god måte målsetninger og idealene bak et strategisk markedsarbeid i bedriften (Fahy, 2012).

3.2.1 Markedsanalyse

En markedsanalyse er en ekstern analyse, og vil si en systematisk gjennomgang av bedriftens omgivelser. Målet med markedsanalyse vil ofte være og skaffe til veie så mye informasjon som mulig om eksisterende kunder, framtidige kunder, konkurrenter, markedskrefter og mulige markedsendringer. Denne informasjonen vil deretter danne et grunnlag som bedriften kan bygge videre sin strategi og organisasjon, for i best mulig grad å matche sine omgivelser, se figur 6. Som regel bør markedstilnærmingen til en bedrift reflektere omgivelsene i størst mulig grad. Selv om dette innebærer en omfattende omorganisering av driften.



Figur 6: Strategisk match (Fahy, 2012)

Analyser av omgivelsene kan gjøre ved hjelp av flere ulike verktøy eller tilnærminger, men vi har her valgt å beskrive det vi ser som mest omtalt og benyttet i litteraturen. Disse er PESTEL, Porters Five forces og konkurrentanalyse.

3.2.1.1 PESTEL

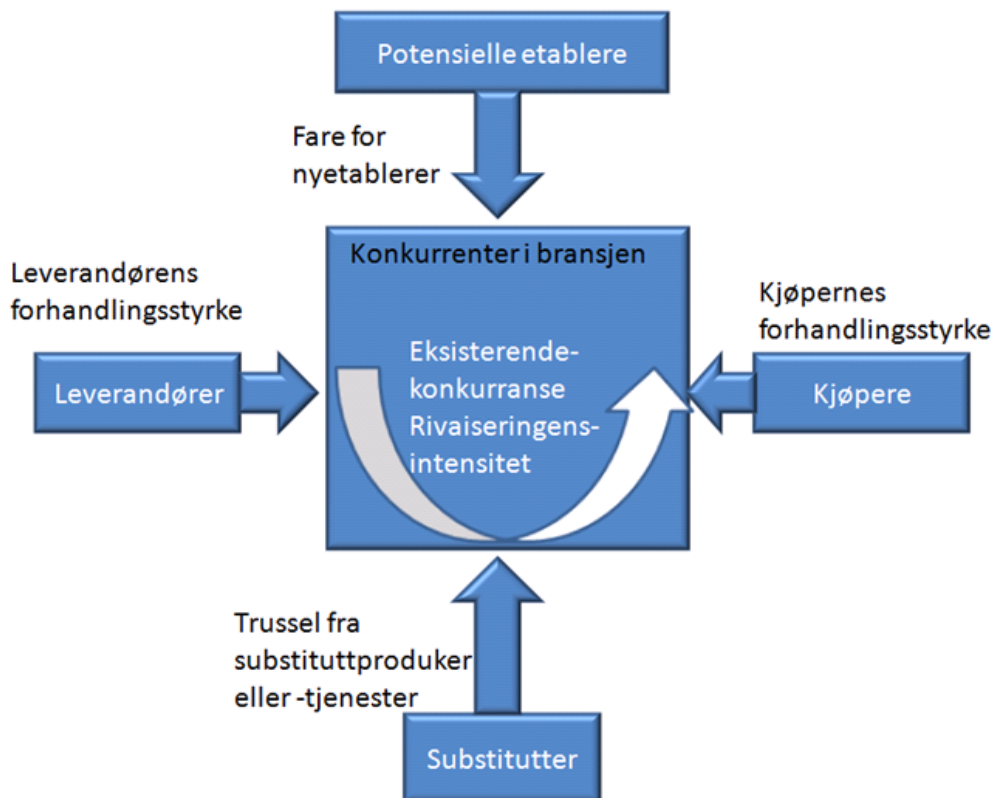
PESTEL analysen er en analyse av bedriftens omgivelser. Målsetningen med analysen er å gi et bedret bilde av hvordan omgivelsene påvirker bedriften, og hvilken risiko omgivelsene medfører for bedriften. De enkelte bokstavene i forkortelsen PESTEL, står for følgende deler av omgivelsene. P = Political (Politiske forhold). Dette kan være skatte-, valuta-, privatiseringspolitikk. E = Economical (Økonomiske forhold), kan være trender i nasjonal økonomi, inflasjon, rentenivå. S = Sociocultural (Sosiokulturelle forhold), kan være demografi, utdanningsnivå, konsum. T = Technological (Teknologiske forhold), kan være nye oppfinnelser, offentlig forskning, teknologioverføring. E = Enviromental (Miljømessige forhold), kan være, ressurstillgang, energikostnader, utslippskvoter. L = Legal (Lovgivning eller juridiske forhold), kan være handelsregulering, monopollovgivning, arbeidsregulering. Se figur 7 for en skjematisk fremstilling av bedriftens påvirkning fra omgivelsene (Ross, 2010).



Figur 7: Bedriftens påvirkning fra omgivelser

3.2.1.2 Porters five forces (Markedskreftene)

I motsetning til PESTEL som analyserer omgivelsene på et overordnet nivå, går Porter's analysemodell for bransjestrukturen mer i dybden på omgivelsene i bransjen, og hvordan de påvirker bedriften. De fem kreftene i analysen kan benyttes til å analysere konkurranseforholdene i en bransje. Dette gjelder da, potensielle nye konkurrenter, trusler fra substitutter, kundens forhandlingsmakt, leverandørers forhandlingsmakt og rivaliseringsintensitet blant eksisterende konkurrenter. Se figur 8.



Figur 8: Bransjens markedskrefter / Bransjestrukturen

3.2.1.3 Konkurrentanalyse

Konkurrentanalyse er en viktig del i en markedsorientering. Konkurrentene til en bedrift vil være de bedrifter som tilbyr produkter eller tjenester for å dekke samme behov hos kunden som vår virksomhet. Formålet med en konkurrentanalyse er å gi oss en mulighet for å forutse hva konkurrenten vil gjøre i fremtiden. Skal vi kunne anta hva en konkurrent planlegger i fremtiden, trenger vi innblikk i fire områder hos konkurrenten. Vi ønsker innsikt i konkurrentens strategi. Vi ønsker å vite hvilke mål konkurrenten har. Vi ønsker å kunne avdekke konkurrentens muligheter og vi ønsker å avdekke konkurrentens forutsetninger. Om vi klarer å danne oss en oversikt over alle disse fire områdene hos konkurrenter, har vi grunnlag for å kunne forutse noe om konkurrentens strategi. Det er deretter interessant å studere mulige reaksjoner i konkurrenters strategi på bakgrunn av vårt eget utspill i markedet.

3.2.2 Interne analyser

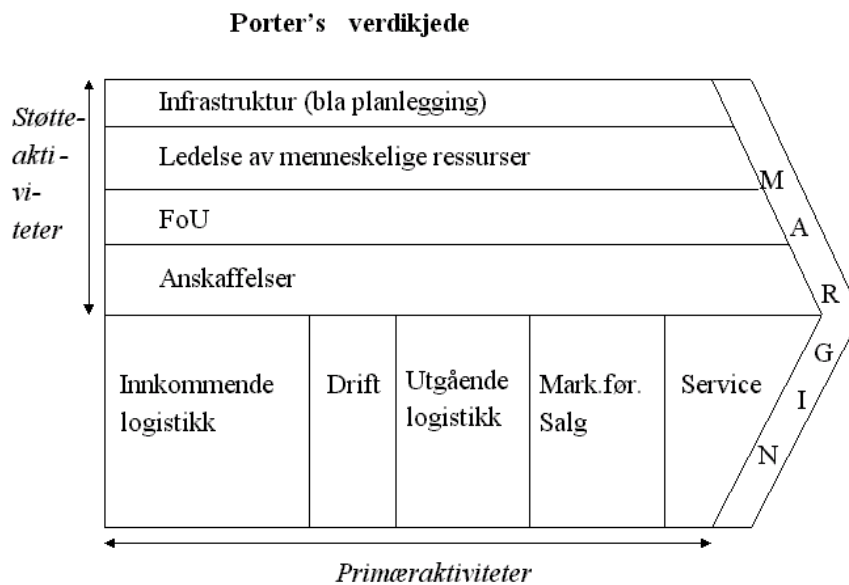
For interne analyser er det et fellestrekk at de alle omhandler interne faktorer, som bedriften har stor påvirkningskraft på. Eksempler på interne analyser kan være en systematisk gjennomgang av bedriftens forretningsidé hvordan den finansielle situasjonen er, og en analyse av bedriftens ressurser og verdikjede. Vi har valgt å presentere to av de mest benyttede analyseverktøyene for interne faktorer, VRIO og verdikjedeanalyse.

3.2.2.1 VRIO

VRIO rammeverket gir et godt bilde av bedriftens strategiske ressurser. VRIO er forkortelser for følgende faktorer i en analyse av bedriftens ressurser: V = Value (Verdifull), vil bedriftens ressurser gjøre det mulig å motstå trusler og gripe muligheter i framtiden? R = Rarity (Sjelden), finnes det andre bedrifter og konkurrenter som kan nyttiggjøre seg de ressursene som bedriften har? I = Inimitability (Imiterbar), er det mulig for konkurrenter å skaffe seg tilgang til bedriftens ressurs? O = Organisation (Organisasjon), har bedriften organisert seg på en mest mulig hensiktsmessig måte for å utnytte de ressurser som bedriften har tilgang til? (Fahy, 2012).

3.2.2.2 Verdikjedeanalyse

Verdikjeden er et rammeverk som beskriver en bedrifts byggesteiner. En verdikjedeanalyse vil være å avdekke verdiskapningen som hver enkelt av disse byggesteinene gir. Videre blir dette benyttet til å analysere bedriftens konkurransefortrinn. Målet med analysen er å beskrive bedriftens, sammensetting av aktiviteter, for å kunne levere innen områder som produksjon, markedsføring, service og innkjøp. Ut fra Porters rammeverk, figur 9, kan vi se Vi kan se at det skilles mellom primæraktiviteter, og støtteaktiviteter. Primæraktiviteter er aktiviteter som er med på produksjon av produkt eller tjeneste, og som klarer å formidle dette til kunden. De aktivitetene som ikke direkte kan knyttes til produktet, omtales gjerne som støtteaktiviteter. Det kan dreie seg om ledelse, personalutvikling, teknologiutvikling og innkjøp (Fahy, 2012).



Figur 9: Porters verdikjede

For å forstå skillet mellom hoved- og støtteaktiviteter kan en tenke på hvilke ansatte som vil være utsatt ved en eventuell permittering i bedriften. Som regel er det medarbeiderne i støttefunksjonene som blir tatt ut først i permittering. Medarbeidere knyttet til hovedfunksjonene er på kort sikt helt avgjørende for leveransen av produktene.

3.2.3 Samlede analyser

I de eksterne og interne analysene som er beskrevet tidligere i dette kapittelet er hensikten å danne et grunnlag for videre strategiarbeid. Det kan i etterkant av disse analysene være hensiktsmessig å summere opp funnene i en samlende analyse. Her finnes det nok flere rammeverk som ivaretar dette, men vi har valgt å presentere en SWOT-analyse. SWOT er en av de mest benyttede analyser, som samler funn av både eksterne og interne analyser. SWOT er en forkortelse for Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Under selve analysen sorteres spørsmålene som vist i figur 10. Her skal styrker og svakheter organiseres under interne faktorer. Muligheter og trusler organiseres under eksterne faktorer. Analysen gir bedriften mulighet til systematisk å vurdere hvordan den kan benytte sine sterke sider for å utnytte muligheter, og samtidig unngå trusler ved å minske sine svakheter. (Fahy, 2012)

Interne	Strengths (Styrker) Sterke sider eller styrker er positive egenskaper, noe organisasjonen er god til og som kan gi trygghet internt i organisasjonen i forhold til måloppnåelse.	Weaknesses (Svakheter) Svakheter er det organisasjonen mangler eller utfører dårlig i forhold til måloppnåelsen.
Eksterne	Opportunities (Muligheter) Eksterne muligheter som bør ivaretas i fremtiden.	Treats (Trusler) Eksterne trusler eller hindringer som organisasjonen kan støte på hvis man søker å realisere foreliggende muligheter.

Figur 10: SWOT - Analyse (Fahy, 2012)

3.2.4 Innovasjon

Det holder ikke bare med en god idé, før ideen er operasjonalisert, og man klarer å tjene penger på den, kan man ikke kalle det en innovasjon. I dagligtale blir innovasjon omtalt som det å gjøre noe nytt, en fornyelse gjennom forandring. Det vil si at man videreutvikler noe som eksisterer i en ny retning eller på en ny måte, og som regel, til det bedre. Innovasjoner å få satt en idé eller en oppfinnelse ut i livet. “Å *innovere er å gjøre noe nytt med økonomisk betydning*” (Spilling, 2007).

Det har vært gjort mye forskning på innovasjon opp gjennom årene, og dette har gitt kunnskap om at innovasjon ofte fører til økt salg. Forskingen har også kommet fram til at uten samarbeid mellom kunder, leverandører, forskningsmiljøer og finansmiljøer, ville det nesten ikke vært innovasjoner. Det kan virke som hovedårsaken til at vi har innovasjoner er samarbeid, forskning og utvikling. Uten kapital og investeringsmuligheter strander innovasjon ofte. Disse funnene er kommet fram fra tidligere innovasjonsundersøkelser (Smith, 2005). Tilgang på kompetent risikokapital er en nøkkelfaktor for at en innovasjon skal være mulig, og helt avgjørende for å oppnå en økonomiskutvikling. Bedrifter i ulike faser trenger ulike typer finansiering. For de fleste bedrifter er det tilstrekkelig å reinvestere deler av overskuddet

sitt eller de kan benytte seg av lån fra finansinstitusjoner, men for selskaper som ønsker å vokse, er kapital utenfra nødvendig. I tillegg til en velfungerende finanssektor som låner ut penger til bedriftene, er et effektivt marked for risikokapital nødvendig

3.3 Strategi

Etter at bedriften har satt sammen sin funn fra eksterne og interne analyser, starter arbeidet med å vurdere hvordan deres muligheter og ressurser på best mulig måte kan utnyttes.

Gjennom dette arbeidet skal framtiden til bedriften sikres og utvikles videre. Det finnes ingen allmenn og enkel definisjon av strategi. En enkel og ofte brukt beskrivelse i allmenn språkbruk er *“En rekke planlagte handlinger, for å oppnå ett visst mål”* (Roos, 2010).

En mer omfattende beskrivelse av virksomheters strategiske arbeid finner vi av Johnson, Scholes og Whittington. *“Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser, gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser, som oppfyller behovet i markedet og interessentenes forventninger”* (Johnson 2008).

Ved å se definisjonen i deler kan vi lese mange forskjellige aspekter ut av den. Her blir bedriftens retning i tiden som kommer og aktiviteter framhevet. Strategi presenteres her med et langsiktig perspektiv. Hensikten vil være å skape konkurransefordeler. Også endringer og utviklingen i omgivelsene må følges med på. Dette for å sikre at bedriften har de ressurser som kreves for å nå sine mål (Roos, 2010).

3.3.1 Strategiens rammeverk

Henry Mintzberg har presentert et av de mest kjente og refererte rammeverkene som er laget for å gi en overordnet forståelse av hva strategi er, og hvilken betydning strategien har for virksomheten. Mintzberg er opptatt av at strategi ikke bare er en plan, men en pågående prosess. Mintzberg har utviklet et rammeverk kalt strategiens fem P-er, der plan utgjør ett av fem perspektiver på strategi. De fem P-ene er: (Roos 2010).

Strategi som Plan

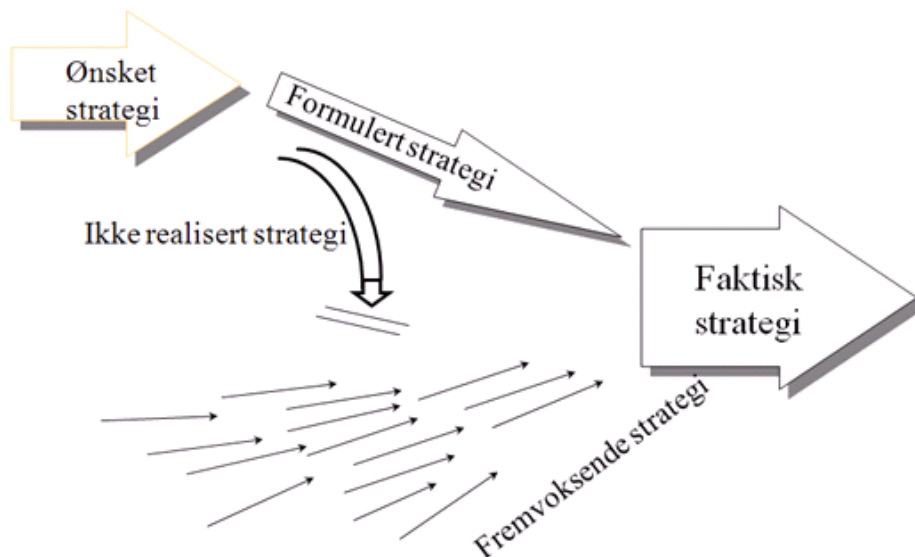
De fleste bedrifter har tradisjonelt vært knyttet til planer og planlegging, og de fleste bedrifter har en form for strategisk plan. Strategi kan her forstås som beviste handlinger eller retningslinjer for hvordan en gitt handling skal utføres (Roos, 2010).

Strategi som manøver (Ploy)

Manøver kan være både generell og mer spesiell. Et noe forenklet eksempel kan være at bedriften ønsker å bli mer lønnsom (generelle) eller at bedriften ønsker å bedre resultatet med 10 % (spesiell). Manøver er også benyttet til å beskrive e hvordan bedriften strategisk planlegger å utmanøvrere en konkurrent. Slike manøver kan også refereres til som strategisk spill (Roos, 2010).

Strategi som mønster (Pattern)

Begrepet faktisk strategi er mer beskrivende for dette perspektivet. Her blir faktisk strategi omtalt som summen av planlagt strategi minus urealisert strategi pluss fremvoksende strategi. Her vises det til at strategi kan være en lærende prosess, som vokser frem etter hvert som organisasjonen tilegner seg kunnskap. Se figur 11 for en billedlig fremstilling av perspektivet (Roos, 2010).



Figur 11: Faktisk strategi

Strategi som Posisjon

Strategi som posisjon tar utgangspunkt i hvordan bedriften ser seg selv i sitt eget marked. Med bakgrunn i bedriftens styrker og svakheter kan en sammenligning av bedriften og dens nærmeste konkurrenter gi et bilde av posisjonen bedriften har i et marked (Roos, 2010).

Strategi som Perspektiv

Under punktet, perspektiv tilnærmes strategi som et samlet uttrykk for lederes oppfattelse av bedriften sett i forholdt til omgivelsene. Hvor godt summen av ansatte forstår og utøver virksomhetens sentrale ideer og visjoner blir her et sentralt spørsmål. Roos mfl. beskriver at strategi som perspektiv blir for bedriften hva personlighet er for individet (Roos, 2010).

3.3.2 Strategiens fire hovedprinsipper

Helt fra de første utgivelsene av *Strategic Management Journal* på 80 tallet, og opp gjennom strategifagets moderne historie og utvikling, har det utviklet seg fire hovedprinsipper til den utformede strategiens grunnlag.

Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastning

I dette første hovedprinsippet i strategisk forståelse, forutsettes det at alle bedrifters primære mål er å øke avkastning på investerte ressurser. I enkelte bedrifter finnes det derimot organiseringer som har andre faktorer for å beregne avkastning. Slike bedrifter beregner ikke avkastning med økonomiske begreper, dette kan være veldedige organisasjoner (Roos, 2010).

Strategi er en handlingsmåte som krever tankevirksomhet og kreativitet

I et konkurranseutsatt miljø er det krevende og overleve. Dette prinsippet dreier seg hvordan bedriften gjør valg og tar avgjørelse i en hverdag hvor det er mengder med mer eller mindre gode valgmuligheter. Det kreves altså mental kapasitet og kreativitet for å utmanøvrere konkurrenter og vinne markedsandeler (Roos, 2010).

Strategien etterstreber en god tilpasning mellom organisasjonen og omgivelsene

Jo bedre tilpasning, desto bedre avkastning. Denne grunntanken bygger på at bedriftenes strategi fungerer som tetning og bindelev mellom hvordan bedriften er organisert og omgivelsene eller markedet som bedriften opererer i (Roos, 2010).

Ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig

Bedriftene må etterstrebe å tilpasse seg omgivelsene. Det som kompliserer arbeidet med tilpasning til markedet er at det er vanskelig for bedriften å kunne vite når den har tilpasset seg så godt som mulig det markedet etterspør (Roos, 2010).

3.3.3 Utforming av Strategisk intensjon

Gjennom å startet med å utarbeide bedriftens visjon, forretningsideen og mål kan være en av flere mulige fremgangsmåter for å starte en prosess med utarbeidelse av strategisk intensjon. I dag er markeder i stadig hurtigere endring, og dette fører nye utfordringen inn i arbeidet med utforming av strategi. Med bakgrunn i denne raskere endringen i markeder, stilles det dynamiske krav til strategisk arbeid. Til tross for dette har vi valgt å presentere en mer klassisk tilnærming til strategisk arbeid. Dette er nødvendig for å se omfanget av hva faget innebærer og hva som kreves for at strategiske prosesser skal kunne dekke så mange av bedriftens utfordringer som mulig. Et mer tilpasset og kreativt strategisk arbeid vil ytterligere forsterke og framskynde strategiprosessene. For å kunne arbeide med strategi i et dynamisk perspektiv vil det allikevel være nødvendig å kunne de grunnleggende delene av klassisk strategiarbeid.

Strategisk intensjon

Strategisk intensjon er ofte referert til i litteratur om ledelse. En av mange definisjoner er «Et innbitt fokus på vinne på alle nivåer i organisasjonen» (Roos, 2010 s40) Med denne definisjonen samles virkelig målet med intensjonen. For en organisasjon å kunne vinne på alle nivåer, kreves det at ansatte, ledere og andre som er tilknyttet organisasjonen har en personlig forpliktelse og motivasjon for å bidra til det vinnende laget. Strategisk intensjon innebærer ofte en detaljert beskrivelse av hvor bedriften skal, retningen vi sammen skal dra i. Strategisk intensjon kan også benyttes for å tydeliggjøre bedriftens langsiktige mål og visjon i fremtiden.

Strategisk intensjon kan bygges opp av de enkelte arbeidsoppgavene for organisasjonen, visjon, forretningside og mål (Roos, 2010).

Utforming av visjon

I strategisk sammenheng blir visjon ofte beskrevet som et fremtidsbilde av hva bedriften skal være en gang i fremtiden. Visjon er som regel utarbeidet med overvekt av ansatte fra ledelsen, og er derfor ofte et bilde på hva ledelsen i bedriften ser for seg fram i tid.

Eksempler på målsetningen til en visjon kan være å:

- Sette fokus
- Engasjere medarbeidere
- Skape en felles ambisjon
- Skal bidra til å inspirere medarbeidere til å dra i samme retning
- Å gi inspirasjon til å se nye løsninger
- Å framelske samarbeid mellom medarbeidere
- Å bidra til at ansatte blir mer kreative

En visjon har minst tre funksjoner: Den skal legitimere, den skal fokusere på organisasjonens ambisjoner, og den skal være motiverende for hele organisasjonen. (Roos, 2010)

Forretningsidé

En forretningsidé har til hensikt å sette fokus på det som har vært sett på som muligheten for bedriften. Ideen dannes med en bakgrunn i faktorer som kan påvirke bedriften, slikt som: markedsbehov, kunder, produkter, konkurransefortrinn og så videre. Ideen skal beskrive hva det er som gir muligheter for inntekt og hva som kan bli tilbudt til en potensiell kunde. En forretningside bør vise en retning for bedriften og bedriftens ansatte, den bør være avklarende og har ikke til hensikt å konkretisere mål.

Konkurransefortrinn vil være naturlig å ta med i en forretningside. Hvorvidt en forretningside er gyldig over tid, vil måles i om den klarer å ta vare på de konkurransefortrinn som er i dag, og samtidig frambringe nye fortrinn som bedriften kan nyttiggjøre seg i fremtiden (Roos, 2010).

Mål

Utarbeidelsen av mål for virksomheten har til hensikt å tydeliggjøre visjonen og forretningsideen. De skal vis hvordan visjon og mål skal kunne implementeres inn i operasjonell drift.

Når bedriften ovenfor strategiske valg, skal mål kunne gi et bidrag til hva som er riktig retning for bedriften. Hvordan mål formuleres er viktig. Om mål er for diffuse og vage, blir det vanskelig å evaluere om mål er oppnådd, derfor bør mål defineres så konkret og avgrenset so mulig. Mål gir også utrykk til andre i bedriftens omgivelser om hva bedriften er og hvor den skal. Mål kan være et viktig virkemiddel for å posisjonere bedriften i et marked (Roos, 2010).

3.3.4 Identifisering av strategiske alternativer

Når bedriften har utfør de analyser som har vær nødvendig for å skaffe seg nok kunnskap om omgivelser og interne faktorer, og har utarbeidet en strategisk intensjon, starter arbeidet med å identifisere ulike strategiske alternativer.

Det skilles mellom tre forskjellige strategiske alternativer.

Generiske strategier: Er de strategiske valg bedriften tar i forhold til sine konkurrenter.

Dette danner grunnlag for hvilken posisjon bedriften ønsker og får i markedet.

Mulige retninger: Gjelder valgene av produkt, bransje og marked som bedriften må ta.

Mulige metoder: Hvordan bedriften skal følge og utvikle sin strategi videre.



Figur 12: Valg av strategi (Roos, 2012 / Johnson, 2008)

3.3.4.1 Generiske strategier

Det finnes en rekke forskjellige muligheter for valg av strategi. Den mest kjente og brukte kategoriseringen av ulike generiske strategier er presentert av Michael Porter. Denne kategoriseringen deler generiske strategier i tre ulike grupper, som kan brukes alene eller i kombinasjon med hverandre. Disse tre generiske strategiene er: Kostnadslederskap, Differensiering og Fokusering (Roos, 2010 / Johnson, 2008).

Kostnadslederskap: Her har bedriften til hensikt å konkurrere med sine konkurrenter på pris. Det er mulig bedriften har konkurransefortrinn innen produksjon, distribusjon eller markedsføring av produktet som gjør at kostnadene kan holde lavere enn konkurrentene.

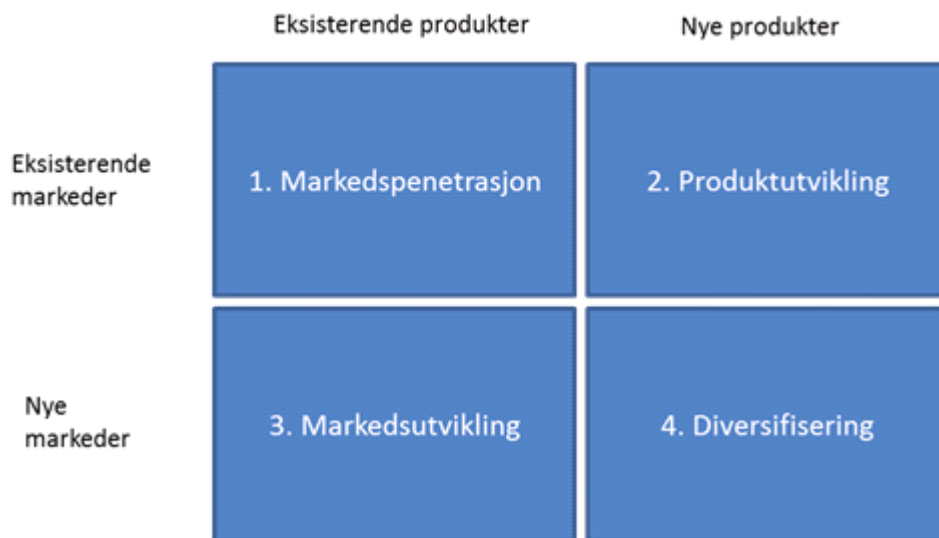
Differensiering: Her tilbyr bedriften et produkt eller en tjeneste som er annerledes enn det konkurrentene tilbyr. Målet er at det skal gjøre kjøperen villig til å betale mer for bedriftens produkter, enn det de er til våre konkurrenter.

Fokusering: Med fokusering søker bedriften en bestemt kjøpergruppe, et marked, et geografisk område, eller bare en del av et produkt utvalg. Her er målet å skreddersy bedriftens produkt eller tjeneste til en snevrere del av markedet. Det vil da være mulig å gi produkter

eller tjenester merverdi for den enkelte gjennom og tilpasning til små grupper eller den enkelte.

3.3.5 Mulige retninger

For å beskrive mulige retninger bedriftene har, tar vi utgangspunkt i Ansoffs vekstmatrise. Matrisen systematiserer mulige utviklinger av nye produkter, markeder, og virksomheter.



Figur 13: Ansoffs vekstmatrise

Markedspenetrering

Går ut på at bedriften øker sin markedsandel ved å ta andeler fra konkurrenter i eksisterende markeder.

Markedsutvikling

Med markedsutvikling orienterer bedriftens eksisterende produkter og eksisterende teknologi mot nye markedsområder.

Produktutvikling

Bedriften vil komme opp i situasjoner der eksisterende produkter ikke lenger er konkurransedyktige eller må få lavere prioritet. Bedriften kan da velge å endre produktene eller å utvikle nye produkter som appellerer til eksisterende kunder, og som drar nytte av for eksempel bedriftens kompetanse, distribusjonsnett og markedsnavn.

Diversifisering

Innebærer at bedriftene søker seg inn på andre områder der det er muligheter for avkastning.

3.3.6 Oppkjøpsstrategi

Det å skaffe seg tilgang på de ressursene en bedriften mangler, er en utfordring. Oppkjøp kan være en mulig løsning på denne utfordringen. På den måten unngår bedriften en langvarig periode med konkurranseulempet, hvor man selv prøver å bygge opp disse ressursene.

Oppkjøp eller fusjon kan gi bedriften verdiøkning gjennom forskjellige synergieffekter. Positive resultater kan oppnås gjennom en sterkere ledelse og kompetanse, eller gjennom en samordnet ledelse, restrukturering eller reduksjon i organisasjonen, eller ved å oppnå økt markedsrett. Om ledelsen har klare motiver om å skape en bedrift, med økt markedsrett, innflytelse og prestisje, kan det forenkles jobben med rekruttering av nøkkelpersoner, og som igjen kan gi bedriften konkurransemessige fordeler (Tekna, Kjøp av virksomhet, 2011).

Ved oppkjøp, er synergieffekter noe man søker i sterk grad. Det er derfor viktig å finne bedrifter som utfyller eller gjør eksisterende bedrift mer robust, helst gjennom styrker der bedriften selv har svakheter. De oppkjøpene man gjør, må også passe inn med den strategien og de valgene bedriften har gjort og planlegger å gjøre de neste årene. En grundig analyse av bedriften som skal kjøpes må gjøres, og da spesielt med tanke på regnskapstall og trenden i inntjening og avkastning. Kundegrunnlaget, og utviklingen i kundebase og omsetning, samt muligheter for videre ekspansjon og utvikling må kartlegges før oppkjøpet gjennomføres. Det er flere argumenter for å gjøre oppkjøp. Er oppkjøpet strategisk rettet, det vil si for å oppnå en videre vekst eller gjøres det for å eliminere en konkurrent. Momenter for hvorfor små og mellomstore bedrifter kan være interessante oppkjøpskandidater er eksempelvis at de har en nærhet til markedet, kjenner markedet og nisjen godt. Disse bedriftene kan også mangle ressurser for å kunne utnytte sitt eget vekstpotensial. Disse ressursene kan de få gjennom oppkjøpers styrkede finansielle ressurser og effekten med samordnede fellesfunksjoner.

3.3.7 Risiko

Risiko blir definert som et mål som kombinerer sjansen for at noe skal skje og virkningen av denne hendelsen. Risikoanalyse er et verktøy som brukes i bedrifter for å skaffe seg en oversikt over risikoen de er utsatt for, på en systematisk måte.

Det finnes en rekke risikodrivere som påvirker bedriften gjennom dens livssyklusen, Figur 14 viser kjente risikodriverne.



Figur 14: Vår vurdering av mulige risikodrivere

3.3.7.1 Finansiell risiko

Det er vanskelig å spå hva framtiden bringer, og derfor løper bedriftene en konstant risiko for at det skjer endringer i eksempelvis råvaremarkedet og finansmarkedet. Det å skulle levere store ordrer med råvarepris som usikker faktor, kan påføre bedriften store tap. En hurtig voksende bedrift vil ofte møte finansielle utfordringer, i form av likviditets- og soliditetsproblemer.

Likviditetsproblemer kan oppstå om bedriften ikke har tatt høyde for uforutsette hendelser, og at det ikke er utarbeidet fornuftige likviditetsbudsjetter, eller at de ikke til en hver tid vurderer sin kontantstrøm. Dette kan være spesielt kritisk for bygg- og anleggsbedrifter. Her kan forsinkelser i ferdigstillelse eller salg føre til at prosjektet ikke blir fullført, og de ender i konkurs eller styrt avvikling. Med de konsekvenser det innebærer for den enkelte bedrift. Soliditetsproblemer oppstår gjerne i slike bedrifter som en følge av at egenkapitalandelen er redusert. En lavere egenkapitalandel svekker bedriftens evne til å tåle tap.

3.3.7.2 Operativ risiko

Kan defineres som, den risikoen man løper for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer. Menneskelige feil og eksterne hendelser kan også skape operativ risiko.

Herunder vil bemanning, kultur og omorganisering være sentrale faktorer som kan skape en risiko for bedriften. Eksempel på dette kan være holdninger, kompetanse, organisatoriske løsninger, ressursutnyttelse og hvordan prosjektstyringen utføres.

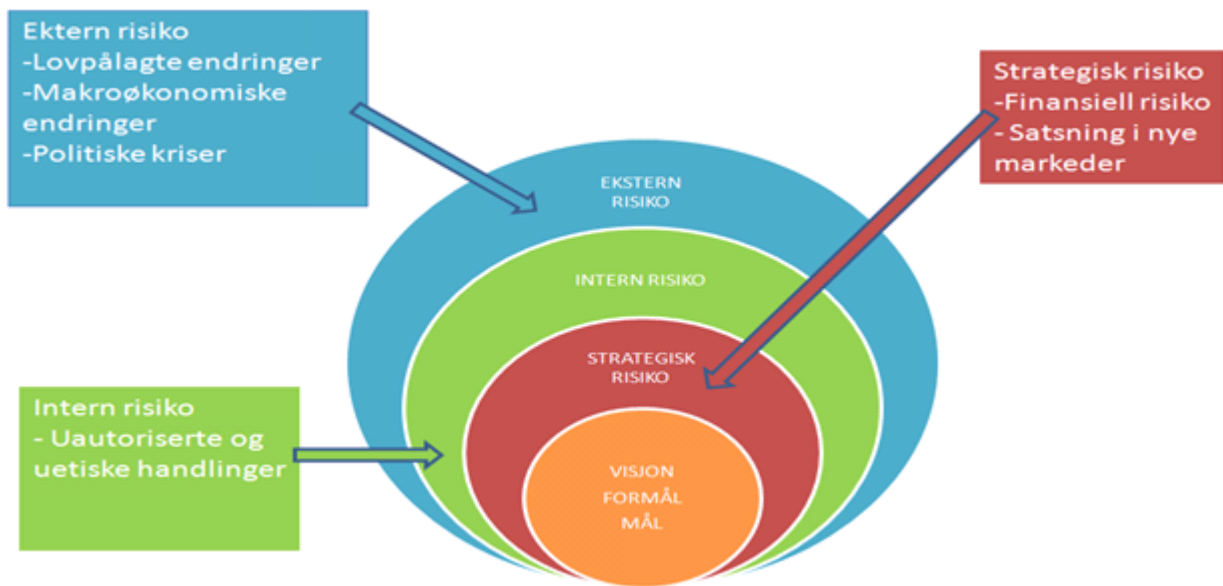
3.3.7.3 Teknologisk risiko

Denne delen av risikobildet er knyttet opp mot teknologiske løsninger, drift, vedlikehold, IT-sikkerhet i systemer og applikasjoner. Det at den teknologiske utviklingen skjer raskt, kan eksempelvis føre med seg en risiko for at bedriften mister konkurransefortrinnet den har opparbeidet seg.

3.3.7.4 Juridisk risiko

Vil være en risiko som tilknyttes de kontraktene bedriften inngår, samt de lover og regler som gjelder i det markedet de opererer. En endring i myndighetskravene kan få uheldige konsekvenser for enkelte bedrifter. Eksempel på dette kan være de skjerpede kravene som bankene har fått i etterkant av finanskrisen.

Det er viktig at bedriftens leder har ett forhold til disse risikoene, og ser i hvilken grad de påvirker utviklingen.



Figur 15: Former for risiko

Innen risikostyring beskriver litteraturen ofte tre forskjellige former for risiko;

1. Intern risiko handler om risiko bedriften selv kan forutse og forebygge. Denne formen for risiko er altså kontrollerbar. Bedriften bør alltid forsøke å eliminere eller unngå slik risiko. Dette handler om ansatte og leders uautoriserte og uetiske handlinger. Herunder finnes også risiko for at rutiner i operasjonelle prosesser feiler. Slik risiko håndteres best med systemer av regler og retningslinjer.
2. Strategisk risiko dreier seg om risiko som bedriften eller organisasjonen er villig til å ta. Her er det snakk om at risikoen gir en mulighet for at noe positivt skal skje og gi økt verdi for bedriften. I vurdering av strategisk risiko, handler det ikke om å fjerne eller eliminere risiko. Det handler om å ta riktig risiko. Eksempler på strategisk risiko kan være finansiellrisiko eller satsning i nye markedsområder.
3. Ekstern risiko handler om risiko som kan oppstå utenfor organisasjonens rammer. Slike former for risiko har ofte bedriften svært liten mulighet til å påvirke. Dette kan for eksempel være endrede lovpålagte rammer, makroøkonomiske endringer, eller politisk kriser (Mikes, 2009).

3.4 Organisasjonsendring

Når bedriften har vært gjennom prosesser for markedsanalyser, analyser av eksterne og interne faktorer, samt å ha utarbeidet strategier for hvordan de skal utnytte og sikre deres ressurser på best mulig måte. Starter arbeidet med å implementere de planlagte endringene inn i organisasjonen. Med endring mener vi her alle prosesser som har til hensikt å tilpasse driften, slik at den forenes med det strategisk besluttede idealet som strategiprosessene har resultert i.

Ledere og ansatte beskriver ofte at bedriften endres, og denne endringen blir mer og mer kontinuerlig. Ved å trekke seg litt tilbake fra arbeidshverdagen stadig påfyll av arbeidsoppgaver, og se tilbake noen år, vil de fleste av oss se at vår arbeidsplass, marked og bransje har endret seg relativt mye.

Strategiprosessen er på langt nær ferdig når en strategi har blitt valgt. Uansett hvor gode valg en i utgangspunktet har gjort, har dette liten betydning hvis ikke de ulike strategiene blir satt ut i livet. Iverksettelse innebærer at en tar strategien til handling og operasjonaliserer den. Endringsledelse handler med andre ord om mye mer enn å endre organisasjonskartet, man må også forandre på organisasjonskulturen og den måten bedriften opererer i sitt marked (Stensaker, 2004).

3.4.1 Faktorer som hemmer bedriftens tilpasning til omgivelsene

Det er i dag mer vanlig å beskrive markedsendringer som løpende og kontinuerlige prosesser, enn tidligere der det var klarere skiller. Om det er slik at vår omverden endrer seg i stadig raskere hastighet, vil det da også være avgjørende for bedriften hvordan den responderer på disse endringene.

Hvor lang tid den enkelte bedrift bruker på å iverksette endringer i egen organisasjon som følge av markedsendringer kan forsinkes av flere grunner, men kan skjematisk deles inn i de to hovedkategorier forsinkelse og uvitenhet se figur 16.

3.4.1.1 Uvitenhet

Hvis markedskunnskapen og markedsovervåkning ikke er tilfredsstillende, kan bedrifter rett og slett gå glipp av endringer som i fremtiden vil påvirke deres egen markedsposisjon.

3.4.1.2 Forsinkelse

Kan skyldes tunge byråkratiske beslutningsprosesser internt i bedriften, eller at bedriften er produktfokusert isteden for markedsfokusert. Det kan også være at de ikke følger med i den teknologiske utviklingen som skjer, og av den grunn mister markedsandeler. En frykt for endring kan medføre at de venter for lenge før de gjør grep, som også kan føre til at de bruker resursene på å forsvare markedet slik det er i dag. Se figur 16, for en framstilling av disse prosessene.

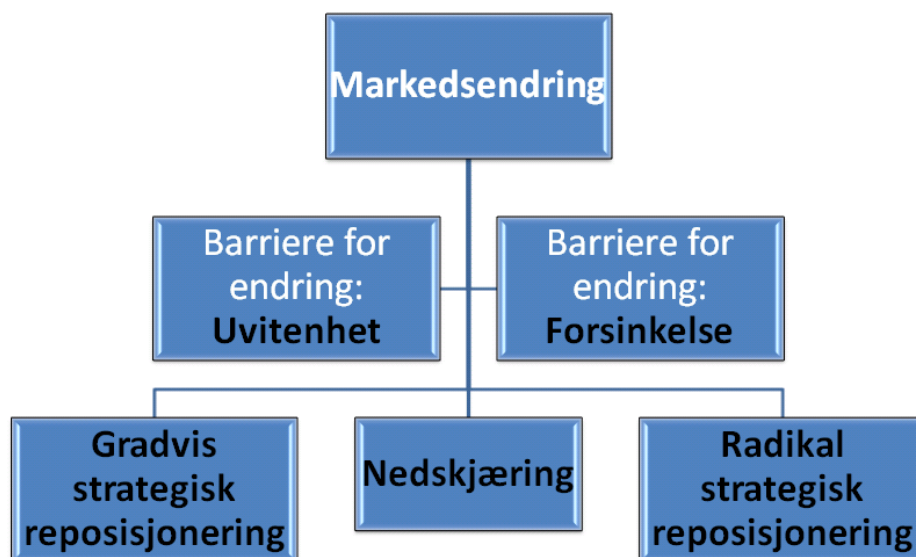
3.4.2 Organisasjonen respons ved markedsendring

Hvordan en organisasjon responderer på markedsendringer varierer mye. Tiltakene som bedriften kan iverksette, er mulig å organisere i tre kategorier: Nedskjæring, gradvis strategisk reposisjonering og radikal strategisk reposisjonering. se figur 16

Nedskjæring medfører at bedriften søker å bedre marginer, samt og kutter kostnader. Dette fører til en periode med bedrede marginer, men vil ikke gjøre noe med den egentlige utfordringen, nemlig at salget minsker.

Gradvis strategisk reposisjonering, er en tilnærming som omhandler en planlagt, kontinuerlig og gradvis tilpasning til det endrede markedet.

Radikal strategisk reposisjonering, innebærer at bedriften avventer å iverksette endringer, kan dette føre til en kritisk situasjon i bedriften, og en mer drastisk endring blir nødvendig. Retningen til bedriften vil da fundamentalt endres. Radikale strategisk reposisjonering i et marked er langt mer risikofylt enn en gradvis strategisk reposisjonering.



Figur 16: Respons på markedsendring

3.4.3 Tilnærminger til iverksettelse av strategi

Gjennomføringen av prosessen med å iverksette vil normalt variere fra situasjon til situasjon. Vi har i kapittelet 3.4.2 vist hvilke former for respons vi ser hos bedrifter ved markedstilpasning. I dette kapittelet har vi sett nærmere på hvordan omfang av endring, og tiden som er til rådighet for endringen, påvirker hvordan endringen kan iverksettes og operasjonaliseres.

Spesielt to forhold har en klar innvirkning på hvordan prosessen skal gjennomføres: Hvor viktig er strategiproblemet, og hvilken tidshorisont det er på iverksettelse? Dette er illustrert i figuren 17.

Fremvoksende iverksettelse. Denne formen for iverksettelse ser vi som regel når det er en relativt liten strategisk endring som skal gjennomføres, og tidshorisonten den skal gjøres på er relativt lang. Formen for iverksettelse omtales også som strategisk tilpasning da det ikke innebærer store driftsmessige tilpasninger.

Styrt iverksettelse. Denne formen for iverksettelse sees ofte i sammenhenger der det er behov for relativt små strategiske endringer, og tidshorisonten er kort. Det blir da nødvendig for ledelsen å gjøre endringer raskt.

Steg for steg iverksettelse. Hvis det er mulig å bruke lang tid på en stor iverksettelse, kan det være hensiktsmessig å dele opp endringen i steg som implementeres i organisasjonen. Denne formen for iverksettelse kan sees i forbindelse med for eksempel fusjoner. Det er her mulig å bruke tid på evaluering av de enkelte del prosessene.

Omfattende iverksettelse. Om tidshorisonten er kort og omfanget av en nødvendig endring er stort, vil det være nødvendig å gjøre store endringer som får konsekvenser for større deler eller hele organisasjonen samtidig. Det vil være lite mulighet for evaluering av eventuelle del prosesser underveis. Eksempler på at slike endringer skjer kan være store omveltninger i omgivelsene eller markedet på kort tid, som ved store teknologiske nyvinninger. Også lovendringer gir bedrifter tilsvarende utfordringer.

Viktigheten av strategiproblemet	Stor	Iverksettelsen vil skje steg for steg	Iverksettelsen vil være omfattende
	Liten	Iverksettelsen vil være fremvoksende	Iverksettelsen vil være styrt
		Lang	Kort
		Tidshorisont for iverksettelsen	

Figur 17: Iverksettelse av strategi

3.4.4 Metoder for iverksettelse

Det finnes i litteraturen flere godt dokumenterte metoder og modeller for iverksettelse av endring i en bedrift. Her kan nevnes Lewin (1947) som først beskrev tre stadier i endringsprosessen: Unfreeze, Change, Freeze. Beckhard og Pritchard (1992) som også beskriver tre stadier i endringsprosessen: fortid, overgangen og framtiden. Vi har videre i dette kapitlet valgt å presentere Kotters (1996) 8 stegs prosess. Denne kan også sees i sammenheng med de tidligere nevnte fasene, på følgende måte. Der stegene 1-4 er ment for å

hjelpe organisasjonen å løse opp sine bindinger og klargjøres for en endring. Stegene 5-7 introduserer selve endringene, og steg 8 forankrer endringene i organisasjonskulturen og får endringene til å bli varige.



Figur 18: Kotters 8 stegs modell

3.4.5 Rekruttering

De ansatte i en bedrift, er bedriftens viktigste ressurs, og følgelig er rekruttering en av bedriftens mest kritiske prosesser. En endring i bedriften kan også føre til at man har behov for en annen type kompetanse enn det man har i bedriften i dag. Ved å gjennomføre en grundig og vel gjennomtenkt rekrutteringsprosess kan bedriften skape gode arbeidsplasser, hvor bedriftens kompetansekrav synliggjøres og de ansattes yrkesstolthet styrkes. En slik systematisk prosess vil være med å bidra til bedriftens evne til å konkurrere og til syvende og sist overleve. Nyere undersøkelser har imidlertid vist at ledere i dagens bedrifter ikke har tilstrekkelig kunnskap om rekrutteringsprosesser. Mangelen på denne kunnskapen gjør at de kan gå glipp av det konkurransefortrinnet, “riktig” bemanning gir (Ployhart, 2006). Hovedformålet med at rekrutteringsprosessene strategisk forankres, er å forbedre bedriftens resultatoppnåelse (Ployhart, 2006). Den ressursbaserte teorien forklarer dette med at talentfulle eller kompetente ansatte kan betraktes som verdifulle, sjeldne, ikke-kopierbare og

vanskelig substituerbare (Huselid, 2003). De ansatte er verdifulle, når de gjennom sin kompetanse eller erfaring kan bidra til at bedriften utnytter sine muligheter på en best mulig måte, samt at de nøytraliserer eventuelle trusler. Om de innehar en spesiell kompetanse, vil de også være sjeldne eller unike. De er heller “ikke-kopierbare” når de har et talent eller en erfaring som gjør at andre ikke kan imitere dem på en enkel måte. Sist men ikke minst når de ikke kan erstattes av andre tilgjengelige ressurser som for eksempel elektroniske og selvbetjente serviceautomater er de ikke substituerbare. En slik strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet vil øke sannsynligheten for en nyansatt kan bidra til å forbedre bedriftens resultatoppnåelse. I en endringsprosess vil det være sannsynlig at den bemanningen man har, ikke er riktig til den veien man skal følge videre. Dette må ledelsen ta med i sine planer for fremtiden.

3.5 Evaluering av endringsprosesser

Fra en bedrift avdekker at det skjer endringer i markedet, fram til det er iverksatt og operasjonalisert nødvendige endringer i produksjon, har det ofte skjedd en rekke prosesser internt i bedriften. Vi har gjennom dette teorigapittelet sett på tre store teoretiske områder som alle kan innebære omfattende prosesser og arbeidsoppgaver for organisasjon.

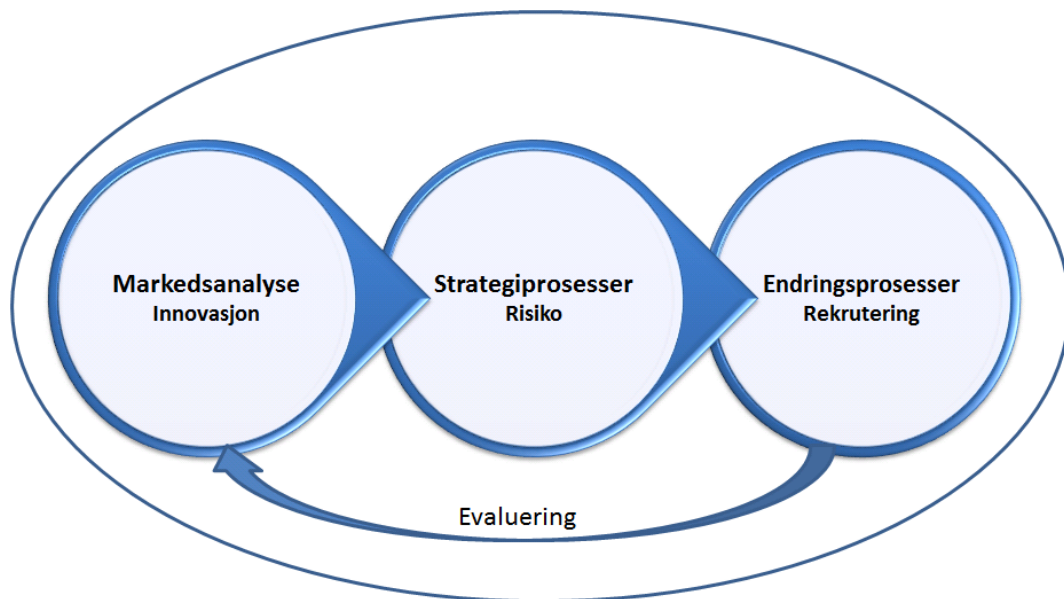
- Markedsanalyser som skal avdekke endringer
- Strategiprosesser som skal lage planer for hvordan bedriften tilpasser seg de endrede omgivelsene
- Endringsprosesser som skal sikre at planlagte og nødvendige endringer blir implementert og operasjonalisert.

Etter at endringer er gjennomført i bedriften, er det naturlig at de prosesser som har blitt gjennomført også blir evaluert. Det vurderes ofte om de mål som ble definert før iverksettelse er oppnådd, og om resultatene av endringen er gode. I studier av endringsprosjekter er måloppnåelse og gjennomføring blant de hyppigste studerte effektvariablene (Hickson, 2003).

3.6 Oppsummering

I teorigapittelet har vi belyst teori og litteratur som er relevant for vår problemstilling. Vi vil videre i oppgaven beskrive hvilken metode vi har valgt for å samle inn empiriske data. Og

hvordan våre casebedrifter gjør markedsanalyser, strategi- og endringsprosesser i organisasjonene sine. Følgende forskningsmodell beskriver hva vi vil samle inn empiri om.



Figur 19: Forskningsmodell

Vi har valgt ut følgende tre hovedtemaer innen teori. Markedsanalyse, Strategiprosesser og Endringsprosesser, dette har vi gjort for å beskrive vår problemstilling.

Vi har funnet det naturlig å se på hvordan de tre hovedkategoriene våre kan blir påvirket av noen utvalgte interne og eksterne krefter.

- Hvordan innovasjon kan påvirke bedriftens marked
- Hvordan risiko kan påvirke bedriftens strategi
- Hvordan rekruttering kan påvirke endring

Gjennom vårt MBA-studie har vi lest mye litteratur, som omhandler et og et av våre tema særskilt. Vi savnet en fremstilling som viste summen av det arbeidet som kreves av en organisasjon i slike prosesser. Her ønsker vi å vise helheten, fra en markedsendring blir oppdaget, til en endring er gjennomført i bedriften.

Omfanget av de teoretiske rammene for oppgaven blir stor, av den grunn kan vi ikke gå i dybden på all teori, men heller vektlegge den teorien som støtter våre funn.

4 Metode

4.1 Valg av metode

I dette kapitlet vil vi begrunne våre valg av metodisk tilnærming for å besvare oppgavens problemstilling. En problemstilling består av flere variabler, disse variablene skal beskrive, hva og hvem vi ønsker å undersøke, samt hvilken verdi og kontekst oppgaven har.

Utgangspunktet for ethvert godt forskningsprosjekt er noen klare og godt formulerte forskningsspørsmål. Vi har brukt tid på disse og endret dem noen ganger, før vi endte opp med følgende tre:

- *Hva gjør bedriften for å møte endringer i markedet?*
- *Hvordan utføres og forankres strategiarbeidet i bedriften?*
- *Hvordan involveres og implementeres endringer i bedriften?*

Vi vil videre i dette kapitlet se at det finnes flere metoder for å finne svar på disse spørsmålene. Ulike forskningsspørsmål kan kreve svært forskjellige forskningsmetoder:

- Skal vi intervju noen?
- Skal vi utføre spørreundersøkelser?
- Skal vi observere noen?

Og i tilfelle hvem og hvor mange? Dette innebærer at vi må redegjøre for valg av forskningsdesign og metode, samt en redegjørelse for prosessen som gjøres for å samle inn forskningsdata.

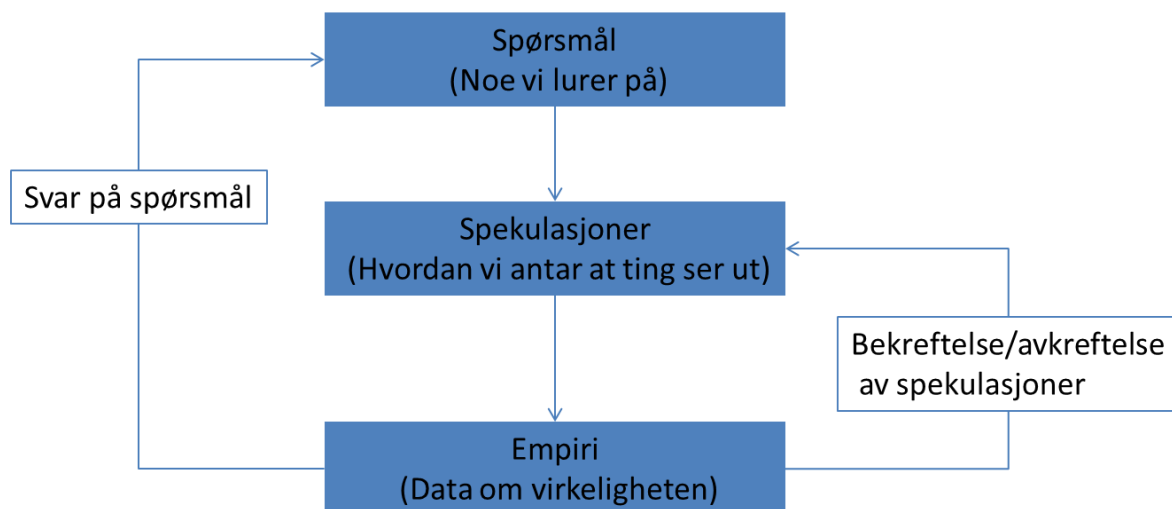
Det er problemstillingen som vil avgjøre hvilken undersøkelsesdesign og hvilken innsamlingsmetode vi skal benytte for å få tak i de empiriske dataene. Når vi har bestemt oss for en problemstilling har vi også avgrenset hva vi skal fokusere på. En problemstilling kan deles inn i tre dimensjoner, klar eller uklar, forklarende eller beskrivende (Jacobsen, 2005). En uklar problemstilling vil si at vi har liten informasjon om det vi ønsker å undersøke, en slik problemstilling blir beskrevet som eksplorerende eller utforskende i litteraturen. En beskrivende problemstilling tilsier at vår forskning ønsker å se på et fenomen ved et gitt tidspunkt, eller hvordan situasjon har utviklet seg over tid. Når vi så har smalt inn informasjon kan vi se om det er mulig å generalisere de funnene vi har gjort. En generalisering av våre funn, vil si at vi fra et mindre utvalg ønsker å uttale oss om mange flere enn de som er i med i vår forskning (Jacobsen, 2005).

Metoden kan vi se på som ett hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten, det er i så måte viktig å vite hva som er virkelighet, sannhet og kunnskap. Jacobsen (2005) stiller tre spørsmål som skal belyse dette.

- Hvordan ser verden egentlig ut?
- Hvordan kan vi vite noe om virkeligheten?
- Hvordan bør vi samle inn data om virkeligheten?

Forskningen har i mange år fokusert på hvordan verden ser ut, og hvilken metode man kan bruke for å beskrive dette best, det er trolig ikke noen fasit på dette.

På lik linje med at forskning ikke konkluderer med en endelig oppfatning om hvordan verden ser ut, er det også problematisk å si noe om hvordan vi kan skaffe oss kunnskap om virkeligheten. Av den grunn finnes det mange metoder å samle inn empiri på. Figur 20 viser gangen i hvordan man utfører en undersøkelse.



Figur 20: Gangen i undersøkelsen (Jacobsen, 2015)

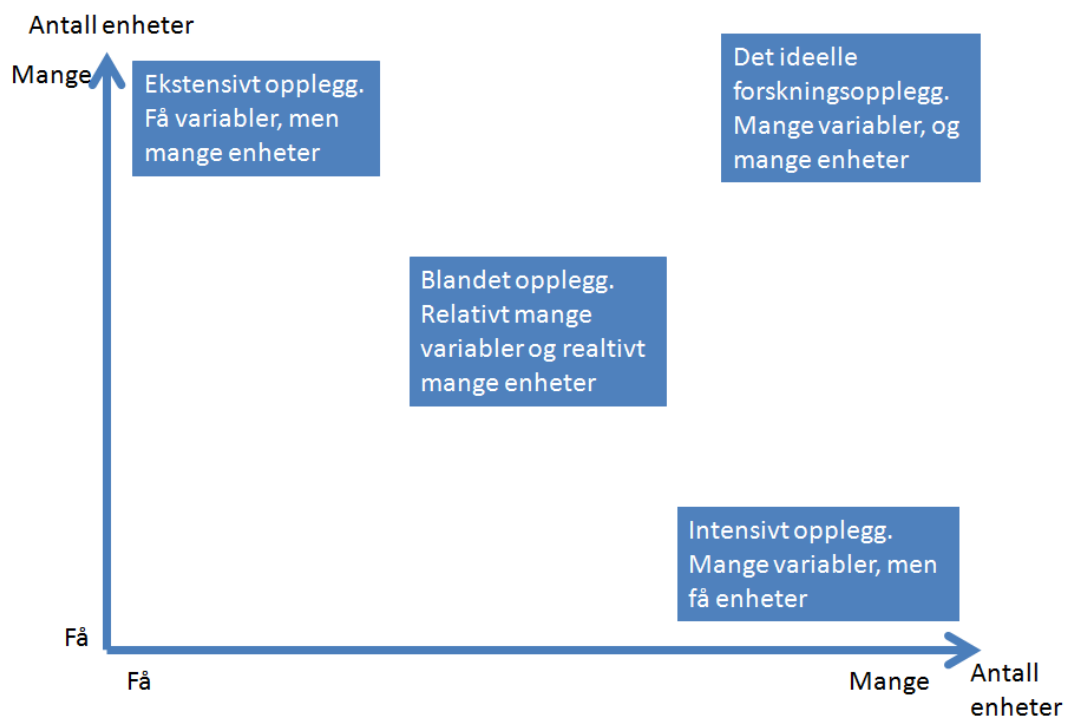
Det trekkes i litteraturen fram kriterier som individualisme eller holisme, som sier noe om det er individet som skal betraktes eller om det er situasjon individet befinner seg i som er grunnlaget for undersøkelsen. Nærhet eller distanse til fenomenet er også beskrevet som en faktor som påvirker undersøkelsen, dette kommer vi inn på senere i kapitlet

Avslutningsvis vil vi ta for oss fordeler og ulemper med vår valgte metode, samt en vurdering av oppgavens gyldighet og pålitelighet.

4.2 Valg av design

Etter at problemstillingen er formulert vil neste steg være å velge metode for innsamling av data. Vi har mulighet til å velge mellom et intensivt eller ekstensivt undersøkelsesdesign. Det intensive undersøkelsesdesignet er forskende og starter ofte med innsamling av data. Dette kobles som regel opp mot en utforskende problemstilling og kjennetegnes med at det går i dybden på det undersøkte fenomenet. Mange variabler og enheter er det ideelle opplegget for å få fram "sannheten", noe som krever mye tid og ressurser i undersøkelsene. Et intensivt design vil konsentrere seg om noen få enheter, og det gjelder her å få ut mest mulig informasjon fra dette begrensede utvalgte (Jacobsen, 2005).

Ekstensivt design går mer bredt ut i forhold til den intensive tilnærmingen, som går i dybden på få enheter. Med å gå bredt ut og gjøre datainnsamling fra mange enheter, øker man sannsynligheten for å kunne generalisere funnene fra forskningen (Jacobsen, 2005). Vår studie kan beskrives som en oppgave med intensiv tilnærming. Det som vil være viktig for oss er å få fram så mange nyanser som mulig om fenomenet og det vil bli vektlagt å få fram den enkeltes fortolkning og forståelse av fenomenet, slik at vi kan få en så helhetlig forståelse av forholdet mellom bedriften og den konteksten bedriften inngår i.



Figur 21: Intensivt eller ekstensivt design (Jacobsen, 2005)

4.2.1 Deduktiv

Deduktiv datainnsamling, er en metode der man bruker teori som utgangspunkt for hypotesetesting. Her skaper man seg et teoretisk bilde om hvordan virkeligheten egentlig er, for så å gå ut og skaffe seg empiri. For deretter å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Man bruker i denne metoden teorier og tidligere empiriske funn som bakgrunn for ny forskning (Jakobsen, 2005).

Denne typen datainnsamling har fått kritikk for at den som forsker bare ser etter det som han eller hun finner relevant. Noe som kan føre til at de forventningene man hadde før man startet forskningen, blir støttet av en selektiv datainnsamling. Man kan risikere at man mister informasjon, og faren er til stede for at dette er den viktigste informasjonen.

4.2.2 Induktiv

Induktiv datainnsamling, er alternativet til deduktiv. Her starter man motsatt vei, altså med empiri og går mot teori. Ofte går forskeren ut, uten noen forventninger (Tabula Rasa) og henter inn all relevant informasjon om fenomenet. For deretter å systematisere innsamlet data og gradvis utlede teorien. Denne fremgangsmetoden krever at de innsamlede dataene

fortolkes i to nivåer, informanten gir oss sin versjon, vi mottar den og fortolker den, før vi presenterer den gjennom denne oppgaven. En åpen tilnærming vil være riktig for oss, som skal få fram ulike forståelser og fortolkninger av et fenomen.

Vår oppgave har en problemstilling som er utforskende, og vi ønsker å gjøre vår datainnsamling via dybdeintervju av noen få utvalgte casebedrifter. For deretter å støtte våre funn på etablert teori, altså en induktiv tilnærming.

Svakheten med en induktiv tilnærming er at ideelt sett, skal vi gå ut, uten noen form for forventninger og hente inn all relevant informasjon om fenomenet. Det å være uhildet i en slik situasjon er vanskelig, vi har tilegnet oss mye kunnskap gjennom studiet og det er utfordrende å ikke la seg påvirket av dette, i denne prosessen.

4.3 Datainnsamling

Før man starter innsamling av data, må man bestemme seg for hvilken data, man skal samle inn. Er vi ute etter tall eller ord, primærdata eller sekundærdata.

"Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger" (Ian Dey, 1993 s10).

Primærdata, er de opplysningene vi samler inn direkte fra informant, vi går altså til primærkilden ved hjelp av intervju, observasjon eller spørreskjema.

Sekundærdata, er data som vi ikke selv har samlet inn, men som andre har samlet inn, ofte til et annet formål en det vi tenker de brukt til. Derfor er det viktig at vi er bevisst ved bruk av slike sekundærdata, og kontrollere troverdigheten av kildene så godt som mulig.

Det finnes flere måter å gjøre innsamlingen av data på. Den kvantitative metoden kan gjøre datainnsamling gjennom spørreundersøkelser, mens den kvalitative kan gjøre dette ved å intervju informant og/eller ved observasjon.

4.4 Kvalitativ eller kvantitativ metode

Datainnsamlingen kan gjøres gjennom flere metoder, men vi velger å beskrive de to ytterpunktene som nevnes i metodelitteraturen. Kvalitativ eller Kvantitativ metode. Kvalitativ metode skal gi en forståelse av et fenomen og eventuelt si noe om denne forståelsen kan brukes som forklaringsmodell på tilsvarende situasjoner. Det samles inn empiri i form av ord, som formidler meninger og fortolkninger. Innsamling av empiri skjer gjennom åpne intervjuer av utvalgte informanter, som innehar data om temaet. Kvalitativ metode er en åpen metode der vi i minst mulig grad påvirker informasjon vi samler inn. Avstanden til informanten, sier noe om hvor mye man påvirkes av, og påvirker den informasjon som blir samlet inn.

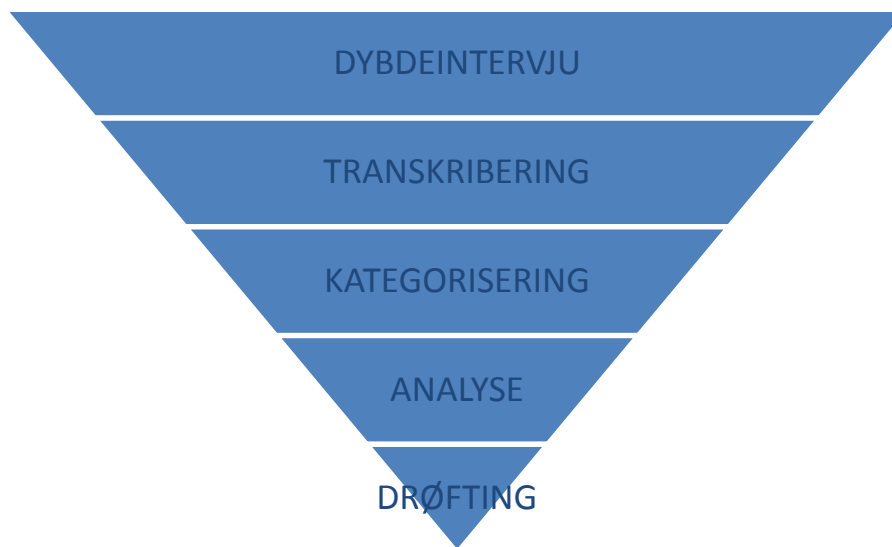
Etter at informasjon er samlet inn, blir den strukturert og satt i kategorier, for så og bli forbundet med hverandre. Metoden skal skape en troverdighet ved at man argumenterer for fremgangsmåten og reflekterer over forskningsprosessen. Forståelsen som vi kommer fram til skal også kunne bekreftes av annen forskning, samt om denne forståelsen også er gyldig i andre sammenhenger (Jacobsen, 2005).

Kvantitativ metode vil være basert på et spørreskjema med faste svaralternativer, som stilles til en mengde personer eller grupper for å danne seg et statistisk grunnlag. Valg av kvantitativ metode vil kun gi et bilde av omfanget av aktivitetene til informantene mens en kvalitativ metode gir muligheter for å fortolke, forstå og forklare deres handlinger.

Vi har valgt en kvalitativ metode der vi søker å få ut mest mulig informasjon fra noen få utvalgte casebedrifter. Å referere til tall vil være prinsipielt galt i en kvalitativ metode. Årsaken til det er at antallet som er intervjuet, er så lavt at det ikke vil si noe om forholdet sett ut i fra en tallmessig logikk, utvalget i kvalitativ metode er ikke representativt, men strategisk, typisk eller spesielt.

For vår oppgave har vi valgt ut 4 casebedrifter, Momek Fabrication AS, Miras Industries AS, Helgeland Sparebank og Bolt Construction AS, i disse bedriftene har vi utført intervjuer med en representant fra ledelsen.

Et slikt Case-studie kan gjennomføres for å belyse fenomenet. Case-studier dreier seg som regel om undersøkelser av kun en enhet, men kan også benyttes på noen få bedrifter. I vårt tilfelle ønsker vi å se på bedrifter som driver innen forskjellige bransjer, men som har samme kontekst. Vi gikk ut bredt for å få inn mest mulig informasjon rundt temaet vårt, for så å snevre dette inn gjennom kategorisering og analyse. Se figur 12 Forskningsdesign.



Figur 22: Forskningsdesign

4.5 utfordringer med valg av metode

Individualisme, er en problemstilling som dreier seg om individet i seg selv, tanken er da at vi skal se på det som ett enkelt individ, uten påvirkning av omgivelsene." *Mer komplekse fenomener, som en organisasjon, et marked eller en revolusjon, kan bare forstås som et aggregat - en summering - av ulike enkeltindividers meninger og handlinger*" (Jacobsen, 2005, s29).

Holisme er en problemstilling der vi må se på at fenomenet er en kompleks sammensetning mellom individet og omgivelsene. Ett og samme individ kan opptre svært forskjellig i ulike settinger, eksempelvis i jobb eller privatlivet.

Avstanden til fenomenet er også av betydning for utfallet. Den kvantitative metoden har ofte blitt kritisert for å ha for stor avstand mellom den som undersøker og det som blir undersøkt. Tanken med dette er at forskeren ikke skal påvirke resultatet. Den kvalitative skolen hevder at det er umulig å unngå slike undersøkelseeffekter. I dag er det en større enighet om at undersøkelseeffekter påvirker forskningen av fenomenet uansett om det er en kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse. Den ene metoden er ikke bedre enn den andre, de har bare forskjellige typer undersøkelseeffekter å stri med. Nærhet er ofte viktigere i kvalitative undersøkelser, dette for å få en forståelse av andre menneskers oppfatning av virkeligheten. Kvantitativ metode kritiseres i så måte for at de omdanner mennesket til objekter, og skaper dermed en for stor avstand mellom forsker og mennesket, til å skape en

forståelse. I vår tid virker det som det er bred enighet om at forskning påvirkes av forskningseffekter. Det eneste vi kan og bør gjøre er å reflektere over at ett spesielt opplegg kan påvirke vårt forskningsresultat (Jacobsen, 2005).

4.6 Dybdeintervju

Dybdeintervju er en datainnsamlingsmetode som innebærer å gjennomføre intensive individuelle intervjuer med et gitt antall informanter, i vår oppgave dreier dette seg om intervjuer i fire utvalgte bedrifter. Bedriftene er valgt ut for at de har uttalt et ønske om å vokse eller bidra til vekst og dermed havner inn i den konteksten vi ønsker å forske på. Vi ønsker å finne ut om bedrifter som vokser raskt, får organisatoriske utfordringer. Denne empirien vil så bli drøftet opp mot vårt teoretiske rammeverk.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide, som ble brukt som et styringsverktøy for å få ut den informasjon vi søkte. Vedlegg 2 Intervjuguide

Formålet med intervjuene er å få informantens perspektiver på et bestemt fenomen, eller situasjon. I vår oppgave dreier dette seg mer spesifikt om informantens kunnskap om markedsendring, strategi- og endringsprosesser i bedriften. Årsaken til at vi har valgt leder nivået er at det er her vi mener kunnskapen bør være, og at det er ledelsen som har mulighet til å forankre dette i organisasjonen.

Dybdeintervjuer er nyttige når vi ønsker detaljert informasjon om en persons tanker og atferd, avdekke komplekse sammenhenger, eller når vi ønsker å forske på nye problemstillinger i dybden. Intervjuene vil gi oss inngående informasjon om hvordan bedriftene forankrer sitt strategiske arbeid og hvorfor de gjør dette. I etterkant av intervjuene har vi støtte oss på sekundærdata om bedriftene, dette for å støtte opp om våre forskningsdata.

4.6.1 Fordelene og begrensningene ved dybdeintervjuer

Den primære fordelene med dybdeintervjuer er at de gir mye mer detaljert informasjon enn det som er tilgjengelig gjennom andre datainnsamlingsmetoder, som for eksempel ett spørreskjema vil ha gitt oss. Det at vi møtte informantene på sine arenaer, hvor det var satt av tid, mobiltelefoner var slått av og kalendere ryddet, fungerte for oss veldig godt. Vi fikk samlet inn fullstendig og troverdig informasjon på våre spørsmål.

Slik informasjon er vanskeligere å få fram gjennom upersonlige spørreundersøkelser.

Det er imidlertid noen begrensninger og fallgruver:

Forvrenging av virkeligheten Det kan være at de som blir intervjuet er partiske og ikke kommer med hele sannheten, de kan være partiske i forhold til sitt eierskap i bedriften eller av en rekke andre årsaker. Våre forskningsspørsmål er ikke utformet for å avsløre bedriftens konkurransefortrinn, og det styrker troen på at vi har fått "sann" informasjon.

Kan være tidkrevende: Det har vært tidkrevende å gjennomføre intervjuene, transkriber og analysere resultatene. Den første utfordringen var å få på plass et tidspunkt som passet for informantene og oss, dette førte til at vi kom noe sent i gang med intervjuene. Vi satte av en time til hvert intervju, dette ble tilstrekkelig til noen av casebedriftene, mens hos andre ble dette noe kort tid. Vi mener likevel vi fikk ut den tilgjengelige informasjon fra alle intervjuene. Transkriberingen er også en tidkrevende prosess, vi har transkribert intervjuene fortløpende, og skrevet "ordrett" av det som ble sagt. Etter hvert intervju gjorde vi en rask gjennomgang og noterte den informasjonen vi følte var av spesiell interesse for vår forskning. Når alle intervjuene var gjennomført og transkribert, kategoriserte vi de innsamlede dataene. Vi gikk igjennom kategoriene våre flere ganger for å kontrollere at mest mulig empiri ble med inn i drøftingen. Etter at vi hadde kategorisert dataene startet vi med å analysere dataene.

Intervjuer må være tilstrekkelig opplært i intervjueteknikker: For å få ut den beste informasjonen og de mest detaljerte dataene fra informanten, må vi som intervjuer forsøke å få informanten til å føle seg komfortabel, og trygg på at den informasjon han gir ut er av interesse for oss. Ingen av oss har jobbet med slike intervjuer tidligere, noe som gjorde at vi følte at det siste intervjuet var bedre enn det første. Vi hevder likevel at dette ikke har påvirket utfallet av denne oppgaven i noen grad.

Intervjueteknikk. Det gjelder også å finne den riktige og mest effektive intervjueteknikken, med andre ord er det viktig for oss å ikke legge opp til spørsmål i intervjuguiden, som kan besvares med ja eller nei. Det er en fare for at man blir revet med og uttrykker sine personlige meninger i intervjuet, kroppsspråk og entusiasme bør undertrykkes. Enda en utfordring er at man ikke drar med seg de interessante funnene fra tidligere intervju, inn i det neste. Dette viste seg å være verre enn vi på forhånd trodde, og vi må nok innrømme at vi ble litt revet med. Vi har vært oppmerksom på dette gjennom vår analyse og drøfting, og mener at påvirkningene ikke er avgjørende for utfallet i oppgaven.

Ikke generaliser: Med det valgte intensive forskningsdesignet er det som kjent få enheter som undersøkes, og muligheten for å generalisere vår funn er små. Det er viktig at vi ikke leder informanter inn på funn, som vi har oppdaget i tidligere intervjuer, slik at intervjuet blir formet i en spesiell retning. Vi har lagt vekt på å få ut mest mulig informasjon fra hver enkelt informant. Og det å få beskrevet deres forståelse og fortolkning av fenomenet på en uhildet måte.

4.6.2 Prosessen for gjennomføring av dybdeintervjuer

Prosessen for å gjennomføre dybdeintervjuer er å følge en fastlagt struktur: Man starter med å finne problemstillingen for oppgaven, deretter utarbeider en intervjuguide. Den starter generelt, men noen hovedspørsmål før den går i dybden. Vårt hovedpoeng har ikke vært å stille de eksakt samme spørsmålene til alle informantene, men å få inn mest mulig empiri om temaet. Vi har også gitt informanten rom for å komme med gode historier uten å avfeie disse som en avsporing.

4.6.2.1 Plan

Vårt utgangspunkt var å se på interne og eksterne faktorer som påvirker bedrifter som har et uttalt ønske om å vokse, samt en finansinstitusjon som har uttalt ett ønske om å bidra til denne veksten på Helgeland. Og det falt oss derfor naturlig å ta kontakt med daglig leder i Kunnskapsparken Helgeland, Bjørn Audun Risøy, for et møte han. Vi sammenfattet våre tanker og ideer om hvordan vi så for oss oppgaven skulle vinkles og gjennomføres, og sendte dette over til Risøy.

Risøy kom med mye nyttig informasjon om hva som skjer på Helgeland, og om hvilke bedrifter som kunne være potensielle for vår oppgave.

Etter dette møte skrev vi opp en liste over de bedriftene som vi syntes var mest spennende å skrive om, og tok kontakt med disse.

For å gi informantene ett innblikk i hvilken oppgave vi jobbet med, utarbeidet vi en oppsummering av problemstillingen vår og oversendte denne. Vi gjorde tidlig en avgrensning med at vi ønsket å konsentrere oss om ledelsesnivå på informantene våre. Dette for å få fram hvordan bedriften implementerer og operasjonaliserer temaet vårt i organisasjon.

4.6.2.2 Samle inn data

For å sikre oss at vi fikk ut mest mulig informasjon fra informantene og at intervjuene ble mest mulig like, utarbeidet vi en intervjuguide. vedlegg 2. Før vi gjennomførte intervjuene sendte vi over et informasjonsskriv der vi blant annet beskrev forskningsspørsmålene våre, samt en kopi av vår intervjuguide.

Intervjuene ble gjennomført i casebedriftenes sine lokaler, med leder eller en representant fra ledelsen som informant.

Før intervjuene startet, opplyste vi våre informanter om hensikten med intervjuet, og avklarte eventuelle restriksjoner med databruken. Vi opplyste informantene om at vi ikke blir å benytte deres navn i oppgaven, men at bedriftens navn vil bli benyttet. En rask presentasjon av vår bakgrunn og opplysning om hvorfor vi har valgt ut deres bedrift ble beskrevet, samt en avklaring på at vi kunne bruke diktafon og notere under intervjuet. Intervjuet var berammet til en time, noe som vi stort sett klarte å overholde. Vi fikk besvart alle våre spørsmål og fikk også tid til "de gode historiene". I etterkant av intervjuene, transkriberte vi og oversendte intervjuene til informantene. De har dermed fått mulighet til å kommentere og verifiserer innholdet, og gitt oss beskjed om hva de eventuelt ønsker unnlatt fra oppgaven.

4.7 Oppgavens pålitelighet og gyldighet

I en masteroppgave som denne presenteres det problemstillinger, teorigrunnlag og resultat fra en gjennomført forskningsstudie, der leseren er overgitt til forfatterens dyktighet, ærlighet og redelighet, i presentasjonen av rapporten. I alt forsknings - og utviklingsarbeid er det derfor viktig å redegjøre for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet, eller med andre ord, studiens sannhetsverdi. Med gyldighet menes at det må være en overensstemmelse mellom det vi sier vi vil undersøke og det vi faktisk har undersøkt (Patel, 2007).

Når vi skriver en slik masteroppgave er det viktig å være klar over at det finnes mulige feilkilder. Disse feilkildene må vi prøve å unngå for at oppgaven skal gi pålitelighet og gyldighet. Har vi fått tak i de dataene som vi ønsket å få tak i, og kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger, er spørsmål vi må stille oss. Dette for å gi oppgaven både intern og ekstern gyldighet. De dataene som er samlet inn, kan vi stole på at de er riktige? slike spørsmål må stilles og besvares for å gi oppgaven pålitelighet.

Den interne gyldighet forteller oss om våre resultater oppfattes som riktige, og om beskrivelsen av fenomenet er riktig. For å kunne bekrefte gyldighet må vi teste dette opp mot

annen forskning og andre konklusjoner, eller selv foreta en kritisk gjennomgang av resultatene (Jacobsen, 2005). Vi har oversendt våre transkripsjoner til informantene og bedt om tilbakemelding på disse, samt at vi i avslutningsfasen av oppgaven har sendt over en foreløpig utgave av oppgaven. På denne måten har vi fått en individuell tilbakemelding og en bekreftelse på at våre funn er "riktige". En slik validering setter store krav til informantene, ved at de aktivt må sette seg inn i vår oppgave og gi en tilbakemelding på innholdet. Det er viktig at informantene kjenner seg igjen i de beskrivelsene og drøftinger vi har gjennomført, og at det vi har kommet fram til er relevant for dem. De forskningsresultatene vi har lagt fram for informantene bør være realistiske og sanne, ellers vil ikke vår oppgave ha tilstrekkelig gyldighet (Jacobsen, 2005). Begrensningen med en slik validering er at det er informantene selv som bekrefter gyldigheten, en oppgave som vår, kan avdekke forhold som de ikke selv er klar over finnes i egen bedrift.

For å redusere denne begrensningen, er det mulig å kontrollere våre egne konklusjoner opp mot andre undersøkere og undersøkelser (Jacobsen, 2005). Om våre forskningsresultater sammenfaller med en eller flere andre rapporter er gyldigheten forsterket. Vi har brukt en del tid på å lese tilsvarende forskningsrapporter i denne fasen og kan gjennom disse validere våre funn. Når to eller flere undersøkelser, med forskjellig tilnærming konkluderer med det samme resultat er validiteten ytterligere styrket (Jacobsen, 2005).

I åpne kvalitative undersøkelser er utfallet kun så godt som de dataene vi klarer å samle inn i den første fasen. Våre innsamlede data kommer fra 4 informanter, og det har vært viktig å være kritisk med tanke på om vi har valgt de rette informantene. Kunne vi ha fått mer "riktig" informasjon fra en annen informant. Vi begrenset tidlig oppgaven vår med å forholde oss til leder eller en fra ledelsen med inngående kunnskap om temaet. De informantene vi har brukt i denne oppgaven, har absolutt tilfredsstilt de forventningene vi hadde til dem.

Når det gjelder analysen og kategoriseringene av funnene er også dette en kritisk faktor for validiteten av oppgaven. Har vi mistet noe informasjon ved å sette disse opp i kategorier? og gjenspeiles de innsamlede dataene godt nok i oppgaven vår? Vi må også stille oss spørsmål om de sammenhengene og forklaringene vi mener å ha funnet er reelle, eller det er noe vi har konstruert. I denne fasen har vi benyttet oss av bistand fra vår veileder, vi har oversendt materialet til vurdering og skrevet oss gjennom dataene i 3 hovedkategorier (Marked, Strategi og Endring), med 3 underkategorier (Innovasjon, Risiko og Rekruttering).

Riktig informant er viktig for utfallet av oppgaven, men det er også særdeles viktig at informanten kommer med riktig informasjon. Noe som medfører at vi må foreta en kritisk vurdering av informantens evne til å gi riktig informasjon om vårt valgte tema. Kilder kan ha ulike interesser som kan lede dem til å lyve, noe som gjør at vi må vurdere om de kildene vi benytter, har noen motiver for og ikke komme fram med all informasjon eller vri bildet av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Nærhet, kunnskap og vilje er ord som brukes for å styrke denne troverdigheten.

Nærhet har vi oppnådd gjennom våre dybdeintervju, ansikt til ansikt i deres lokaler. Og det at vi har valgt ut ledere med lang erfaring har også gitt oss svar fra øverste hylle. Viljen til å fortelle har vi også opplevd som særdeles god. Flere av informantene har kommet med informasjon som ligger utenfor vår oppgave, men som styrker troen på at den informasjonen vi har fått er sann. Vår vinkling på oppgaven er slik at den ikke utfordrer informantene på ærligheten, vi er ikke ute etter å finne deres konkurransefortrinn. Vår kontekst utfordrer ikke informantene i den grad at de trenger å holde informasjon skjult for oss.

Informasjon fra flere uavhengige kilder vil gi oss en gyldig beskrivelse av fenomenet. For å redusere faren for usannheter, har vi basert vår oppgave på flere informasjonskilder. Disse kildene er kontrollert opp i mot andre kilder. Uavhengigheten mellom disse kildene styrker gyldigheten. Den totale informasjonen fra alle ulike kilder er den riktige beskrivelsen av fenomenet, enten denne beskrivelsen går mot enighet eller uenighet (Jacobsen, 2005).

Innsamlingstidspunktet av informasjon kan også være avgjørende for hvor god den er. De beste intervjuene er ofte de siste som blir gjennomført, fordi da er vi som intervjuer best trent og har tilegnet oss mye ny kunnskap. Dette er også en svakhet, vi kan ha blitt blendet av resultatet fra de tidligere intervjuene, og at vi leder spørsmålene mot en retning. Noe som fører til at vi etter hvert bare leter etter informasjon som støtter opp om våre antagelser. Vår intervjuguide har hjulpet oss til å unngå dette, med klare og avgrensede spørsmål, har vi fått gode og sammenlignbare utfall fra våre fire casebedrifter.

Spontan eller stimulert informasjon er også en vurdering av informantens evne til å gi oss riktig informasjon. Ved å stille ledende spørsmål kan vi stimulere informantene til å gi oss de svarene vi ønsker, mens de spontane uttalelsene kan være de som har størst gyldighet (Jacobsen, 2005). Vår intervjuguide inneholder konkrete spørsmål som nok i en hvis grad

stimulerte informantene til svar, men vi fikk også en god del spontan informasjon og gode historier utenfor disse spørsmålene. En god del av denne informasjonen er benyttet i oppgaven. Etter vår oppfatning er det metodiske opplegget for oppgaven godt egnet til å innhente den nødvendige informasjonen for å besvare problemstillingene, og redegjøre for disse på en måte, som gjør det mulig for leseren å vurdere påliteligheten.

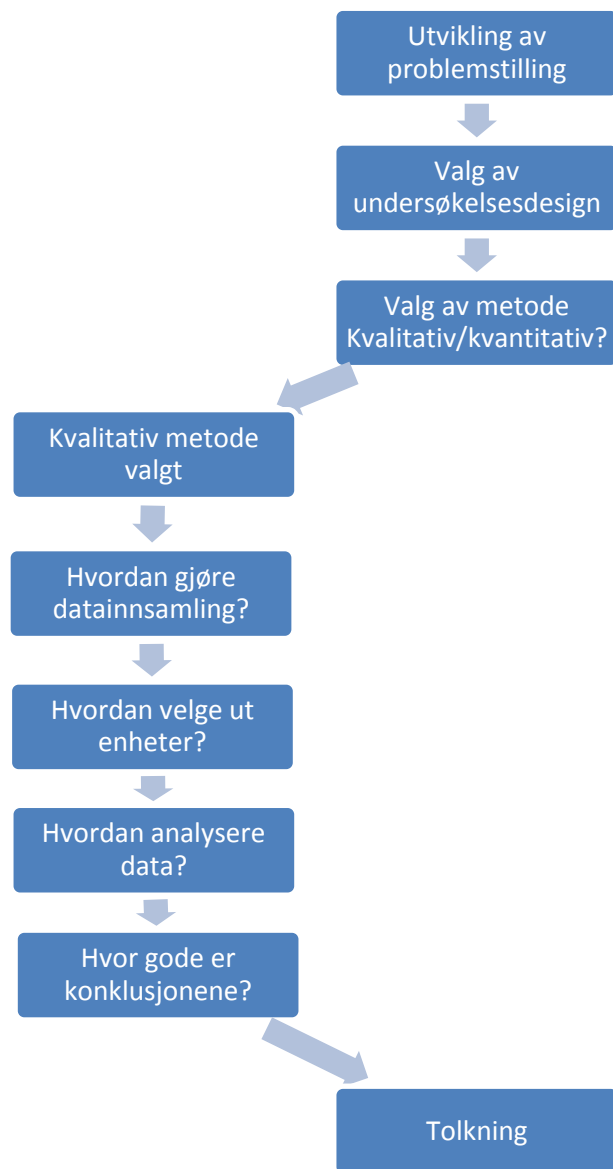
4.8 Oppsummering

En undersøkelse kan utføres ved forskjellige metoder. Vi har i dette kapitlet gått gjennom hvordan vi har løst vår oppgave. Vi utviklet først en problemstilling, "Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst", deretter valgte vi en undersøkelsesdesign for å finne svar på våre forskningsspørsmål.

- Hva gjør bedriften for å møte endringer i markedet?
- Hvordan utføres og forankres strategiarbeidet i bedriften?
- Hvordan involveres og implementeres endringer i bedriften?

Det finnes flere metoder å samle inn data om våre forskningsspørsmål, vi har valgt en kvalitativ løsning. Datainnsamlingen ble utført med dybdeintervju av ledere i 4 casebedrifter. Dataene ble deretter behandlet og analysert, før vi kunne konkludere med våre funn.

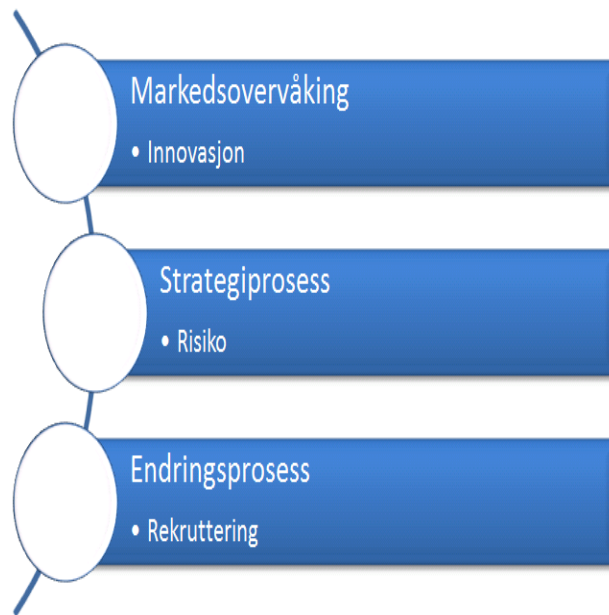
For å illustrere de fasene som vi går igjennom i en undersøkelsesprosess har vi tatt utgangspunkt i følgende modell, se figur 23 neste side.



Figur 23: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005)

5 Analyse

I utarbeidelsen av vår intervjuguide delte vi inn områdene vi ønsket å undersøke i tre hovedtemaer. Hvert av disse hovedtemaene har blitt tilknyttet hvert sitt underliggende tema. Gjennom ett dybdeintervju i hver av våre fire casebedrifter, har vi samlet inn data. Etter at intervjuene våre var gjennomført og transkribert, har vi organisert dataene i de kategoriene som vises i figur 24: Kategorisering av funn.



Figur 24: Kategorisering av funn

Markedsovervåking med innovasjon som underkategori

Det blir i vår intervjuguide lagt vekt på hvem, hvordan og hvorfor bedriften arbeider med overvåking av markedet. I våre forberedelser ble det klart at under markedstemaet ville vi også se om bedriftene arbeidet systematisk med innovasjon for å skaffe seg konkurransefortrinn.

Strategi med risiko som underkategori

Hvordan strategiarbeidet er forankret i organisasjonen, er det noen som har spesiell kompetanse, og hvordan evaluerer bedriften sitt strategiarbeid var spørsmål vi hadde med i intervjuguiden. Under dette temaet ønsket vi også å se på hvordan bedrifter vurderer sin risiko ved de strategiske valg som er gjort og som gjøres.

Endring med rekruttering som underkategori

Endringsarbeidets organisering og forankring er et sentralt tema i studien vår. Markedsendringer fører med seg behov for at bedriften tilpasser seg, hvordan arbeider bedriftene med å tiltrekke seg den bemanning de mener er nødvendig for å møte disse endringene.

Bearbeiding av data

Bearbeidingen av data startet vi med etter at transkriberingen var utført. En slik systematisering skal i følge en induktiv tilnærming støtte seg på teori. Vi valgte derfor å bygge vårt teoretiske rammeverk rundt de funnene vi har gjort. Og kunne deretter kategorisere empirien fra casebedriftene i 6 kategorier. Noe informasjon har vi utelatt fra de innsamlede dataene, denne informasjon har vi vurdert som uinteressant for å belyse vår problemstilling. Vi har fokusert på å legge fram mest mulig korrekt informasjon om temaet og av den grunn inneholder analysen mange sitater fra våre informanter. Analysen av oppgaven har blitt oversendt informantene, som har fått mulighet til å gi tilbakemelding på sin informasjon. Noen uttalelser er moderert litt, men poenget er likevel tydelig kommet fram.

5.1 Marked

Det har de siste årene vært mye fokus i media rundt at markedene i en rekke næringer på Helgeland vil ha mulighet til betydelig vekst. Her kan nevnes blant annet olje og gass, samferdsel og havbruk. Det oppleves som både store industribedrifter, finansinstitusjoner og konsulentvirksomheter har god dokumentasjon for at markedsendringene på Helgeland vil bli både positive og betydelige. Med bakgrunn i at det faktisk skjer en markedsendring og vekst, ønsket vi med denne delen av oppgaven å presentere funn innen dette temaet for alle våre casebedrifter. Her har vi valgt å legge vekt på hvordan denne delen av driften er organisert og forankret i bedriften.

For alle konkurranseutsatte bedrifter vil markedsendringer påvirke hvordan markedet responderer på bedriftens tilbud av produkter eller tjenester. En systematisk tilnærming til gjenkjennelse av endringer i markedene, kan sies å være veien som må til for at bedriften skal kunne utvikle sin visjon fram til kundetilfredshet. Bedriftens visjon, som i mange tilfeller viser hvor de skal, og bedriftens strategi, som forklarer hvordan de skal kommer seg dit, bør være utgangspunktet for alle aktiviteter i bedrifter som ønsker å vokse. Uten en systematisk tilnærming, famler ledere i mørket og endringer i kundenes ønsker kan komme overraskende på bedriften. Slike endringer kan påføre bedriften både tapte markedsandeler og på sikt føre til

bortkastet ressursbruk for hele verdikjeden i bedriften. Hvorvidt en endring blir radikal eller mer gradvis, kan i denne sammenheng sees i forhold til hvor aktivt bedriften arbeider med å skaffe seg oversikt over de endringer som skjer i omgivelsene. Ved for lite markedsinnsikt vil ofte endringer komme sent, og derfor være av mer radikal karakter.

Ledelsen må ta kontroll over prosessen og sørge for at alle vet hvor bedriften skal, samt å lage gode retningslinjer for hvordan bedriften skal komme seg dit.

Hvordan er overvåking og analyse av markedsendringer organisert? Er det er satt inn i gode systemer og rammer? Er det en tilfeldig prosess som gjør at bedriftene tilegner seg den oversikt over markedsendringer de mener er nødvendig? Dette var spørsmål som tidlig i prosessen dannet grunnlag for denne delen av oppgaven.

Noen sentrale spørsmål innenfor dette temaet, er om bedriften har en klar forståelse av hva kundene deres legger vekt på når de vurderer produkter og tjenester som tilbys? Er det klarlagt og kvalitetssikret hva som er bedriftens viktigste konkurransefortrinn? Og kanskje viktigst spørsmålet av alle: Hvorfor gjør vi det vi gjør innen markedsarbeidet?

5.1.1 Momek Fabrication

Momek Fabrication har tidligere levert produkter og tjenester rettet mot Nord Norge, og da blant annet til bergverk, prosessindustri, stålindustri i Rana og fiskeindustrien. Det ble for en tid tilbake tatt sentrale avgjørelser i Momek om at denne divisjonen av konsernet, skal satse spesifikk inn mot olje og gassleveranser. Denne endringen i drift og markedsretning (for divisjonen) skyldes to forhold. For det første har en del av de kunder som Momek Fabrication tidligere leverte til, gått til det skritt å hente sine leveranser direkte fra leverandører i lavkostland. For det andre har markedene som divisjonen leverte til, en klar begrensning i omfang, og med de vekstambisjoner som Momek konsernet har, er det nødvendig å se etter et større marked.

Når det gjelder markedsområder, beskriver vår informant at det for dem er interessant å levere til hele verden. Den nedgangen som sees i olje og gassmarkedet i Norge mot slutten av 2014, opplever altså ikke Momek Fabrication som spesielt truende. I og med at Norge i følge vår informant er verdensledende innen denne næringen, er det naturlig å tenke verden som marked nå som etableringen av denne endringen innen Momek Fabrication skjer.

Vår informant beskriver selv at det i sentrale deler av selskapet er kultur for å gripe etter muligheter så snart de oppstår. Dette beskrives som en styrke for selskapet også innen markedsarbeid. Her beskrives det at kulturen muliggjør raske og omfattende endringer i driften for å kunne ta nye muligheter.

Momek Group har tidligere gjort noen oppkjøp for å styrke sin posisjon i markedene. Dette er blant annet, TechTeam og Pumpeteknikk Nord. her har spesielt ingeniørkunnskap vært viktig å tilegne seg.

Gjennom sin nye medeier HitecVision, som kom inn i konsernet i 2012, mottar Momek Fabrication jevnlig rapporter som inneholder markedsanalyser og mye annen markedsrelatert informasjon, som de har behov for. I tillegg til de rapporter og analyser konsernet nå får fra HitecVision, skaffer de seg kjennskap til markedene ved å være tilstede i markedet og holde en tett dialog med kundene.

5.1.2 Miras

For to år siden opplevde Miras konsernet en kraftig nedgang og ble tvunget til å legge ned flere deler av konsernet. Konsernet er i dag tilbake i full produksjon, og opererer i tilsvarende markeder som de gjorde før konkursen. Med bakgrunn i konkursene og en ny oppstart, har bedriften gjennomgått større endringer både innen organisering og bemanning. Det ble ved oppstart gjort en undersøkelse hos mange av bedriftens kunder. Det ble her kartlagt om kundene til Miras AS ville anbefale dem som leverandør videre. I denne undersøkelsen ble de anbefalt videre av 95 % prosent av sine kunder, bare 5 % av de spurte var ikke helt fornøyd med de tjenester bedriften leverer. Som en del av strategiarbeidet ledelsen gjorde før oppstart av de nedlagte avdelingene, ble også navn på selskap vurdert. Miras som merkenavn ble vurdert til å være så godt og sterkt at det ble beholdt også i fortsettelsen.

Miras konsernet leverer i dag, i all hovedsak sine produkter og tjenester til kjøpere med Norsk forankring. Cirka 50 % av deres leveranser er rettet mot olje og gassnæringen. Miras Industries AS er pr. i dag største aktør i et samarbeid mellom seks industribedrifter på Helgeland. For å skape en konkurransedyktig leverandør mot de store operatørselskapene på norsk sokkel, samlet seks sentrale aktører på Helgeland seg for å danne Helgeland V&M i 2008.

De kundeundersøkelser som gjennomføres i Miras, gjøres til et utvalg av bedriftens kunder årlig. Denne undersøkelsen tar som tidligere nevnt i all hovedsak for seg spørsmål omkring kundens villighet til å anbefale Miras videre til andre bedrifter. Vår informant beskriver at det for dem er viktigere å være aktivt ute i markedet, enn å gjøre store markedsundersøkelser. Ledelsen vil gjennom tett dialog med kundene, kunne forstå hva kundene ønsker å gjøre av endringer, og på denne måten være à jour med de endringer som måtte komme i markedet.

Det beskrives at de endringer som organisatorisk har vært gjort etter konkursen har bakgrunn i markedstilpasninger. Det har vært gjort en generell endring i leveransesammensetningen. Bedriften skal framover levere mer mot kompetanseintensive prosjekter og fagdisipliner enn det har vært gjort tidligere. Dette vil gi dem mulighet for høyere avanse enn i de tradisjonelle prosjektene med leveranse av produksjonstimer. Bakgrunnen for denne endringen er både at det, innen disse mer spesialiserte fagene vil være færre konkurrenter, men også at fortjenesten innen en del av bedriftens tradisjonelle leveranseområder er lavere nå enn tidligere. Disse leveranseområdene som har lavere margin, krever nå et større volum for å kunne gi tilstrekkelig lønnsomhet, og på sikt vil dette kunne medføre at enkelte ledd i verdikjeden må tas ut for å kunne generere tilstrekkelig lønnsomhet. For å skaffe seg kontakter og informasjon inn mot de nye leveranseområdene, har bedriften allerede startet arbeidet med å besøke potensielle kunder. Det vurderes systematisk hvilke typer produkter og tjenester som vil bli etterspurt i tiden framover.

5.1.3 Helgeland Sparebank

Helgeland Sparebank har i dag sitt marked innenfor tradisjonelle bank- og finanstjenester. Dette dreier seg i all hovedsak om utlån til personkunder, bedrifter og offentlige organisasjoner. De har i tillegg eierskap i en del produktselskap som leverer forsikring og leasing. Brage er et selskap der de har eierandeler inn mot leasing og salgspant, og Frende leverer forsikring innen skade og liv.

Marked beskrives å være mer utsatt for nasjonal konkurranse enn tidligere. Det er ikke lenger slik at vi som kunder trenger å oppsøke banken fysisk, for å få utført våre ærender. De aller fleste av oss gjør de fleste henvendelser gjennom nettsider eller "apper" til bankene. Det betyr at det i dag er en høyere andel av banker uten lokale kontorer, som tar markedsandeler i privatmarkedet.

Helgeland Sparebank har i dag 15 kontorer fordelt på en rekke større og mindre tettsteder på Helgeland. For framtiden er det usikkert om befolkningsgrunnlaget i distriktene vil være stort nok til å betjene egne små kontorer.

I bedriftsmarkedet ser banken en tendens til at antall bedrifter med lokale hovedkontor er i endring. Vi ser at det ofte er kjeder som etablerer seg lokalt, i motsetning til tidligere hvor det var selvstendige forretninger, og det er ikke nødvendigvis slik at de har sine bankforbindelser her nord. Det er nærliggende å tro at slike konsern har sine hovedkontor og dermed også sine bankforbindelser lengre sør i landet.

Under finanskrisen mellom 2007 og 2010 opplevde mange banker og finansinstitusjoner i USA og Europa problemer. I etterkant av denne krisen kom det endrede myndighetskrav til banknæringen. Målet med de endrede statlige kravene var å styrke banksektoren, som i etterkant av krisen har blitt vurdert til å være for skjør. Det ble krav om å bygge mer egenkapital i bankene, slik at de var bedre rustet til å møte utfordringer. Dette igjen har gjort at mange banker har vært nødt til å slanke balansen sin. De har rett og slett vært nødt til å løfte ut kunder som krever for mye kapital. Dette har også vært nødvendig for Helgeland Sparebank. Slik kan det sies at endrede myndighetskrav har tvunget fram en endring av sammensetningen i kundeporteføljen til banken. Vår informant beskriver at det er små og mellomstore bedrifter som er kjernevirksomheten innen bedriftsmarkedet. Om vi ser bedriftsmarkedet i stor målestokk, er det slik at i Norge har 90 % av bedriftene under 10 ansatte. I en større sammenheng, dekker altså bankens segmentering den største delen av markedet.

Helgeland Sparebank gjør årlig en større undersøkelse innen privatmarkedet. Dette gir dem svar på deres markedsposisjon og kunders lojalitet ovenfor banken. I tillegg gjøres det løpende kundetilfredshetsmålinger, som gir banken informasjon om kunders opplevelse av bankens tjenester. Innen bedriftsmarkedet støtter Helgeland Sparebank seg også på eksterne konsulenter for å holde seg oppdatert. Dette gir dem både informasjon om posisjonering i markedet og markedsendringer. Banken gjør også egne markedsundersøkelser, samt analyser på egen kundeportefølje. Informasjonen som kommer ut av disse undersøkelsene blir behandlet av egen analytiker. Og resultatene blir formidlet til ledelsen)

5.1.4 Bolt Construction

BOLT er per i dag representert med avdelinger spredt over store deler av Helgeland. Fra Mo i Rana i nord, til Rørvik i sør. Bedriftens arbeidsområde beskrives å være fra Nord Trøndelag i sør, til Tromsø i nord. Bolt Construction har uttalt helt klare vekstambisjoner, og ønsker i framtiden å være et ledende entreprenørselskap i Nord-Norge.

Vår informant beskriver i detalj hva bedriften mener kan forventes av investeringer og byggeaktiviteter som er relevante i markedssammenheng for bedriften i årene som kommer. Det blir beskrevet at markedene for BOLT sin virksomhet i årene framover vil være gode. Det ligger en rekke føringer fra det offentlige som beskriver framtidige satsninger innen alt fra nybygg for offentlige organisasjoner, til anlegg for infrastruktur som veier, broer og kaianlegg. Også i det private markedet sees det lyst på mulighetene framover. Her nevnes eksempler på at kraftindustrien på Helgeland har store investeringsplaner i årene som kommer, og at det forespeiles en dobling av produksjon i havbruksnæringen i løpet av de neste 10 årene.

BOLT Constructions har hovedkontor i Mo i Rana. Markedet i Rana beskrives som hardt presset, det er en hard konkurranse mellom BOLT og andre aktører i dette markedet. Det har derfor den senere tiden vært nødvendig for bedriften å se etter oppdrag i områder utenfor Mo i Rana. Her har det vist seg at det er mulig å gjennomføre prosjekter med bedre marginer.

Når det gjelder overvåking og analyser av markedsendringer, beskriver vår informant at det er et arbeid som gjøres av flere i ledelsen av bedriften. Gjennom å være aktivt ute å snakke med eksisterende og potensielle kunder opparbeider organisasjonen seg oversikt over hva som rører seg i markedet. Gjennom bedriftens kalkyleavdeling, som gjennomfører utarbeidelse av tilbud og anbud, opparbeides det kunnskap om markedspress og konkurranse i de ulike regionene bedriften arbeider i. Etter hvert som BOLT når sine vekstmål ser vår informant at det kan bli nødvendig å formalisere arbeidet med markedsovervåking og markedsanalyse internt i bedriften.

5.2 Innovasjon

Konkurransefortrinn er noe alle bedrifter strever etter å tilegne seg, innovasjon er en av flere måter å skaffe seg dette på. Alle konkurransedyktige bedrifter har noe spesielt ved seg som gir dem grunnlag for å overleve. Disse verdiene er ofte knyttet til de ansattes kunnskap eller

bedriftens unike ideer og innovative løsninger. Slike immaterielle verdier er blitt svært viktig og utgjør en betydelig del av bedriftens markedsverdi. I kampen om kunder og markedsposisjon vil disse verdiene være en strategisk ressurs og et verdifullt konkurransefortrinn. Bedriftens immaterielle verdier bør derfor beskyttes. Det er viktig å ha strategier som kan gi virksomheten både beskyttelse og konkurransefortrinn. Bruker man disse immaterielle verdiene strategisk kan man sikre seg rettigheter til det bedriften utvikler, og bruke disse rettighetene til å øke lønnsomheten.

Innovasjon består av både nyskaping og kommersialisering. Det vil si at en bedrift må skape nye produkter, tjenester eller måter å arbeide på, for så å finne en måte å skape fortjeneste på denne nyvinningen. For å kunne kalle seg innovative må bedrifter kontinuerlig klare både å utvikle noe nytt, og å utvikle et marked for dette nye. Ofte fokuseres det bare på nyskapingen og så overser man hvor viktig det er å finne betalende kunder.

5.2.1 Momek Fabrication

Innovasjon er i liten grad et tema i intervjuet med informant i Momek. De gjør i liten grad innovasjonsarbeid og vil nok ikke satse mye på dette framover heller. *“Venture er vi allergiske mot, men det er jo veldig tidlig, mer på forskningsstadiet”* Slik forskning tar for lang tid og medfører for stor risiko for tap. Momek har kjørt en del utviklingsprosjekter, men det er mer for å høyne seg i forhold til en standard eller ett marked. Produktinnovasjon gjør de ikke.

5.2.2 Miras

Her har det vært gjort en del innovasjonsarbeid den senere tiden og de har utviklet nye produkter som er kommersialisert. Innovasjon vil være meget viktig for fremtiden *“spesielt forretningsinnovasjon og markedsinnovasjon, som igjen fører til produktinnovasjon”* Informanten mener at det gjøres for lite innovasjon per i dag, men at dette er en vanskelig oppgave. *“En del aktører på Helgeland bør nok enes om innovasjonsarbeid, om vi skal komme oss videre”*. Det å skaffe seg den riktige kompetansen og finansiering ses på som to av flere utfordringer i det videre arbeidet. Innovasjon er meget viktig, det vil gi bedriften muligheter i nye markeder. Arktisk stål er noe som Miras har investert betydelige summer i,

for å utvikle. Dette produktet er det markedet som har etterspurt, noe som igjen har ført til en produktinnovasjon for Miras.

5.2.3 Helgeland Sparebank

Det jobbes kontinuerlig med hverdagsinnovasjon i banken, med hverdagsinnovasjon tenkes det spesielt på forbedring og utvikling av tjenester. Det å digitalisere manuelle oppgaver er noe de jobber mye med, her drar informanten fram signering av dokumenter som et eksempel de nå holder på med. *“Kunden må komme i banken for å signere på et papir, dette krever tid av både kunde og rådgiver, med nye løsninger vil denne tiden kunne benyttes til andre oppgaver”* Informanten mener nok at det er andre næringer som er mer innovative enn banknæringen, og at de som lokalbank ikke er de som driver mest innovativt arbeid.

5.2.4 Bolt Construction

En av kjerneverdiene til bedriften er *nyskapende*. De har ikke gjort noe kvantesprang i innovasjonsarbeidet sitt, men det å være løsningsorienterte, kreative og finne kostnadseffektive måter å gjennomføre prosjekter på, ses på som innovasjon av vår informant. *“Vi er ikke noen bedrift som man typisk forbinder med stor innovasjonsevne, men det er på en måte sånn små steg i det daglige”*

Bedriften fokuserer på at de kontinuerlig forbedrer anbudsprosessene og kalkylene sine, og det å finne nye og bedre løsninger på gjennomføring av prosjektene fremheves som viktig for å oppnå konkurransefortrinn.

5.3 Strategi

Vi lever i en verden der konkurransen i de aller fleste bransjer er stor, samtidig skjer det et hyppig skift i trender og i hva kundene etterspør. Dette stiller store krav til den enkelte bedrift. For å lykkes, kreves både vilje og evne til å ta de riktige strategiske valgene, og det å klare å tilpasse bedriftens organisasjonsmodell, kompetanse, produkter og tjenester er utfordrende. For å ha muligheten til å ta de riktige valgene, må bedriftene kjenne til hvilke muligheter som er på sin konkurransearena, de er avhengig av å kjenne bransjen. Det er også viktig å ha en klar oppfatning av hvilket marked bedriften opererer i og være våken for endringer i kundens adferd og kjøpsmønster. Samtidig må man kjenne sin egen bedrifts sterke og svake sider.

Gjennom godt planlagt strategisk arbeid, kan en bedrift sortere ut hva de skal satse videre på og hva som må opphøre. Det å velge bort, er ofte omtalt som det absolutt vanskeligste. For å finne bedriftens konkurransefortrinn og riktige vei valg, er systematisk strategiarbeid viktig. Hvor og med hvilke produkter eller tjenester skal du konkurrere, hvilken kostnadsstrategi skal du velge, og hvilke ressurser trenger du for å levere varen eller tjenesten?

“Er det bare flaks” eller er bedriftens positive utvikling og vekst et resultat av strategisk godt arbeid over tid? Dette var for oss et viktig spørsmål å ta med oss inn i intervjuene med bedriftene. Faren for å få et rungende ja, var absolutt skremmende, men det hevdtes at “det er ikke flaks å være flink”. Det å være på rett plass til rett tid er noe som øker sjansen betydelig for å lykkes. For å være der når muligheten dukker opp, må man ha gjort noen strategiske beslutninger, man har tatt noen valg. Disse valgene er noe av det vi har ønsket å få innblikk i gjennom intervjuene våre.

Hvordan legger bedriften strategier for å møte et marked i endring? Media har den siste tiden fremstilt Helgeland spesielt, og Nord-Norge generelt, som en landsdel med store muligheter for vekst. Hvordan jobber bedriftene med sin strategi, for å ta størst mulig del av denne veksten?

Jobbes det systematisk med strategiarbeid? Om bedriftene gjør det, hvordan involveres i så fall de ansatte, og hvordan implementeres og forankres dette i organisasjonen. Evalueres og utarbeides strategien som et levende dokument, eller blir veien litt til etter hvert som endringene i markedet skjer?

En vekststrategi byr på en rekke kjente utfordringer, som likviditets og soliditets problemer. Hvordan vurderer bedriftene dette, og har de eventuelt gjort strategisk valg, som kan sikre bedriften finansielt i denne vekstfasen. Hvor sterkt står bedriften i det markedet den er i, og hvordan vil dette utvikle seg gjennom en fremtidig vekst?

Det finnes en rekke måter å vokse på, dette kan blant annet gjøres gjennom å utvide markedet sitt, med nye produkter eller tjenester. Man kan også gjøre dette gjennom oppkjøp av konkurrenter, eller oppkjøp av bedrifter som utvider eksisterende portefølje. Våre casebedrifter har alle valgt en eller flere av disse alternativene. Slike oppkjøp kan gi

bedriftene nye muligheter, men også utfordringer. Hvordan innlemmes de oppkjøpte bedriftene i visjon, strategi og verdier?

En bedrifts visjon skal beskrive bedriftens ønskede framtidsbilde. Holder visjon mål, i forhold til det strategiske arbeidet som gjøres i bedriften? Blir bedriftens verdier og forretningsideer utøvd etter bedriftens intensjoner?

5.3.1 Momek Fabrication

Momek Group er delt i tre divisjoner, Fabrication, Solution og Services. Disse divisjonene jobber mot forskjellige markeder og med forskjellige krav til blant annet bemanning. Strategien for de tre divisjonene har utviklet seg noe forskjellige, dette har vært et bevist valg i følge vår informant. *“I gruveprosjektene er det ca 3-6 % administrasjon, mens i Olje & Gass er det ca 30 %”. “Det kreves mye mer dokumentasjon og systematikk i Olje & Gass prosjektene, noe som krever at vi har en annen type bemanning i Fabrication, enn i Services divisjonen”.*

Strategier har blitt lagt opp gjennom årene og legges i stor grad fremdeles, med det poengteres at Momek har vært veldig flinke til å posisjonere seg og tatt vare på de mulighetene de har fått. *“Det å snappe opp en mulighet eller en idé, og være der først, er noe organisasjonen er flasket opp på”.* Det å være ekstremt tidlig ute har sikret dem mange muligheter de senere årene. Organisasjonen er rigget for å snu seg fort, slik at de kan utnytte de mulighetene som blir tilgjengelige. *“Man kan aldri være for tidlig på, hvis du ikke har snappet det opp før alle andre, og kommet deg i posisjon, så er det løpet kjørt”* Informanten kan vise til flere gode eksempler på kontrakter de har sikret seg, med det at de har vært tidlig ute. Det gjelder å få tilgang til slik informasjon før alle andre kjenner til denne. Dette kan oppfattes som flaks, men det krever en kjennskap til markedet og en evne til å gjennomføre på en god måte, om det skal gi bedriften et vedvarende konkurransefortrinn. *“ Dette klarer man ikke å lage en strategi for, man må være på hugget og føle på signalene rundt omkring”.*

Hvordan og hvor ofte skal bedriften evaluere sitt strategiske arbeid? Her viser våre undersøkelser at det varierer en del i hvor ofte og i hvilken grad bedriftene evaluerer sine strategiplaner. Informanten vår hos Momek sier at de opplever at de har gjort mye godt

strategiarbeid opp igjennom årene, men opplever også at de ser seg tilbake og vurderer strategien, for å finne ut at kart og terreng sjelden stemmer helt.

Momek Group har fra å være en bedrift med 3 ansatte, vokst til å bli et konsern som omsetter for en halv milliard kroner. En slik utvikling er svært krevende for ledelsen i bedriften, en rekke faktorer spiller inn for hvor godt de vil lykkes. Finans og bemanning, kan dras frem som noen utfordringer. Momek har sikret seg en solid partner i HitecVision, som har gitt bedriften økonomiske rammer til å vokse. Likviditet og soliditet er ofte sett på som hovedutfordringer i vekstbedrifter. Men med "frisk" tilført kapital har Momek fått muligheten til å satse mer på olje og gass næringen, enn de kunne ha gjort uten HitecVision. Når det gjelder bemanning har de gjort noen strategiske valg og baserer seg en god del på innleide. Det er spesielt av de "*svarte fagene*" de leier inn, som blant annet er mekanikere og sveisere. En slik strategi gir bedriften større fleksibilitet og evne til å justere seg etter konjunktursvingninger i markedet. For å tilpasse seg de strenge kravene mot Olje & Gass markedet har de vært nødt til å gjøre klare strategiske valg. "*Slagordet vårt har alltid vært at slapp av dette fikser vi, det ordner seg, vi finner en løsning. Olje & Gass næringen aksepterer ikke dette, der skal planer legges og revideres mange ganger for å sikre seg mot alle eventualiteter*". Noe som har resultert i at Momek har jobbet strategisk for å sikre seg den bemanningen, med de kvalifikasjonene som kreves for å vinne kontrakter i Olje & Gass markedet.

Informanten hos Momek fremhever deres jobb med visjon og bedriftens verdigrunnlag, dette er noe de har jobbet godt med gjennom mange år. Verdigrunnlaget til Momek er. LYST – MOT – ANSVAR. Disse tre ordene har en sterk forankring i organisasjonen.

LYST: "Det skal være lystbetont å gå på arbeid i Momek. Vi tror at folk yter bedre hvis de har det bra på arbeid. Vår leder har vært kjempeflink til å sørge for at de ansatte får frihet, får goder og muligheter.

MOT: "*it goes without saying*", det krever mye mot for å gå fra 0 i omsetning, til å omsette for en halv milliard kroner.

ANSVAR: "*går jo på så mange aspekter. Ansvar for bedriften, ansvar for folkene og ansvar for miljøet rundt deg. De tre tingene tør jeg påstå vi bruker aktivt i måten vi agerer på*".

Når de gjelder visjonen til Momek beskrives denne som vidt omspennende, men informanten mener den får fram bedriftens mål. "*Å skape gode arbeidsplasser gjennom store*

utfordringer". Gjennom vårt intervju beskriver informanten en bedrift som lever etter en slik visjon og at verdigrunnet er sterkt forankret i organisasjonen.

5.3.2 Miras

Selv om strategi er ledelsens ansvar og at det er der beslutningene tas, bør medarbeidere og mellomledere involveres før, under og etter at strategien utvikles. Vår informant fremhever hvor viktig det er å involvere og informere de ansatte. I hvor stor grad de ansatte er med i selve utarbeidelsen av strategiplanene varierer noe. Men at de ansatte informeres gjennom allmannamøter eller tilsvarende, er en fellesnevner. *“Jeg har sett flere gode strategier blitt laget på styrerommet av ledelsen, som har vært umulig å implementere i organisasjonen, for kulturen var ikke til stede for å få iverksatt den strategien som var laget. Og da er de kulturen som vinner”*. *“Kultur spiser strategi til frokost”*. Om man ikke involverer og informerer de ansatte tilstrekkelig og får dem til å forstå hvorfor disse strategiske valgene er gjort, er det veldig vanskelig å lykkes over tid. *“Når jeg begynte her, tok jeg på meg kjeledress de første fem ukene og gikk rundt i organisasjonen og pratet med folk, slik fant jeg ut hvem som var de virkelige sjefene i virksomheten. Det ble kjørt flere runder hvor de ansatte ble invitert til å delta i strategiarbeidet. Før det i det hele tatt ble diskutert strategi med styret”*. Det å myke opp organisasjonen og finne de gode rollemodellene i bedriften, som har de rette kulturelementene, og som gjør de tingene som man ønsker resten av bedriften skal gjøre er viktig. For så å gjøre de andre oppmerksom på at her er det noen som gjør det bedriften mener er rett, *“vis disse rollemodellene for resten av organisasjonen”* og *“utfordre organisasjonen på hvor er det vi skal, hva som er målet vårt”* Involvering av de ansatte er sett på som ett ultimatum for å kunne få implementert bedriftens strategi. Informasjon må nå ut i organisasjon, noe som kan gjøres gjennom allmannamøter 3-4 ganger i året. Strategi- og budsjettarbeid oppfattes i en del organisasjoner som to negative sider av samme sak. Det er feil tilnærming, strategiprosessen bør være utviklende, morsom og kreativ.

Miras har betydelig vekstmuligheter innen olje- og landbasert industri, og har en visjon om å bli ledende i Norge innenfor sitt segment. *“Når kvalitet og leveringstid teller!”*. Konkurransen er de senere årene skjerpet for industribedriftene, næringen preges at lavkostland kan produsere til en betydelig lavere pris enn det vi klarer her i Norge. Men om tid og kvalitet

betyr noe er det absolutt fremdeles muligheter. Strategisk grep er gjort og må gjøres i fremtiden om det skal gi bedriften dens ønskede konkurransefortrinn.

5.3.3 Helgeland Sparebank

I Helgelands Sparebank har det ikke tidligere vært noen tradisjon for å involvere hele organisasjonen i bedriftens strategiarbeid, men det startet de opp med for to år siden. Det er ledelsen som starter strategiprosessen med å lage et utfordringsbilde for banken, og så inviteres hele organisasjonen til å komme med innspill på hvordan de kan møte disse utfordringene. Det avholdes deretter en lederkonferanse, hvor innspillene fra organisasjon og ledelsens vurderinger blir sammenfattet i en strategiplan. Engasjementet er målbart større fra første året organisasjonen ble involvert. *“For at en slik prosess skal være fruktbar, er det viktig at innspillene blir tatt alvorlig, ellers blir slikt arbeid lite troverdig”*. Strategiarbeidet betegnes som særdeles betydningsfullt for banken, og det fremheves av informant som et arbeid som må være kontinuerlig. De evaluerer strategiplanene sine regelmessig, noen strategier er mer langsiktig enn andre. Finansieringsstrategien ses på som en langsiktig strategi, her ser de på hvordan de kan sikre sin tilgang på kapital til en lavest mulig kostnad. De har også en egen investorstrategi hvor de ser på mulig tilgang på og ivaretagelse av nye og eksisterende investorer. Dette for å sikre at aksjene til banken holdes likvid og at verdien opprettholdes. Markedsstrategien fremheves som den som absolutt krever hyppigst oppfølging, her kjøres det stadige markedsanalyser. *“Når de store bankene setter ned renten, blir vi umiddelbart utfordret fra kunder og fra våre rådgivere som sitter ut mot kundene”*. Det er vanskelig for ledelsen å ha tilstrekkelig viten om hele organisasjonen, slik at de kan legge en optimal strategi. For å klare det, må man ha nærhet til brukere, organisasjon og interessenter.

“Det som er vanskelig, er å velge bort noe”. I strategiarbeid er det lettere å se nye muligheter enn det man bør velge bort. I Helgelands Sparebank har de ventet lenge med å fjerne muligheten for å ta ut kontanter i banken. *“Er du først, kan du få positiv oppmerksomhet rundt det, og du blir tatt for å være både framover lent og framtidsrettet, men er du sist så får du bare kjeft”*. Produkter og tjenester som har hatt en betydelig verdi for banken tidligere, men som på grunn av markedsendringer nå ikke lenger er lønnsomme, kan være vanskelig å fjerne fra bedriftens portefølje. Slike valg kan også skape en del motsetninger og utfordringer internt i organisasjonen. For bedriftens ledelse er det viktig at disse beslutningene tas for å

unngå tap over tid, det er også viktig at interne uroligheter behandles på en god måte. Strategiarbeidet bør lede fram til klare, eksplisitt uttrykte og entydig forståelige valg og fravalg. Et tips er å lage en "ikkegjøreliste", slik at alle vet hva som er valgt bort.

Helgelandssparebank har valgt å være en selvstendig bank, og de er den 12. største sparebanken i Norge. Selv om de er selvstendige har de funnet seg noen samarbeidspartnere på enkelte områder, spesielt gjelder dette på innkjøp og utvikling av IT-baserte banktjenester. *"Vi har klart å lage oss en samarbeidsplattform med banker som vi ikke er i direkte konkurranse med"*. Utviklingen av de IT-baserte tjenestene går hurtig og er kostnadsdrivende, gjennom dette samarbeidet kan de redusere slike kostnader.

Visjonen til Helgelandssparebank *"er å være en drivkraft for vekst på Helgeland"*. De skal være en lønnsom og ledende bank på Helgeland. Banken skal selge finansielle produkter og tjenester til privatkunder, små og mellomstore bedrifter, kommuner og institusjoner knyttet til Helgeland. Informanten fremhever at de ønsker å være der for kunden *"i gode og onde dager"*, med onde dager legges det vekt på konjunktursvingninger i markedet. Som lokalbank føler de ett stort ansvar for å hjelpe sine kunder i bedriftsmarkedet, over de kneikene de vil møte. *"Med å sikre en god kjernekapital i banken, kan vi være der for kundene våre, når markedet tørker litt inn"*

5.3.4 BOLT Construction

Flere av våre casebedrifter har uttalt ett klart mål om å vokse, og det har også Bolt Construction. De har en uttalt målsetning om å bli en av de ledende entreprenørene i Nord-Norge. En slik målsetning gjør at de må ta inn over seg flere utfordringer med hurtig vekst. Informanten opplyser oss om at de har styrket administrasjonen i betydelig grad den senere tiden, og da spesielt når det gjelder formalkompetanse. Dette er et klart strategisk valg de har gjort for å gi dem muligheter i nye arenaer. Mange anbud krever at bedriften innehar spesialkompetanse for å være kvalifisert til å levere.

Den senere tid har det vært gjort tunge investeringer på IT-systemer i bedriften. Systemene vil bli implementert i nåværende bedrifter og de bedriftene som blir kjøpt opp, slik at de har blant annet samme kalkyle-, timeregistrerings-, økonomi- og regnskapsprogram. *"Dette i tillegg til*

en lønnsom drift, og ytterligere organisk og strategisk vekst, skal gi Bolt en solid grunnmur for den målsatte omsetningsøkningen vi har satt oss”.

For å oppnå den veksten de har målsetning om, må de legge klare strategiske planer. Disse utarbeides av ledelsen, med hjelp av noe innleid ressurser. Styrets ansatte representanter er også en nyttig ressurs med sine viktige innspill i strategiprosessene. Planene formidles ut i organisasjonen gjennom kvartalsvise allmannamøter, hvor de ansatte oppfordres til aktiv deltagelse. For å oppnå de målene de har satt om å bli en av de ledende entreprenørene i Nord-Norge må bedriften gjennom en betydelig utvidelsesfase. Dette kan gjøres gjennom å bygge seg opp i egen organisasjon, eller slik BOLT har valgt, gjennom oppkjøp og fusjoner. Strategien til BOLT er å kjøpe opp bedrifter som fyller ut bedriftens portefølje. *"Skal vi klare den veksten vi har satt oss som mål, så er vi nødt til å ta i bruk et større markedsområde"* Informanten fremhever det å ha flere kurver å legge eggene sine i, som en klar strategisk plan. *"Det er viktig at de firmaene vi investerer i, har flinke folk og har levert ok over tid. Men hvor vi ser at vi kan bidra slik at $2+2=5$ ".* Med sin kompetanse og grunnmur ønsker BOLT å få ut synergien av slike oppkjøp, slik at de kan gjøre noe som er bra til noe som er enda bedre, *"Continuous improvement"*.

Når det gjelder finansieringsstrategi har BOLT gjort klare valg også her, for å klare den målsatte veksten har de sikret seg investorer som ønsker å satse i Nord-Norge. *"Med denne finansiering på plass kan organisk og strategisk utviklingen av konsernet fortsette"*, det gir dem de økonomiske musklene som kreves for å nå målet om å være et konsern som omsetter for 1 milliard kroner i 2017. Vår informant er tydelig på at konsernet skal ha eiermessig forankring på Helgeland. Eierskapet i de oppkjøpte bedriftene trenger ikke nødvendigvis å være 100 %, *"det er bedre å eie 50 % av noe som er jævlig bra, enn 80 % av noe som er halvt bra"*. I følge vår informant vil det komme mange muligheter de kommende årene, og Bolt jobber strategisk for å få innpass i nye forretningsområder. Noen av disse kommer gjennom anbud og utvikling i egen regi mens andre områder vil bli tilgjengelig gjennom oppkjøp. Bolt har valgt følgende verdiene for sin bedrift: *Solid, nyskapende, stolt og inkluderende.* Etter gjennomført intervju, mener vi at dette beskriver bedriften godt.

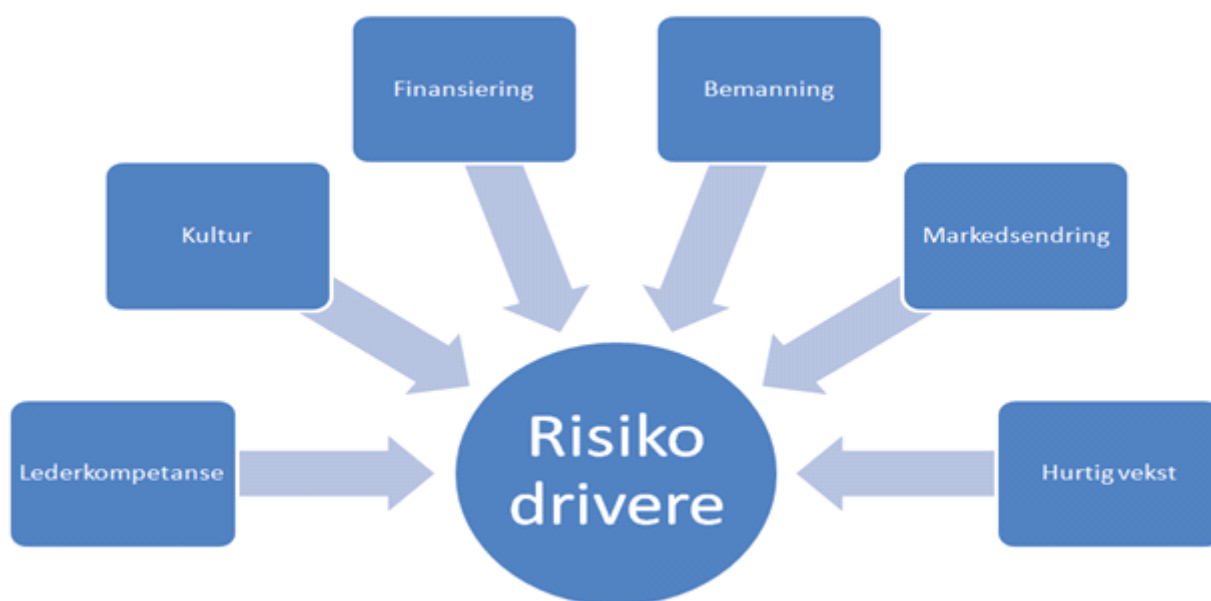
5.4 Risiko

Utviklingen i bedriftens marked er til en hver tid i endring, og vil utsette bedriftene for stadige uforutsette hendelser, både lokalt og globalt. Slike hendelser vil påvirke bedriftens produksjon og avkastning. For å håndtere slike situasjoner kan det utarbeides helhetlige risikostrategier som går på tvers av funksjoner og landegrenser. Målsetningen vil da være å redusere risiko og usikkerhet.

De aller fleste private bedrifter opererer i et marked som er preget av konkurranse. Under sterk konkurranse vil ofte marginer være små. Toleransen for feil blir da liten, og konsekvensen av eventuelle feil kan bli veldig stor. Gjennom en arbeidsdag gjør ledere ofte valg som må vurderes ut ifra hvilken risiko valget medfører for bedriften. Risikostyring er en viktig arbeidsoppgave for alle ledere. For å gjøre disse stadige vurderingene enklere, kan en godt utarbeidet helhetlig risikostrategi være nyttig. Mange vil gå så langt å hevde at hensikten med kommunikasjon ene og alene er å redusere usikkerhet.

En utfordring for ledere, kan være å løfte bedriftens fragmenterte risikoarbeid opp på et helhetlig strategisk nivå. Dette bringer med seg en rekke spørsmål omkring målsetning og implementering av en slik helhetlig tenkning i bedriften.

Alle bedrifter vil med jevne mellomrom være i faser av endring. Endring har alltid et element av risiko ved seg. Nye markeder, nye prosjekter og nye teknologiske løsninger fører i de fleste tilfeller med seg nye risikomomenter.



Figur 25: Vår vurdering av mulige risikodrivere

I forkant av intervjuene med bedriftene, laget vi oss en oversikt over hva vi mente kunne være de viktigste risikodriverne i de bedriftene vi skulle intervju. Dette er presentert over i figur 25. Gjennom intervjuene var risiko et tema som systematisk ble tatt opp, og vi søkte da etter svar på hva den enkelte bedriften opplever som sine viktigste risikodrivere. Videre i dette kapitlet vil vi presenterer de funn vi har gjort innen dette temaet. Vi vil ikke systematisk presentere hver enkelt risikodriver fra figur 25, men ønsker heller å konsentrere oss om hva den enkelte bedrift ser som sine relevante utfordringer innen temaet. Det vil derfor i presentasjonene av funn fra bedriftene komme fram beskrivelser av risikodrivere som ikke vi hadde forutsett og tatt med i figur 28. I kapittel 6 Drøfting, vil vi forsøke å se sammenhengene fra våre initiale antagelser og hva informantene opplyser som deres risikodrivere.

5.4.1 Momek Fabrication

Momek Fabrication beskriver i intervjuet at de ser liten risiko i de markedene de er inne i per i dag. Det norske markedet for vedlikehold og modifikasjon mot olje og gass, har mot slutten av 2014 hatt en markant nedgang. Dette skyldes blant annet at Statoil har besluttet å kutte ned på investeringene innen vedlikehold og modifikasjon. Momek Fabrication beskriver at de i

liten grad vil bli berørt av denne oppbremsingen. Årsaken til det er at deres olje og gass satsning er konsentrert mot et verdensmarked. *“Så globalt er ikke dette noen show stopper”*. De har per tiden, ingen store kontrakter mot norsk sokkel som vil bli berørt av denne konjunktursvingningen. Og det beskrives som at alle andre bygger seg fremdeles opp, det er bare Statoil som har skrudd igjen kranene. Det at Momek Group har tre store divisjoner i forskjellige markeder, trekkes fram som en fordel med tanke på konjunktursvingningene og redusert ordretilgang i enkelte markeder.

HitecVision har gitt Momek muligheten til å satse hardere i Olje og Gass markedet, og den finansielle risikoen er på den måten redusert. Vår informant beskriver at Momek Fabrication sine muligheter i et konkurransepreget marked er betydelig styrket gjennom å ha sikret seg en slik finansiell partner.

Momek Group baserer en stor del av sine oppdrag på innleid arbeidskraft. Gjennom sine to bemanningsselskaper, Solidimo og Momek Lithouse leier de inn arbeider til de *“svarte fagene”* (platearbeidere, sveisere og mekanikere). En slik fleksibilitet gjør at de med raske grep kan øke eller redusere arbeidsstokken med 100 mann. Det vil hele tiden være behov for kapasitetsjusteringer i denne typen næring i følge vår informant. Når det gjelder Ingeniører og annet høyere utdannet personell ser de ikke noen umiddelbar utfordring, det at Aker og Aibel sier opp en god del mennesker høsten 2014, vil gjøre sitt til at tilgangen på denne type bemanning vil være god i den nærmeste tiden.

Kulturen i bedriften blir av informanten beskrevet som en arbeidsstokk som har stor evne til å omstille seg raskt, og har en holdning som tilsier at *“slapp av dette fikser vi”*. Dette kan være en risiko for Momek Fabrication, med den satsningen de nå gjør inn mot olje og gass næringen. Her er det ingen som aksepterer slike uttalelser. Her skal det legges frem planer, disse skal så vaskes og endres på helt til oppdragsgiver er fornøyd. Det er ingen rom for å fikse ting på en slik måte de tidligere har vært gode på å gjøre. *“Det er ingenting som bare ordner seg, uten at det er grundig dokumentert på forhånd. Dette er en bevegelse, som kan være noe smertefull”*. Dette gjør at de må ansatte folk som innehar slik kompetanse og kjenner denne måten å jobbe på, samt endre kulturen i bedriften. En slik endring kan være en risiko om den ikke blir implementert på en grundig måte i organisasjonen.

Momek Group har vokst meget raskt og har et ønske om videre vekst. Risikoen med denne veksten er ikke beskrevet av informant som faretruende. De har inngått en avtale med HitecVision som vil sikre dem finansielt fremover. Utfordringen er å finne de riktige bedriftene å kjøpe opp, for å skape den ønskede veksten. Her samarbeides det nært med HitecVision, som har meget god kompetanse på området. HitecVision sine finansielle muskler fremstilles også som en styrke i deres satsing mot olje og gass relatert virksomhet. For Momek Group vil dette si at de er godt rustet mot likviditetsproblemer, som ofte er en utfordring med raskt voksende selskap.

5.4.2 Miras

Det blir fra vår informant, beskrevet som en kontinuerlig risiko i alt arbeid som bedriften gjør. Og bedriftens største risiko blir uttalt å være en frykt for ikke å klare å snu driften rask nok når det skjer endringer i markedet. Det å være sulten og proaktiv i forhold til markedsendringer og markedstilpasninger blir spesielt beskrevet som et lederansvar. Informanten fremhever at det er utfordrende å synliggjøre behovet for slikt arbeid i organisasjonen.

Når det gjelder bemanning, mener vår informant at det er et rekrutteringsbehov for hele deres bransje på Helgeland. Det bør etter deres mening gjøres forsøk på å rekruttere seniorpersonell. Seniorpersonell blir beskrevet som personell med spisskompetanse innen deres bransjer. Bakgrunnen for dette, er at det kan gi mulighet for mer og bedre produktutvikling, samt muligheter for innovasjon. Med bakgrunn i denne utfordringen kan bemanning sees på som en risiko. Innovativt arbeid og produktutvikling har historisk ført med seg store kostnader før det genererer avkastning, samt at det er en risiko for at innovasjon ikke fører fram til økonomisk gevinst.

Organisasjonen benytter en del innleid utenlandsk arbeidskraft. Dette gir bedriften muligheter til å justere bemanningen etter oppdragsmengde og markedsconjunkturer. Men det finnes også ulemper med slik leie, det er en risiko for at kulturforskjeller skaper utfordringer i bedriften. I tillegg til at de på langsikt mister de mulighetene det er å rekruttere "oppover" i organisasjonen

Kultur er noe informant fokuserer en god del på. Det kan legges så mange strategiplaner som man bare vil på styrerommet, men om ikke organisasjonen er involvert og aksepterer disse, er det vanskelig å lykkes. I så måte kan kulturen i en bedrift skape en risiko for bedriftens fremtidige eksistens.

5.4.3 Helgeland Sparebank

Når det gjelder finansnæringer har bransjen vært igjennom noen turbulente år, finanskrisen har medført store tap for mange. En lovendring med blant annet skjerpede krav til kjernekapital har medført at bankene har måtte vurdere risiko og kunder på en ny måte.

Det oppfattes som en risiko å skulle finansiere bedriftsmarkedet utenfor Helgeland, det kreves ofte mye informasjon og kunnskap om markedet for å redusere risikoen for tap. Når det gjelder personmarkedet er ikke denne risikoen vurdert som stor. Bankens analytikere vurderer fortløpende risikoen i forhold til deres portefølje og skal kvartalsvis rapportere til myndighetene i henhold til kravene.

Nye teknologiske løsninger samt det at folk flytter fra distriktene og inn til tettstedene, gir banken en utfordring i årene som kommer. Hvordan skal de holde på kundene, når betydningen av bankens plassering blir mindre viktig. De fleste tjenestene kan nå utføres uten at du fysisk må oppsøke banken. Risikoen for en reduksjon i personmarkedet er betydelig økt de senere år som følge av den teknologiske utviklingen. *“Her gjelder det at man ikke blir hengende etter, de siste som fjerner kontanter i banken får pepper for det, om du er først blir du sett på som innovativ”*. Det oppfattes av informant som en risiko å bli stående i de gamle systemene, og ikke følge utviklingen. Frykten er da at kundene skal velge en annen tjeneste, som oppleves som bedre for dem.

Rekruttering av seniorkompetanse, eller kanskje heller allsidig kompetanse oppleves som en risiko de neste årene for banken. Det å ivareta funksjonene på alle lokalkontorene krever mye av de ansatte. Når nøkkelpersonell slutter er det en utfordring å finne en selvgående erstatter.

5.4.4 Bolt Construction

BOLT har vært meget tydelig ut i markedet om sin intensjon, og det er å vokse. De har som målsetning å bli en ledende totalentreprenør i nord Norge. Dette forutsetter en vekst og en tildels hurtig vekst. Informanten hos Bolt er klar på at det er flere risikoer med en slik strategi. Finansiell risiko fremheves som en av de viktigste, og om ikke de finansielle sikringene er på plass, kan man bli utsatt for likviditetsutfordringer, som igjen fører til at planene fort går i stå. Oppkjøpsrisiko er enn annen type risiko som informanten drar frem, det å være sikre på bedrifter som kjøpes opp, er gode kjøp. Her kreves det mye jobb og gode prosesser på delvis eller fullstendig overtagelse. En ryddig deleprosess fremheves som ett viktig virkemiddel for å lykkes her.

“If it is not broken, don` t fix it” blir brukt som beskrivelse på hvordan BOLT ønsker at de oppkjøpte bedriftene skal driftes. Bedriftene som kjøpes opp er ikke kjøpt for at de skal endres, derfor får kultur, ledelse og organisasjon fortsette uten større endringer. Men det stilles krav om lønnsom drift.

Hurtig vekst er også noe som de er klar over medfører risiko. Det er viktig at man ikke mister kontroll når man velger en slik vekststrategi. Vekst gjennom oppkjøp er noe som har mange elementer med seg. Med vekst kommer flere ansatte, og behovet for løpende styring og kontroll øker i takt med omfanget av virksomheten. Også behovet for støttefunksjoner internt og en mer profesjonell ledergruppe øker. Deres oppgave vil være å sette bedriftens strategisk retning, slik at de kan nå sine mål.

For "store" prosjekter er også sett på som en betydelig risiko. Det å ta på seg anbudskontrakter med fastpris og store kontrakts summer er risikofylt. Her finnes det noen måter å fordele risikoen, som må vurderes nøye før slike kontrakter inngås. Det å la underleverandørene ta sin del av risikoen er en måte å avlaste den totale risikoen for BOLT.

“Og så handler det selvsagt om å sette de rette folkene, på de rette jobbene” Her beskriver informanten bemanningsrisikoen. Det at de er i hurtig vekst er utfordrende i så måte, prosjektene bedriften tar på seg er i stadig økende kompleksitet og størrelse. En liten feil kan føre til store konsekvenser og de er derfor avhengig av å ha tilstrekkelig og rett bemanning til de oppdragene de nå skal gjennomføre. Det å finne disse nøkkelressursene oppleves som en utfordring.

Risikostyring og risikohåndtering oppfattes som en viktig del av bedriftens styring. En evne til å ta muligheten er viktig, men det å kunne si nei er også forankret hos ledelsen. 3-4 oppdrag har den seneste tiden blitt vurdert bort, på grunn av at marginene er for små og risikoen for stor.

Filialisering er ikke noe som blir oppfattet som en trussel fra vår informant. Det som er viktig for dem er å få inn *"kompetente penger og folk som kan bidra"*. BOLT ønsker å fremstå som et konsern med betydelig Helgelandskapital, men ser også at det er behov for å dra ut av region for å hente finansiering av den veksten de ønsker de kommende årene.

Kvalifisert personell vil gi BOLT utvidede muligheter i enkelte markeder, samt muligheter for å gå inn i nye markeder. Enkelte av anbudene har eksempelvis krav til ansatte med sivilingeniørutdanning, for at de i det hele tatt skal kunne forkvalifisere seg til slike jobber. *"Så handler det selvfølgelig hele tiden om å passe på at du setter de riktige folkene på de riktige oppgavene. At de folkene vi setter til å løse forskjellige oppgaver har den kompetansen og erfaring som skal til for å gjennomføre"*

Informanten ser en skjerpert konkurransen i eksisterende marked, og beskriver det lokale markedet i Rana som presset. Det er mange aktører som skal leve av de samme begrensede prosjektene i Mo i Rana per i dag, noe som kan resultere i at marginene blir mindre og risikoen for tap øker. Her gjelder det å forsøke å finne muligheter, og ta i bruk ett større marked. Det å fokusere på prosjekter med høyere marginer, og i markedssementer med mindre konkurranse, fremheves som en mulig risikodemper for selskapet. BOLT ser mange muligheter, legger planer og posisjonerer seg slik at de kan ta del i de store regionale prosjektene som kommer.

5.5 Endring

Det er ikke bare ønskelig, men direkte nødvendig med endring i de fleste bedrifter. Fra tid til annen vil alle markeder endre seg, og strategier for nye leveranser eller produkter må utformes i bedriften. Gjennom våre intervjuer undersøkt vi hvordan endringer blir organisert og forankret i bedriftene. For oss var det interessant å få et innblikk i hvilken kompetanse

bedriftene selv har om endringsledelse, hvordan denne evalueres, samt om det hentes inn ekstern kompetanse når endringer skal implementeres.

5.5.1 Momek Fabrication

Siden oppstarten av Momek i 1998 har naturlig nok konsernet gjennomgått en lang rekke med endringer. Fra å være en liten bedrift på noen få ansatte til at de i dag er et konsern som sysselsetter ca 350 personer, har det vært store krav til endring.

Det blir beskrevet at bedriften arbeider med endringsprosesser, og det skjer mye endring, men vår informant beskriver at Momek Fabrication har et potensial for å bli bedre på en systematisk tilnærming til dette feltet. Det er i følge vår informant ikke kultur i bedriften for store planlagte endringsprosesser. Det beskrives at de prosesser som blir gjort, ikke dokumenteres i den grad det er ønskelig. Når det gjelder involvering av ansatte blir også dette beskrevet som mangelfullt.

Slike tunge prosesser har tidligere vært sett på som fartsdempere i utviklingen til selskapet. Selskapet har hatt rask utvikling både i vekst og endring. Vår informant beskriver at enkelte faser med administrativ arbeid kan bremse denne utviklingen.

Til tross for en lite systematisk tilnærming til prosesser innen endring, har Momek Fabrication gjort store skritt innen dokumenteringsarbeid. Spesielt gjelder dette innen HMS-arbeid og kvalitetssikringsarbeid. Som en fortsettelse av det forbedringsarbeid som har vært gjort innen HMS og kvalitet, vil det være naturlig å videreføre med kvalitetssikring av interne prosesser, som endring. Vår informant beskriver at slikt dokumentasjonsarbeid blir viktigere og viktigere og en nødvendighet for videre vekst.

5.5.2 Miras

Historien til "Nye" Miras er kort, de startet opp igjen etter konkurs i 2012, deler av selskapet gikk konkurs, mens andre deler har vært i drift siden oppstart i 1989. Etter 2012 har det vært gjort en rekke endringer for å styrke selskapets muligheter til å skape overskudd. På det meste var Miras ca 350 ansatte. I dag består virksomheten av ca 200 faste ansatte. Foruten faste ansatt

benyttes det i dag mer innleid arbeidskraft enn tidligere. Slik at selskapet i høye produksjonsperioder nærmer seg 300 ansatte igjen.

Informanten vår beskriver at de har satt endringsarbeidet sitt i system, der ledelsen har gjort klare og beviste valg de siste årene. Bedriften arbeider etter 6 måneders planer, hvor det settes opp mål og delmål for de prosessene som blir satt ut i livet. Om mål ikke nås, blir arbeidet evaluert og nye tiltak satt ut i livet. Til tross for et systematisk endringsarbeid, blir det poengtert at slikt arbeid ikke må overbyråkratiseres. Arbeidet med kartlegging og detaljstyring av endringspunkter kan overmanne organisasjonen, slik at endringene blir oppfattet langt mer komplisert enn det som er nødvendig.

Det beskrives stor grad av involvering av de ansatte under endringsprosesser. Om endringsprosesser skal lykkes, beskrives involvering av de ansatte som en av de viktigste oppgavene ledelsen har. Endringer kan bety at mennesker må bytte arbeidsoppgaver eller i ytterste konsekvens forlate arbeidsplassen. Åpenhet, ærlighet og respekt for enkeltindividet er viktige. Å spille med åpne kort ovenfor ansatte om bakgrunnen til og målene med endringen vil gjøre det mulig å gjennomføre vanskelige prosesser på en så smidig måte som mulig. En god etisk og moralsk tilnærming til endringsprosesser vil gagne omdømme og verdsettelse av både ansatte og bedriften på lang sikt. Om det ikke lykkes ledelsen å forberede organisasjonen på de endringer som kommer gjennom kommunikasjon og åpenhet, kan kulturen i bedriften motarbeide endringen. Kultur spiser ikke bare strategi til frokost, men vil også motarbeide de påfølgende prosesser innen endring. Også i relasjoner til kunder beskrives åpenhet om endringsprosesser som viktig. Det er stor sjanse for at de ansatte blir mistenksomme om endringer skjer og informasjon uteblir.

Hvor omfattende og hurtig en endring må skje, er avhengig av en rekke faktorer. Størrelse og alvorlighet av de endringer som må gjøres, og om det finnes tilgjengelig tid til dette arbeidet. Vår informant beskriver at erfaringen med stadig påtrykk for endringen har vist seg å fungere. Dette blir underbygget med følgende sitat *“vann huler ikke ut stein med kraft men med stadig å falle”*.

Kunnskap om endringsprosesser er tilegnet ledelsen i bedriften. Informanten opplyser oss om at det ikke er dedikerte ressurser i bedriften til slike prosesser, men ledelsen samlet innehar slik kompetanse.

5.5.3 Helgeland Sparebank

Det har ikke vært utført noen store endringer i Helgeland Sparebank de siste årene, men vår informant kan fortelle om noe som vil påvirke driften framover. Fra januar 2015 har banken vedtatt å avvikle kontanttjenesten i kassene sine, et slikt vedtak vil medføre organisatoriske endringer for flere ansatte i banken.

Helgeland Sparebank har en egen HR-avdeling, denne avdelingen er involvert i alle endringer som gjøres i banken. Kompetansen og eierskap til endringsprosessene er forankret i denne avdelingen. Informanten beskriver at kvaliteten på endringsarbeidet er ivaretatt gjennom denne interne ordningen.

5.5.4 Bolt Construction

Gjennom en rekke fusjoner har Bolt Construction hatt en betydelig vekst de siste årene. Selve veksten har i seg selv medført en rekke endringer, og ved fusjoner vil det alltid være endringer både i det selskapet som blir overtatt og i det selskapet som overtar.

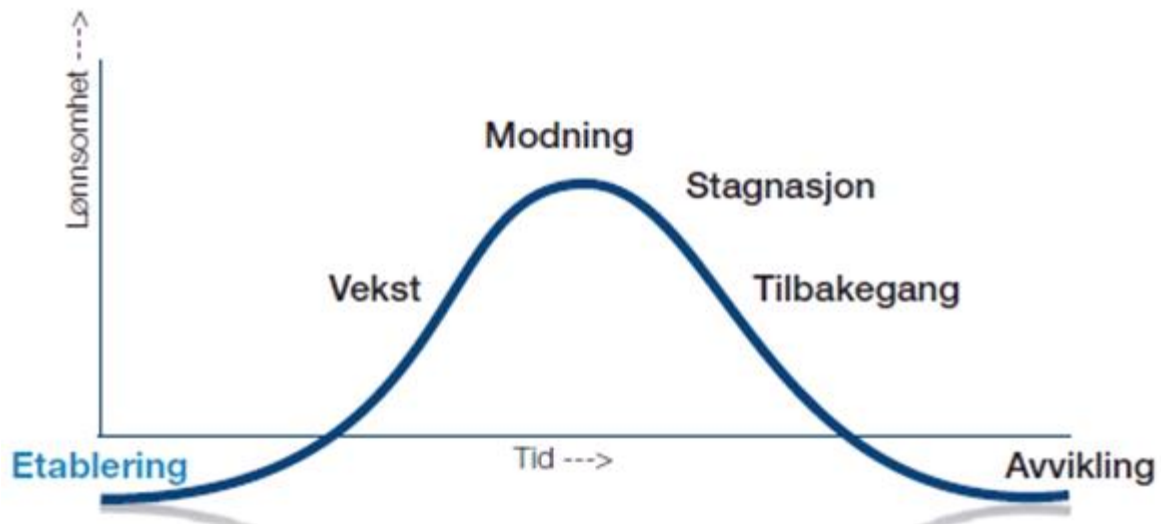
Når nye selskaper har blitt innlemmet i Bolt Construction gjennom fusjoner har det medført en rekke tekniske og organisatoriske endringer i bedriftene. Her trekkes det fram overgang til felles systemplattform som inneholder samkjøring av blant annet økonomi, K-HMS og timeregistrering.

Til tross for at det blir gjort endringer av organisatorisk art, blir det lagt stor vekt på at det skal være godt drevne bedrifter som blir en del av BOLT. Ledelsen i BOLT ønsker ikke å gjøre store endringer i den daglige driften, og vår informant poengterer at det som fungerer i bedriften skal drives videre. Det er den enkelte bedriften som kjenner sitt marked lokalt. Så lenge den enkelte oppkjøpte bedrift leverer det som er forventet, vil det ikke være naturlig for BOLT å gjøre større endringer i bedriften. *"If it is not broken, don't fix it"* Her er det inneforstått at det har vært kjøpt prestasjonskulturer som skal videreføre sin gode drift i sitt eget marked.

Bolt Construction har ressurser og kompetanse internt i organisasjonen til at de kan håndtere endringsprosesser. De har egne tilsatte medarbeider med HR-kompetanse og egne ansatte innen kvalitetssikring og HMS prosesser. Her beskriver vår informant at det de siste årene har vært gjort store forbedringer av kompetansen i administrasjonen i konsernets administrasjon.

5.6 Rekruttering

Rett kompetanse til rett tid er en av de viktigste faktorene for en bedrifts evne til å overleve. Hvor bedriften befinner seg i livssyklusen er også avgjørende for hvilken kompetanse som kreves. se Figur 26.



Figur 26: Bedriftens livssyklus

Å skaffe tilstrekkelig og riktig bemanning er blant de viktigste oppgavene en leder har. Det er viktig å avklare om bedriften rekrutterer bevisst ut fra deres framtidige ambisjoner, og om de søker etter den riktige kompetansen. Leder må også ha en forståelse for den konkurransen som er i arbeidsmarkedet, og mulighet til å tilby det de best kvalifiserte etterspør. Hvordan kan de skaffe den bemanningen bedriften trenger i dag, og for å nå sine fremtidige mål? For vår del vil oppgaven omhandle bedrifter som er i vekst og modningsfasen. Hva det krever av menneskelige ressurser er interessant for oss å vite. Hva kreves for å ta bedriften videre?

5.6.1 Momek Group

Fra sin oppstart i 1998 og fram til 2014, har bedriften økt fra en bemanning på 3 personer til å være 350 personer på en "god dag". Bedriften har veldig mange forskjellige fagdisipliner. De rekrutterer stadig nye medarbeidere og kan nylig vise til å ha fått "hjem" ett par unge ingeniører. Når de klarer å hente "hjem" unge flinke folk er de fornøyde. *"Vi er jo Rana patrioter, så det å få hjem flinke personer med familie og forankring til Rana, det gir oss flere nye Rana borgere og dyktige fagfolk på kontoret, det er gull"*. Momek jobber kontinuerlig med å skaffe seg den riktige bemanningen. Og de har tro på at dette markedet er større, de kan

hente flere folk når de får de rette jobbene og når de øker i volum. Vår informant er optimistisk og tror at de i tiden som kommer vil hente inn enda flere dyktige medarbeidere. Når det gjelder operatører, og de såkalte “*svarte fagene*” som sveisere, platearbeider og rørleggere, har de mange innleide gjennom sine to bemanningsselskaper. Dette gir dem en større fleksibilitet og sikrer de lokale arbeiderne mot permitteringer og oppsigelser når bedriften opplever konjunktursvingninger. Innleie er prosjektorientert, og på denne måten kan de raskt bemanne seg opp i de prosjektene som krever høy bemanning, for så igjen redusere når prosjektene er ferdigstilt. En slik måte å bemanne på ser vår informant på som særdeles viktig, for å kunne klare den veksten de har hatt og ønsker å ha i fremtiden. Når det gjelder fagene som krever formalkompetanse har de i mindre grad leid inn personell, men det trenger ikke bli slik i fremtiden. *“Det er mulig vi blir å gjøre mer engineering i utlandet eller med utenlandsk arbeidskraft de kommende årene”*.

Bedriften ser ikke på rekruttering som utfordrende per i dag, men til oppgaver som krever spesiell kompetanse kan det være noe vanskeligere å få tak i folk. Det at Olje & Gass akkurat nå permitterer og sier opp flere tusen personer på grunn av at Statoil har kuttet i aktiviteten på vedlikehold og modifikasjon, gjør det enklere for Momek å få tilgang på disse ressursene. Informanten mener også at de er godt rigget for å gå inn i Olje & Gass bransjen, etter at de har lagt ett godt grunnlag de siste årene. Men de er ikke, og kommer ikke til å bli *Aker Solution*. På spørsmål om de ønsker å øke bemanningen fra ca 350 i dag, svarer informanten at:

“Antall ansatte er bare et resultat av de jobbene vi arbeider med. Det er ikke noe mål i seg selv. Man tenkte kanskje litt sånn tidligere, nå skal vi bli 50 mann – nå skal vi bli 60 mann, men dette er helt irrelevant. Det er prosjektene som gjelder. Nå skal vi ha denne typen prosjekter med den størrelsen. Det er det vi tror vi kan leve med. Så blir det 300 mann, eller 500 mann, eller 700 mann om noen år det vet jeg ikke, men det er ikke der det ligger. Det er prosjektene som det er viktig å sikre seg”

5.6.2 Miras

Miras har siden ny oppstart i 2012 gjort noen strategiske valg og gjort en rekke nødvendige markedstilpasninger. Fra at de var en bedrift som i hovedsak solgte mekanikertimer til å bli en bedrift som leverer mer prosjekter og totale løsninger. Denne utviklingen har ført til at de trenger bemanning i flere faggrupper, enn tidligere. Når det gjelder sveisere og platearbeidere

leier også Miras inn en god del utenlands arbeidskraft. Dette gir dem en større fleksibilitet, og gjør dem mindre sårbar ved svingninger i ordretilgangen. Denne type bemanning leies av norske bemanningsselskaper, som har ting på plass, *“vi ønsker ikke å innbefatte oss med sosial dumping”* Når det gjelder bemanning med mer formalkompetanse er utfordringen større. Det oppleves som utfordrende å trekke til seg seniorpersonell, som har rett formell kompetanse og lang erfaring innenfor en del segmenter. Da vises det spesielt til Ingeniør kompetanse, denne kompetansen er en felles utfordring for Rana samfunnet, hevder vår informant. *“Det å tiltrekke seg en Ingeniør, med kunnskaper innenfor boreteknikk, en utflyttet Ranværing, som har jobbet 15 år som plattformsjef, det er slike resurser vi må få hit!”*. Når Miras klarer å rekruttere slike, med denne kunnskapen og erfaringen, vil det gi dem nye markedsmuligheter gjennom nye produkter og nye løsninger. Å stå alene om denne jobben tror de blir vanskelig, men gjennom Helgeland V&M øynes det muligheter. Rana samfunnet sammen må klare å snu bildet av ett industrisamfunn med skitne folk i kjeledress, til å selge seg inn som ett høyteknologisk samfunn som kan rekruttere de beste folkene. Det å rekruttere juniorene oppfattes ikke som utfordringen, *“Vi trenger seniorenne for å få utnyttet juniorene”* Uten senior kompetansen, mister de muligheten til å utvikle de unge og uerfarne juniorene.

For å klare å utvikle Rana samfunnet og skape produkter, mener informanten at det trengs kompetanse, kultur og samarbeid. Utfordringen ligger i å klare å finne en måte å gjøre dette på. *“Vi trenger noen seniorer som kan ta oss videre, og finne nye forretningsmuligheter, finne nye produktmuligheter, finn nye bransjer, de folkene trenger vi til Rana”*

5.6.3 Helgeland Sparebank

Her er utfordringen en noe annen en det som oppleves i industribedriftene. Det stilles krav til autorisasjon for ansatte i bank, denne autorisasjon er ikke en utfordring for banken i dag, men vil kunne bli det i fremtiden. De som bekler stillingene per i dag har lang erfaring og stor kompetanse, som igjen gjør at de håndterer flere arbeidsoppgaver. Det å rekruttere erstatning i disse stillingene oppleves som en utfordring de kommende årene, og kan være med å true lokalkontorenes eksistens. Vår informant sier at de har riktig kompetanse per i dag, men er avhengig å rekruttere de neste årene, for å møte myndighetskrav og endrede rammebetingelser. *“Dette tilsier at Helgeland Sparebank må jobbe med å utvikle egne*

ressurser i forhold til den utviklingen vi står ovenfor". Noe av denne kompetansen kan de rekruttere, mens en annen del kan de knytte til seg gjennom samarbeid, slik som IT-systemer, markedsanalyser og risikostyring.

Trainee stillinger har banken benyttet seg av i flere år, dette ser de på som en god måte å rekruttere kvalifisert personell til spesielle stillinger, de har ansatt flere av disse traineene og vil nok ansette flere i årene som kommer. Opplæring i eget hus benyttes for å kvalifisere arbeidsstokken til endrede oppgaver. Vår informant beskriver at de ønsker seg flere seniorer på søkerlisten når det utlyser stillinger, det å få inn godt kvalifiserte folk, med det lille ekstra er viktig for bankens utvikling.

5.6.4 Bolt Construction

Bolt har som tidligere nevnt, gjennomført en rekke fusjoner og oppkjøp de siste årene, og dette vil de gjøre i utvidet grad i tiden som kommer. Det å vokse fort drar med seg behov for utvidede støttefunksjoner. De siste årene har de rekruttert mange dyktige fagfolk inn i støtte og stabsfunksjonene. Der informanten føler de har utfordring i tiden som kommer er på rekruttering av divisjonsledere, prosjektledere og av de som jobber med prosjektkalkyle. *"Vi har på en måte to hovedoppgaver: Vinne prosjekter og gjennomføre på en god måte"*. Dette krever at de har riktig og dyktig kompetanse på begge disse feltene.

Når det gjelder fagarbeidere mener informanten at de har bra tilgang på dyktige folk, de har også en del innleide på større prosjekter. Innleien består i hovedsak av utenlandske tømrere og betongarbeidere, som leies inn gjennom bemanningsselskaper. Flexibiliteten og muligheten for å ta prosjekter utenfor Rana nevnes som en fordel med dette.

Når det gjelder prosjektledere og byggeledere leies det i liten eller ingen grad inn bemanning, dette begrunnes med at de prosjektene de jobber med er norskspråklig. *"Man trenger altså å kunne lese norske spesifikasjoner, kontrakter og forhandle med norsk underleverandører, det blir vanskelig å bruke fremmedspråklige folk i en slik posisjon"*

BOLT ønsker å tilrettelegge for at de ansatte skal videreutvikle sin kompetanse og satser derfor betydelig på å gi de ansatte muligheten til å ta videreutdanninger. *"Bare i år har vi 15 stk. som avlegger fagbrev, vi har flere som tar Bas-skole, formannsskole og prosjektlederskole. Vi har også 2-3 stk som har startet på forkurs til Ingeniørstudiet"*

Også hos Bolt får vi ett inntrykk av at Rana mangler det som skal til for å rekruttere de personene som kan dra bedriften til nye høyder. De fusjonene de har gjort og med ett uttalt ønske om å bli en av de ledende entreprenørene i Nord-Norge, har ført til at flere som tidligere sa nei har uttrykt ønske om å komme ombord. *“For de ser at her er det potensial for at dette kan bli en betydelig virksomhet, som igjen vil skape gode muligheter for dem”*. Det at bedriften er klar og tydelig på sine visjoner om vekst og en sterk lokal forankring, kan være med å styrke deres mulighet for å få de rette personene ombord.

5.7 Oppsummering

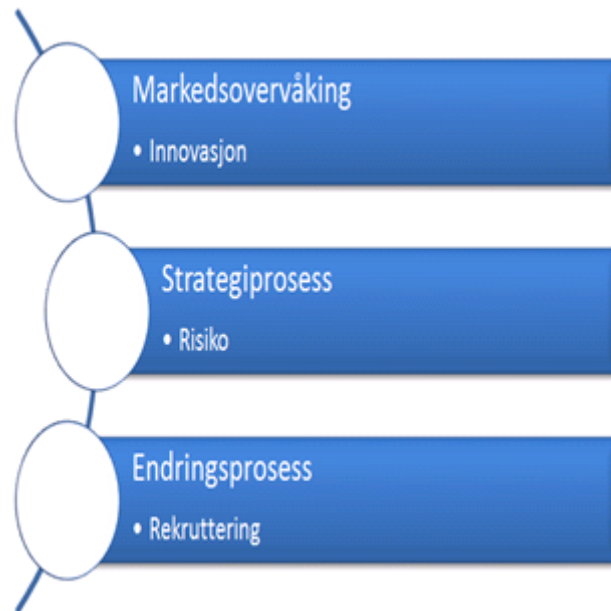
Etter å ha lest oss gjennom de totalt 150 sidene med transkribert materiale, og bearbeidet det. Har vi gjennom dette kapittelet forsøkt å trekke fram et sammendrag av det vi mener er relevant i forhold til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Som analysen viser har vi en stor bredde i temaene som undersøkes hos casebedriftene. Som vi viste i innledningen av dette kapittelet, deles temaene inn i tre kategorier med hvert sitt underpunkt. Totalt er det altså seks temaer som er forsøkt belyst i bedriftens arbeid og organisering. Våre informanter har alle tilført denne oppgaven gode svar, på de spørsmål vi stilte under intervjuene. Vi ser at datamaterialet varierer i omfang fra de forskjellige bedriftene, noen kategorier er fyldigere en andre, men vi mener at oppgavens problemstilling er godt belyst gjennom analysen.

6 Drøfting

Formålet med oppgaven vår er og utforske hvordan bedrifter på Helgeland takler de organisatoriske utfordringene som vekst gir. Nord-Norge generelt og Helgeland spesielt er en region med betydelig muligheter de kommende årene. For oss har det vært interessant og se

på hvordan bedriftene har tilpasset seg, og ønsker å tilpasse seg denne veksten. Vår antakelse var at de erfaringene disse bedriftene har gjort seg, vil være av interesse for bedrifter i tilsvarende posisjon. Vi ønsker å bygge opp vår drøfting på tilsvarende måte som analysen, gjennom tre hovedtemaer med sine tilhørende undertemaer. Se figur 27 under.



Figur 27: Kategorisering av funn

Avslutningsvis vil vi oppsummere hovedtrekkene i studiet, og gi en besvarelse på vår problemstillingen og våre forskningsspørsmål.

Vi velger her å gjenta vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, målet er gjøre det enklere for leseren å se sammenhengen mellom drøftingen og vår problemstilling.

Problemstilling:

Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst

Forskningsspørsmål:

- Hva gjør bedriften for å møte endringer i markedet?
- Hvordan utføres og forankres strategiarbeidet i bedriften?
- Hvordan involveres og implementeres endringer i bedriften?

Gjennom vårt MBA-studie har vi tatt interesse for strategi, markedsføring og endringsledelse. Med disse fagene som bakgrunn videreutviklet vi vår problemstilling over i noen forskningsspørsmål. For å kunne besvare disse spørsmålene har vi vært gjennom en omfattende prosess. Starten var hos leder i Kunnskapsparken Helgeland, hvor vi fikk informasjon om hva som egentlig skjer og vil skje de kommende årene i vår region. Vi hentet inn informasjon om temaet i litteratur og media. Før vi utviklet en intervjuguide og gjorde avtaler med våre fire casebedrifter om intervju. Studiet vårt baserer seg på et intensivt kvalitativt design, med dybdeintervju av ledere i casebedriftene. I etterkant av intervjuene har vi kategorisert og analysert de innsamlede dataene. Som en avslutning på oppgaven vil vi nå drøfte våre funn. Det vil være naturlig å dra fram de viktigste funnene i hvert tema, og ikke nødvendigvis dele de inn i hver enkelt casebedrift.

6.1 Marked

Når vi sammenligner hvor offensivt bedriftene satser mot vekst, sees det likheter mellom to av bedriftene vi har studert. Både Momek Fabrication og Bolt Construction har uttalt store vekstmål innen sine bransjer. Momek Fabrication satser hardt på vekst inn i nye markeder med olje og gass. BOLT satser hardt i eget marked, med både organisk vekst og oppkjøp. Begge disse bedriftene har skaffet seg finansiering til å kunne forsvare veksten de ønsker. Dette skiller disse bedriftene fra både HSB og Miras. HSB har tydelig uttaler at de ikke har et ønske om å vokse ut over regionene, men kjemper en kamp om kundene i sitt eksisterende markedsområde. Miras har arbeidet hardt for å gjenetablere bedriften i deres eksisterende marked, og har snudd negative tall til positive.

I undersøkelsen vi har gjort, finner vi at det er meget stor variasjon i hvilken tilnærming casebedriftene har til markedsovervåking og markedsanalyser. Det er både variasjon i hvor systematisk dette arbeidet gjøres og hvilke ressurser som benyttes for å gjennomføre arbeidet.

Variasjon i bransjene casebedriftene opererer i er stor, likevel er det en felles oppfatning av at tilstedeværelse er viktig. Det å være tilstede i markedet, slik at en tett dialog mellom bedriften og deres kunder, konkurrenter, leverandører og bransjeforeninger kan opprettholdes. Disse informasjonskanalene har stor betydning for å være der når toget går. Her skaffer bedriftene seg informasjon om forventninger fra kunder spesielt, og markedet generelt. Det gis

informasjon om hva konkurrenter tilbyr, og det skaffes oversikt over hvordan markedet endres. Våre informanter beskriver disse stadige dryppene av informasjon fra “tilstedeværelsen” med kunder, som en av nøklene til å kunne se endringer tidlig.

Utover det at alle poengterer hvor viktig det er å være tilstede, gjøres selve jobben med innhenting av markedsinformasjon forskjellig. Helgeland Sparebank har en omfattende og systematisk tilnærming til å skaffe seg oversikt over markedets endringer. Banken benytter både interne og eksterne ressurser for å holde seg oppdatert om endringer innen både bedrift og privat markedet. Med bakgrunn i de funn bankens markedsanalyser gir, arbeides det systematisk med tilpasning av produkter og tjenester mot de endrede krav.

Historisk har ikke Momek Fabrication hatt kultur for å arbeide aktivt med markedsovervåkning. Med deres nye eier HitecVision, har det siden 2012 blitt tilgjengelig store mengder markedsdata. Dette vil danne grunnlaget for deres videre arbeid med å tilpasse bedriften mot nye markeder.

Miras bruker i liten grad markedsanalyser, men gjennomfører årlig en kundeundersøkelse. I Bolt Construction blir det beskrevet at bedriften skaffer seg oversikt over konkurransen i markedet gjennom anbud og tilbud, som bedriften utarbeider i sin kalkyleavdeling.

6.1.1 Marked i teori og praksis

Våre casebedrifter beskriver bare en felles metode for innhenting av viktig markedsinformasjon. Gjennom en aktiv tilstedeværelse, vil store mengder informasjon om aktører i markedet bli gjort tilgjengelig for bedriften.

Denne formen for overvåking av markedet gjennom aktiv tilstedeværelse er ikke godt beskrevet i den litteratur vi har funnet om temaet. (Roos, 2010 / Fahy, 2012 / Framnes, 2011).

Det eneste vi finner i litteraturen som tilnærmer seg denne måte å organisere datainnhenting på er i Roos 2010. I denne boken blir vi introdusert for begrepet dynamisk strategi. Begrepet blir forklart med at bedriften lærer av sine omgivelser. Gjennom å se hvordan markedet responderer på den det tilbud en bedrift gir til markedet kan bedriften lærer hva som fungerer

og ikke. Dynamisk strategi er viet lite omfang og favner ikke bredden i det våre casebedrifter beskriver som aktiv tilstedeværelse.

Gjennom beskrivelsen over ser vi en mangel i den litteraturen vi har klart å gjøre tilgjengelig. Den litteratur som er beskriver datainnsamling for å overvåke og analysere et marked, beskriver i stor grad styrte prosesser eller prosjekter med hensikt å skaffe bedriften et bilde av en stor mengde data i løpet av relativt kort tid.

Den metoden for datainnhenting som våre casebedrifter beskriver, er for dem en av de viktigste nøklene til å følge med på endringer i markedet. Metoden har en uformell og lite strukturert tilnærming til datainnhenting. Metoden har sin styrke i å kunne generere mye data til bedriften gjennom mange treffpunkter mellom bedriftens ansatte og aktørene i markedet. Det er helt klart også utfordringer og feilkilder ved denne metoden. Blant annet må informantens validitet vurderes i hvert enkelt tilfelle.

I hvor stor grad våre casebedrifter analyserer og bearbeider de data som blir gjort tilgjengelig gjennom en aktiv tilstedeværelse har vi ikke god informasjon om. Om bedriftene ville tilpasset seg markedet på en bedre måte om datainnhenting ble gjennomført på en mer strukturert metode, slik litteraturen tilsier er spørsmål som vår forskning ikke gir svar på.

6.2 Innovasjon

Mo i Rana er kjent som en industriby, og innovasjon er kanskje ikke det som industribedrifter blir forbundet mest med. Men vi hadde likevel lyst til å ta dette med som et tema i vår intervjuguide. Svarene vi fikk ute hos bedriftene varierte i stor grad. Helgeland Sparebank og Bolt Construction fremhever at hverdagsinnovasjon er viktig for dem, de jobber kontinuerlig for å forenkle og tilrettelegge for bedre løsninger internt i bedriften. Bolt Construction har *“nyskapende”* som en av sine verdier, og jobber bevisst for å finne nye løsninger som kan gi dem konkurransefortrinn. Hverdags innovasjon koster ikke bedriftene så mye og er derfor ikke risikofylt i den grad som produkt innovasjon er. Miras er de eneste som kan vise til å ha satset på innovasjon, som igjen har ført til produktinnovasjon de siste årene. De har utviklet *“arktisk stål”*, som har gitt dem nye markedsmuligheter. Det antas at 25 % av verdens gjenværende oljereserver ligger i nordområdene, og et slikt *“produkt”* vil styrke bedriftens muligheter de kommende årene.

Miras uttrykker et ønske og behov for videre innovasjon, men understreker at dette ikke er enkelt alene, og åpner dermed for å samarbeide med andre for å skape nye produkter. Skal Helgeland ta del i vekst i form av innovasjon må det samarbeid til.

6.2.2 Innovasjon i teori og praksis

Årsaken til at en bedrift skal innovere er å øke bedriftens verdiskapning. Verdiskapningen innebærer i så måte, både å skape en større kake, og det å ta en større del av en eksisterende kake. En slik verdiskapning handler da først om å skape verdier for bedriftens kunder og der igjennom muliggjøre økt fortjeneste for bedriften. Innovasjon vil gi mulighet for økt verdiskapning, og en utvidelse av kaken.

I innovasjonsteori deles ofte innovasjon inn i tre nivåer.

Inkrementell innovasjon er de små skritt som av bruker oppleves som "nye" produkter eller tjenester, i vår oppgave har vi brukt betegnelsen hverdagsinnovasjon. Denne måten å innovere på er nært knyttet til en kontinuerlig kvalitetsforbedring. Bare det at inkrementell innovasjon tar ikke utgangspunkt i noe som finnes, slik som en kvalitetsforbedring vil gjøre.

Radikale innovasjoner er en større grad av nyhet som bringes inn i systemet, eller som systemet bringer til omverden. Innovasjon vil føre til at kunden blir mer overrasket enn ved inkrementell innovasjon.

Revolusjonære innovasjoner er de innovasjonene som omtales som paradigmatisk innovasjon. Noe som endrer historien (Johannessen, 2013).

Vår undersøkelse viser at det i hovedtrekk vil dreie seg om inkrementelle innovasjoner som er aktuelle for casebedriftene. Det å revolusjonere er det alle ønsker, for å skape seg et "varig" konkurranse fortrinn. Nyere forskning viser at varige konkurranse fortrinn, kan bli en fallgrube i en verden i full galopp. Kontinuerlig og hurtige endringer i produkt og tjeneste markedet, og stadig kortere livssykluser på tjenester og produkter medfører at bedriftens konkurransefortrinn blir temporære. Et eksempel som ofte blir brukt er nedturen mobiltelefonprodusenten Nokia har opplevd siden 2007, da lanserte Apple sin første iPhone. Fra 2007 og fram til 2013 har aksjeverdien i selskapet sunket med 90 % (Johannessen, 2013).

6.3 Strategi

Hovedfokuset vårt har vært på hvordan strategiarbeidet er organisert, hvordan det er forankret i bedriften og om det finnes spesiell kompetanse i strategisk arbeid. Alle våre casebedrifter framstiller strategiarbeid som viktig for at bedriften skal ha en videre utvikling.

I alle bedriftene blir strategiarbeidet forankret på et ledernivå. Ledelsen og styrets rolle er klar i forhold til utarbeidelse og vurdering av bedriftens visjon, verdier og mål. Hvor langt ned i organisasjonen strategiske beslutninger og valg kommuniseres, varier en del mellom våre casebedrifter. Den bedriften som har den mest systematiske tilnærmingen til involvering er helt klart Helgeland Sparebank. Hos dem blir alle ansatte oppmuntret til å ta del i bankens utfordringsbilde, hvor muligheter og trusler blir belyst. I Miras blir det klart formidlet at informasjon til de ansatte er viktig for å lykkes med gode strategiske prosesser. Om ikke organisasjonen får tilstrekkelig informasjon om de strategiske prosessene som skal gjennomføres, kan det på sikt medføre at ansatte motsetter seg disse endringene. Dette kan igjen føre til at målsetningen med endringen ikke oppnås. I de andre bedrifter virker involvering av ansatte å begrense seg til at tillitsvalgte deltar som ansattes representanter i slike prosesser.

I alle bedriftene blir lederrollen og lederkompetansen tilegnet kunnskap om strategisk arbeid. Ingen av bedriftene har dedikerte tilsatte som jobber særskilt, med strategi som område.

Viktigheten av strategiske arbeid blir vektlagt noe ulikt i våre casebedrifter. Det sees forskjeller både med hvor mye ressurser og tid som investeres. Spredningen i dette arbeidet vises i at en av bedriftene gjør få endringer uten at det er forankret i en strategisk sammenheng, til at en annen ofte har sett seg tilbake og oppdaget at de strategier som ble laget, ikke ble fulgt.

6.3.1 Strategi i teori og praksis

Når vi oppsummerer hvordan våre casebedrifter organiserer og forankrer sitt strategiske arbeid, avdekker vi to områder som vi mener er spennende å se i en større teoretisk og praktisk kontekst.

Organisering: Vi ser at en av våre casebedrifter tidligere har arbeidet med en annen tilnærming til strategi enn det litteratur beskriver som en klassisk tilnærming (Roos, 2010). Denne bedriften har vokst svært mye over relativt kort tid. De hadde også tidligere arbeidet med å lage strategier, men opplevde gjentatte ganger at de etter en tid så seg tilbake og oppdaget at de hadde tatt en annen retning enn det som var planlagt i strategiarbeidet. Først etter at bedriften gjorde et stort strategisk valg om å endre marked mot olje og gass, har de blitt tvunget til å arbeide mer langsiktig og systematisk med slike prosesser.

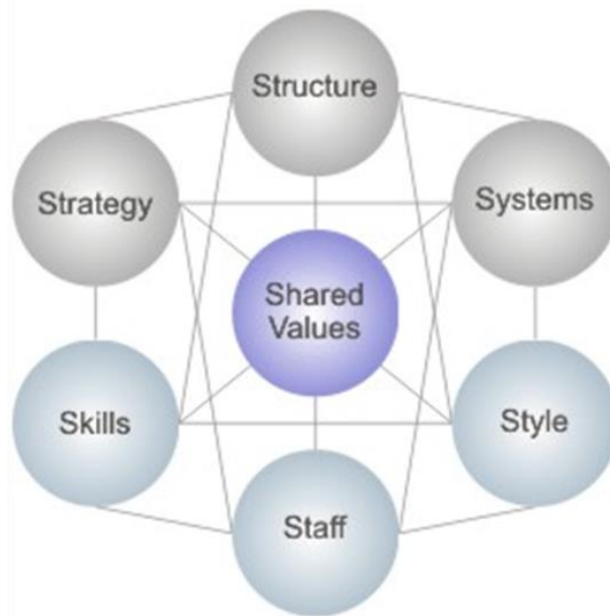
Roos (2010) beskriver det moderne strategiarbeidet som mer dynamisk enn det vi har tatt med som rammeverk for oppgaven. Dette blir beskrevet som dynamiske strategier. Organisasjonen lærer her av hvordan omgivelsene responderer på de signaler bedriften gir til markedet. En bedrift som arbeider med en dynamisk strategi, vil raskt og effektivt kunne flytte og endre struktur og ressurser for å oppnå det som til en hver tid er den mest hensiktsmessige posisjonen.

Det å ha en mer dynamisk tilnærming til strategi, og dermed også til endring, har gitt denne bedriften muligheter for raske endringer. De er også den eneste gabellebedriften blant våre casebedrifter. Om vi ser bedriftens mulighet for rask tilpasning til omgivelsene i sammenheng med figur 16: Respons på markedsendring. Finner vi at de ikke har et forsinkende ledd i omfattende byråkratiske prosesser, før en endring kan settes ut i livet. Et ubesvart spørsmål blir da om det er mulig at dette konkurransefortrinnet har gitt større gevinst for bedriften enn det de ville hatt om arbeidet med strategi ble gjort etter en klassisk modell?

Forankring: «Kultur spiser strategi til frokost». Utsagnet fikk vi hos en av våre informanter. Det har fulgt oss gjennom hele prosessen med oppgaven. Om ikke organisasjonen er inkludert i det strategiarbeidet som gjøres, og i planleggingen av de endringer som er nødvendige. Vil endringen møte mer motstand enn om arbeidet med å inkludere og informere organisasjonen hadde vært gjort mer omfattende.

Rådgivingselskapet McKinsey har beskrevet et rammeverk over syv faktorer som alle er like store. Alle faktorer påvirker hverandre og alle faktorer spiller inn på hvordan organisasjonen responderer på en endring. Av disse syv faktorene er noen enklere å påvirke enn andre. Stab (staff), strategi (strategy), struktur (structure) og system (systems), kan endres på relativt kort

tid. Faktorene stil (style), ferdigheter (skills), og felles verdinormer (shared values) krever ofte langt mer tid for å tilpasse seg en endring. (Roos, 2010)



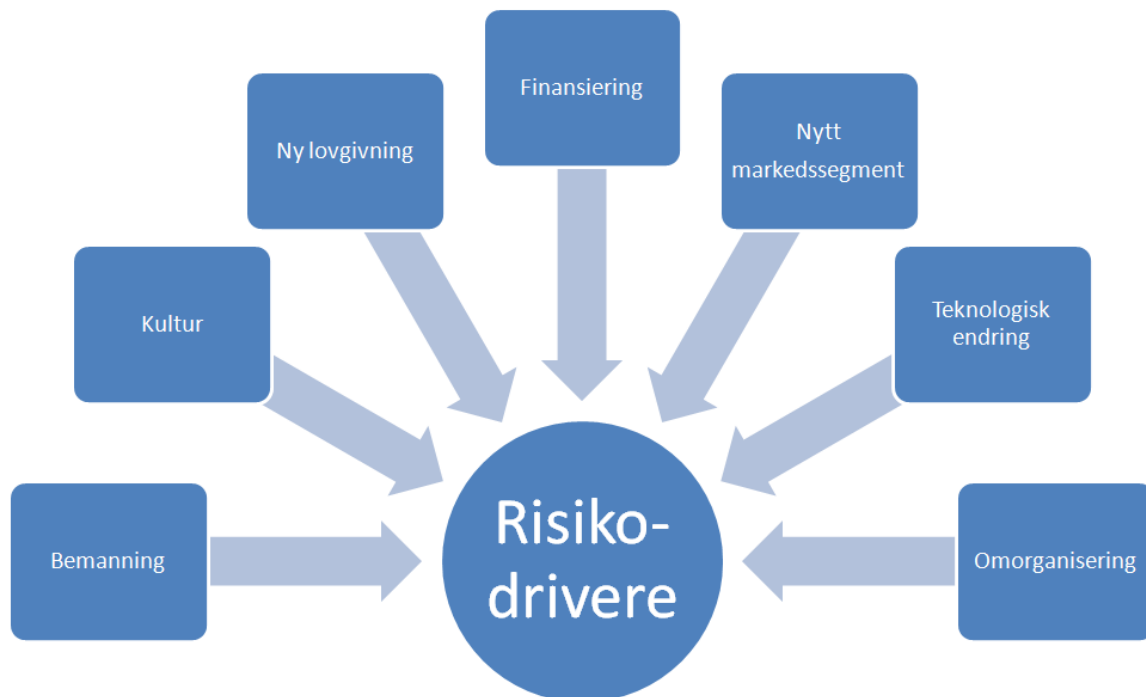
Figur 28: 7-S Rammeverket

For oss gav informasjonen fra vår informant mer mening når vi ser kompleksiteten i de organisasjoner og funksjoner en ny strategi skal operasjonaliseres i. Om ikke involvering og oppmykning av organisasjonen starter tidlig, vil ikke implementering gå så smertefritt som mulig.

6.4 Risiko

Våre casebedrifter opererer alle i bransjer med sterk konkurranse og strenge krav til avkastninger. I kapittel 2, redegjorde vi for de teoretiske rammene rundt risiko, og listet opp mulige risikodrivere. I vår drøfting vil det være naturlig å se på hvilke risikodrivere vi fant i

de innsamlede dataene Se figur 30



Figur 29: Casebedriftenes risikodrivere

Bemanning ble av alle casebedriftene trukket fram som en mulig risiko for bedriften. Det å klare å rekruttere senior personell, med særskilt kompetanse og erfaring, ble trukket fram som viktig for å dra bedriftene videre mot sitt mål. Tilgang på nyutdannede og fagarbeidere er ikke sett på som en utfordring de kommende årene.

Kultur er en viktig risikodriver å være klar over, bedriftene kan legge strategier og planer, men om ikke strategien blir implementert og godtatt i organisasjonen er den ikke mye verdt. For de som satser i nye markeder vil det være en risiko om ikke kulturen i bedriften endres i tak med markedssatsningen. Involvering er trukket fram som en faktor som kan redusere denne risikoen, hvordan dette gjøres varierer i alle casebedriftene. Fra fullstendig åpenhet, til at bare ledelsen deltar i prosessen.

Ny lovgiving er det spesielt Helgeland sparebank som opplever, men det er for dem en betydelig risiko. Skjerpede krav til kjernekapital har medført en økt risiko i bedriftskundemarkedet.

Finansiell risiko, er ofte betydelig for bedrifter som har et mål om å vokse. Her finner vi ingen avvik fra teorien. Bedriftene som har gitt tydeligst signal på at de ønsker å vokse, har skaffet seg grunnmur for å tåle denne veksten. Med grunnmur menes her den finansielle styrken til å tåle videre organiskvekst og oppkjøp. Risiko kan det likevel være, i og med at slike finansieringsselskaper har betydelige avkastningskrav.

Nytt markedssegment, vil for våre casebedrifter i hovedsak være en konsekvens av endring i eksisterende markeder. For Momek Fabrication og Miras har en del av deres tidligere marked blitt overtatt av lavkostland, og de har vært nødt til å endre strategi og til dels marked. Når det gjelder Bolt Construction har vekst gitt dem mulighet i andre markeder, men også her framheves konkurransen i eksisterende marked som årsak til å søke nye markeder.

Teknologisk endring, oppleves som en risiko for Helgeland Sparebank. De ser en risiko med utviklingen i form av at deres konkurransefortrinn med lokale tilhørighet kan forsvinne. Teknologisk utvikling har medført at kundene ikke lenger trenger å møte opp i banken. Det å være rigget til å endre seg fort nok, oppleves av alle casebedriftene som en risiko.

Omorganisering, hurtig vekst og endringer i bedriftens marked, vil føre til et krav om en dynamisk organisasjon. Det kreves evne til å omorganisere seg i takt med endringer, klarer ikke casebedriftene dette vil de utsette seg selv for risiko.

6.4.1 Risiko i teori og praksis

Gjennom oppgaven har vi detaljert beskrevet det teoretiske rammeverket rundt risiko. Noe vi her ønsker å presentere er en fare vi ser ved mange bedrifter i regionen. Når bedriftene trenger finansiering for å sikre vekst, er de finansielle institusjonene som investerer i større regionale bedrifter, lokalisert utenfor regionen.

Vi møter begrepet filialisering i flere sammenhenger gjennom arbeidet med oppgaven. At bedrifter ikke har sitt eierskap lokalt fører med seg en annen form for risiko enn det vi tidligere har beskrevet. Risiko for at bedrifter som skaper verdi deles opp og selges ut av regionen vil være til stede. Harstad er et industrisamfunn som har fått merke dette i den senere

tid. Tap av kompetansemakt, kapitalmakt og stedsmakt vil være følger som kan få alvorlige konsekvenser for lokalsamfunnet ved filialisering.

6.5 Endring

Selve endringsprosessen kan beskrives som slutføringen av mange arbeidsoppgaver for bedriften. Målet er alltid å øke bedriftens verdi i markedet. Om det ikke gjennomføres gode endringsprosesser risikerer bedriften at arbeid som har leder fram til en endring er bortkastet.

I våre casebedrifter ser vi veldig forskjellige tilnærminger til hvordan endring organiseres. Vi ser at Helgeland Sparebank og Miras har klare retningslinjer for hvordan hele organisasjonen skal informeres og inkluderes. I Bolt sees det mindre grad av behov for styrte endringsprosesser, siden de har et ønske om å bevare de gode prestasjonskulturene de har kjøpt opp. I Momek registrerer vi at det stadig gjøres, og har vært gjort omfattende endringer uten at det har vært kultur for og involverer organisasjonen i større grad.

I hvilken grad bedriftene har tilstrekkelig kunnskap om slike prosesser, er etter intervjuene noe uoversiktlig for oss. Det er en rekke tilsatte ledere og organisasjonsmedarbeidere som kanskje har kunnskap om slikt endringsarbeid, graden av utnyttelse varierer. Det er bare Helgeland Sparebank som har dedikerte ansatte for å ivareta endringsprosesser. Bolt Construction har egen tilsatt "Human Resource" medarbeider, men i hvilken grad dette er direkte tilegnet endring er uklart. I Miras er endringsprosesser tilegnet kompetansen til ledere. I Momek Fabrication er det kompetanse på området, men utnyttes i liten grad.

6.5.1 Endring i teori og praksis.

Litteratur om endringsledelse har ofte vært vinklet mot at, endringer utføres, og så blir organisasjon stabil igjen, før nye endringer igjen blir utført. Det vil si at endringsprosessen har en klar start og en klar slutt, etterfulgt av en lang periode med stabilitet, hvor nye rutiner kan få satt seg i organisasjonen. Denne vinklingen stemmer dårlig med de funnene vi har fra våre casebedrifter. Endringer i produkter og tjenester fører med seg at organisasjon må tilpasse seg. En økende endringstakt har vært beskrevet så tidlig som på 70-tallet som en utfordring for norsk næringsliv, denne takten har nok bare økt de siste årene. Mange opplever at den ene endringen ikke er avsluttet før den neste begynner. Her finner vi et ord i litteraturen (Meyer,

2011) som er beskrivende for oss, "endringskapasitet". Dette beskrives som bedriftens evne til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. I vår casestudie ser vi at eksterne endringer, eller krav fører til at toppledelsen må initiere endringer. I slike situasjoner vil det være viktig å ha opparbeidet seg en kapasitet i organisasjon til å gjennomføre omstillinger. Med denne kapasiteten tilgjengelig reduseres sjansen for produksjons- og effektivitetstap i bedriftens omstilling. Denne kapasiteten er egentlig individets kapasitet, hvis mange individer har kapasitet for endring, vil det si at organisasjon har kapasitet for endring (Meyer, 2011).

Om vi sammenligner teori og funn, kan vi si at i praksis må endringene forankres. Det må forankres hos ledelsen, og det må være kapasitet til å utføre omstillingene i organisasjonen. For flere av våre casebedrifter vil nok en slik endringskapasitet være tilgjengelig i stor grad, vi har fått beskrevet en organisasjon som er vant med å snu seg fort. Og ta de sjansene som byr seg. Kanskje er dette viktigere enn vi utgangspunktet trodde. Omstilling vil få alle våre casebedrifter være en del av hverdagen de kommende årene. Med en leder som går framfor med et tydelig krav til endring, en organisasjon som er mottakelig for og har kapasitet til endring, og en kultur som takler slike endringer, mener vi at bedriftene er forberedt på tiden som kommer.

6.6 Rekruttering

Riktig og kompetent bemanning er hovedtrekkene i dette temaet. Våre casebedrifter varierer noe i svarene også her. Momek, Miras og Bolt Construction benytter seg av innleide fagarbeidere. Dette fremheves av alle som en fordel med tanke på fleksibiliteten det gir ved blant annet konjunktursvingninger i markedet. Det nevnes også at innleide gir muligheter for å ta oppdrag utenfor primærmarkedet, eksempelvis oppdrag med lang varighet og langt "hjemmefra". For de som har internasjonale kunder, er det også mulig å benytte seg av innleide prosjektledere, mens for andre vil norske lover og norsk språk kreve kunnskaper som innleide arbeidstakere ikke kan gi dem.

Dyktige seniorer er nok det alle bedriftene uttaler som sin flaskehals. Det å rekruttere virkelig spisskompetanse til Rana virker som et sterkt ønske fra alle. Det fremheves så sterkt av noen, at det er helt nødvendig for å gi bedriften nye konkurransefortrinn. Trainee stillinger benyttes i noen grad, dette er av flere oppfattet som en god måte å rekruttere bemanning på, men igjen er de avhengige av dyktige seniorer for å utnytte det de nyutdannede har å tilby.

6.6.2 Rekruttering i teori og praksis.

Bedriftens visjon og verdier vil som regel beskrive hvordan en bedrift ønsker å bli i framtiden. Hvordan de skal komme seg dit, avhenger av mange faktorer, men at riktig bemanning er en av dem er det ingen tvil om. Kompetansestrategi er noe som omtales i boken "strategisk kompetansestyring", her vises det til at bedriftene bør ha en strategi på hvordan de skal rekruttere riktig bemanning. Denne strategien må forankres hos ledelsen og være en langsiktig strategi, i tillegg må den angi prioriterte tiltaksområder, samt mål og retningslinjer for utvikling og iverksettelse av tiltakene (Lian, 2006).

Rekruttering oppfattes ikke av våre casebedrifter som noen utfordring per i dag, de beskriver også en plan på hvilken bemanning de ser for seg at de vil ha behov for i de årene som kommer. Denne planen inneholder gjerne spesifikk bemanning, som skal gi bedriftene noe ekstra i form av økte konkurransefortrinn eller muligheter i nye markeder.

6.7 Pålitelighet og troverdighet

Avslutningsvis vil det være naturlig for oss å gi oppgaven troverdighet og pålitelighet, samt å kritisere de tingene vi mener kunne vært gjort annerledes.

Valg av et intensivt kvalitativt design med dybdeintervju mener vi var riktig for å få samle inn mest mulig informasjon om vår problemstillingen. Ved at vi transkriberte intervjuene "ordrett" og oversendte dem til informantene, slik at de fikk mulighet til å korrigere innholdet, styrker troverdigheten i de innsamlede dataene våre. Vi har også benyttet oss av vår veileder til å lese gjennom transkriberingene våre, og se på hvordan vi har kategorisert de 6 temaene vi har sortert ut fra datainnsamlingen. På den måten får vi en annen persons vurdering, slik at viktig informasjon ikke har gått tapt. Før innlevering av oppgaven har våre casebedrifter igjen fått lest igjennom det vi har skrevet, slik at eventuelle usannheter kunne tas ut av oppgaven. Med denne fremgangsmåten mener vi å ha sikret at oppgaven er "sann".

6.8 Metodekritikk

Når det gjelder fallgruver og kritikk av oppgaven, er det slik som i livet ellers, man lærer av erfaring. Tiden er som vi nevnte innledningsvis vår knappeste ressurs, og vi opplevde at selv om vi var tidlig ute med å få avklart intervjuene, skulle vi nok gjerne gjennomført disse tidligere. Utforming av problemstilling og forskningsspørsmål, samt utarbeidelse av intervjuguide er også en krevende prosess. Med den erfaringen vi har nå, ser vi at vi her kunne brukt enda mer tid.

Det å klare å være uhildet under intervjuene var også en utfordring for oss, vi har vært oppmerksom på dette gjennom vår analyse i oppgaven.

6.9 Oppsummering / konklusjon

En drivkraft for vekst på Helgeland er Helgeland Sparebank sin visjon, Bolt Construction sin er å bli ledende entreprenør i Nord Norge. Det å vokse eller skape vekst står sentralt hos alle våre casebedrifter, og for oss har det vært viktig å se hvordan bedriftene påvirkes internt og eksternt av denne veksten.

Hva gjør bedriften for å møte endringer i markedet?

Alle våre casebedrifter har opplevd en hardere konkurranse i sitt marked de siste årene, og de har dermed vært og vil være avhengig av å søke nye muligheter i framtiden. Kontraktene innenfor olje og gass næringen er store, og krever mye av de som skal vinne disse anbudene. Vi kommer til å vokse, men vi blir aldri Aker Solution ble det uttalt fra en av våre informanter. Alle bedriftene ser at endringer må gjøres internt for å tilpasse seg nye muligheter, eller når deres marked forsvinner. Markedsmulighetene bedriftene ser varierer fra markedsutvidelse til inntreden i nytt marked og et ønske om å bedre marginer i eksisterende marked. Fra våre funn ser vi at de som er mest konkurranseutsatt er de som er flinkest til å se nye muligheter og behov for endringer.

Hvordan forankres og utøves strategi arbeidet i bedriftene?

Strategiarbeid og forankring varier i stor grad i våre casebedrifter. De som arbeider mest strukturert og implementerer dette best i organisasjonen, er også de bedriftene som opplever minst konjunkturer i sitt marked. Helgeland Sparebank legger, implementerer og evaluerer sine strategiplaner kontinuerlig, og dette brukes internt i organisasjon som et verktøy for å sikre driften. For de andre bedriftene utføres dette i ulik grad, men her fremheves heller evnen

til å være tilstede i markedet og snappe opp mulighetene. Det å være rigget til å ta de mulighetene som kommer, er deres styrke. Kultur spiser strategi til frokost ble av en av våre informanter uttalt under intervjuet. Denne beskrivelsen mener vi stemmer for flere av casebedriftene. Vi ser at mer systematisk strategiarbeid ikke nødvendigvis er løsningen for alle. Det å gripe mulighetene og ha nær kontakt med markedet kan også gi bedriften den veksten de ønsker.

Hvordan involveres og implementeres endringene i bedriften?

Om ikke kulturen i bedriften er med på de endringene som skal skje, er sjansen betydelig redusert for å lykkes. Gjennomføring av en endring i organisasjonskultur er langvarig, potensielt skadelig, og krever betydelig vedlikehold dersom det skal hindres tilbakevending til gamle adferds tendenser (Dawson, 1994)

Graden av involvering varierer også i våre casebedrifter. Ett fellestrekk er at de situasjoner som gjør det mulig å benytte god tid på endringen, også gjør det mulig å involvere organisasjonen på en god måte. Hurtig vekst, via organiskvekst eller oppkjøp, involverer i liten grad organisasjonene. Her gjøres beslutningene av ledelsen. Miras har gjort en endring fra å selge mekanikertimer til å selge hele prosjekt, i denne prosessen er det viktig med en sterk involvering av de ansatte om de skal lykkes. For Momek Fabrication sin del har de gjort en ny satsning inn mot olje og gass, dette valget medfører at de må gjøre en kulturendring, der de tidligere kunne si at dette fikser vi, må de nå dokumentere de valg de gjør. Dette krever at de nye retningslinjene implementeres i bedriftens organisasjon og kultur. I to av våre casebedrifter er det personer eller avdelinger som har kompetanse på endringsledelse, i de andre to er det ingen som jobber med dette dedikert.

Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst

Vår studie viser at problemstillingen absolutt er gjeldende i våre casebedrifter.

For at bedriften skal lykkes med endring er det noen kriterier vi ser må være til stede. Det viktigste er at leder må være forpliktet til å drive fram endringsprosesser. Uten en klar og tydelig retning er faren stor for avsporing.

Organisasjonen vil også spille en viktig rolle i forhold til hvor godt endringene lykkes. I hvilken grad organisasjonen klarer å samle, bearbeide og formidle informasjon vil gi svaret på hvor vellykket endringen blir.

I bedrifter som gjennomgår hurtig vekst er det utfordrende å se hvilke ressurser som kreves til administrasjon. Med for lite ressurser til administrative oppgaver vil sjansen for at endringen lykkes bli redusert.

Med store vekstambisjoner vil det også være vanskelig for ledelsen å favne alle deler i et systematisk endringsarbeid. De vil bli tvunget til å fokusere på det området som til en hver tid krever mest oppmerksomhet.

Ledelsens oppgave er å utvikle og opprettholde en kultur som er åpen for endringer. Om kulturen ikke er forberedt på endring vil motstanden i organisasjon bli stor.

Vi velger å avslutte oppgaven med et sitat fra boken *Fyrsten*, som ble gitt ut i 1513

"Det finnes ingen vanskeligere oppgave å påta seg, ingen farligere å utføre, eller mer tvilsom i sin suksess, enn det å være leder for introduksjon av endringer. For den som innoverer, vil ha som fiender alle som har det bra innenfor det bestående, og bare lunken støtte fra de som kanskje får det bedre med det nye" (Machiavelli, 2003).

Vedlegg 1 Litteraturliste

Bøker:

- Aaker, David, Kumar, V, Leone, Robert. 2005. *Marketing Research*
Wiley & Sons Inc
- Aasland, Dag G., Eide, Solveig Botnen, Grelland, Hans Herlof, Kristiansen, Aslaug, Sævareid, Hans Inge. 2011. *Kvalitet og kvalitetsopplevelse*.
2. utgave. Fagbokforlaget.
- Beckhard, R. og Pritchard, W. 1992: *Changing the essence- the art of creating and leading fundamental change in organizations*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California
- Dawson, P. 1994. *Organizational Change: A Processual Approach*.
London: Paul Chapman
- Fahy, John og David Jobber 2012: *Foundations of marketing*. 4. utgave. McGraw-Hill Higher Education
- Framnes, Runar, Petersen, A. Hans M.T. 2011: *Markedsføringsledelse*. 8. utgave
Universitetsforlaget.
- Gerry Johnson, Scholes, Kavan og Whittington, Richard. 2008: *Exploring Corporate Strateg*.
8. utgave. FT Pearson Education
- Hickson, David J, Miller, SJ og Wilson, DC 2003: *Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions*. Journal of management studies
- Hennstad, Bjørn W, Øyvind Revang og Fred H. Strønen. 2012: *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2.utgave. Universitetsforlaget
- Meyer, Christine B, Stensaker, Inger G.2011: *Endringskapasitet*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*.
2. utgave. Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan organisasjonen fungerer*.
3. utgave. Fagbokforlaget
- Johannessen, Jon-Arild, Olsen, Bjørn og Stokvik, Hanne. 2013: *Innovative Organisasjoner*
Bergen: Fagbokforlaget
- Johnson, Gerry, Scholes, K. og Whittington, R.2008. *Exploring corporate strategy*.
8. utgave. Pearson Education Limited.

- Kotter, J.P. 1996: *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lewin 1947: *Frontiers in group dynamics*, i: Hatch, M. J. (Red.), Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver, Abstrakt forlag, Oslo
- Machiavelli, Niccolo, Bull, George Anthony, Grafton, Anthony. 2003: *The Prince*. Penguin Books, London
- Mikes, 2009: *Risk Management and Corporate Governance: Interconnections in Law, Accounting and Tax*, Edward Elgar Publishing
- Patel, Runa og Davidson, Bo 2007: *Forskningsmetodikkens grunnlag*, Universitetsforlaget, Oslo
- Porter, Michael Eugene. 1980: *Competative Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Roos, Gøran, Von Krogh, George og Roos, Johan. 2010: *Strategi – en innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Spilling, Olav R. 2007. *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Fagbokforlaget

Artikler og forskningsrapporter:

- Damvad 2011, Markedsorientering i norsk næringsliv,
- Kotter, J.P. (1995), ”Leading change: why transformation efforts fail”, Harvard Business Review, Mars-april
- Lewin, Kurt. 1947: *Frontiers in Group Dynamics*.
- Mintzberg, Henry. 1987: *Crafting Strategy*, Harvard business Review juli-august.
- Ployhart, Robert E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunitie.
- Smith, Kelly Helm (2005) *Measuring innovation*. In: The Oxford Handbook of Innovation. Oxford University Press, New York, US

Internett, kilder og sider:

www.momek.no

www.miras.no

www.hsb.no

www.boltcon.no

Helgelands Blad. Blir til Bolt Construction. (2012/08/20)

<http://www.hblad.no/nyheter/article6197659.ece>

Momek. Pressemelding. ROI Invest som medeier(2010)

<http://cobuilder.com/coBuilderDocuments/getfile?&dokid=188812&code=NDY3MTY5JTJGODcxODQ3MzUzMWM3ZjBINTThINTZmZGVlZTg3Njc2YWEucGRm&ext=.pdf>

Rana Blad. Kjøper halve Momek. Rana Blad (2012/09/13)

<http://www.ranablad.no/nyheter/naeringsliv/article6234348.ece>

Stensaker, Inger mfl. 2004. *Iverksetting av endring: Fra mange meninger til koordinert handling*. Magma 4/2004

<http://www.magma.no/iverksetting-av-endring-fra-mange-meninger-til-koordinert-handling>

Regjeringen.no

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-I/Id/Rapporter-og-planer/rapporter/1999/matens-pris/1.html?id=277118>

Indeks Nordland 2014:

<http://www.kpb.no/sites/k/kpb.no/files/bbb80d0b9382aed1755c43cd14d1c5f0.pdf>

Lever 2012:

<http://www.kpb.no/sites/k/kpb.no/files/84d00886474a99b2a7f4c123c49cddb0.pdf>

Indeks Nordland 2013:

<http://www.kpb.no/sites/k/kpb.no/files/58c362ff1e0afe6e21b8d5cce26b8556.pdf>

Horisont Helgeland 2014:

http://kph.no/uploads/media/Horisont_Helgeland.pdf

Tekna Valt Omstilling

http://www.tekna.no/ikbViewer/page/vitalt/artikkel?p_dim=781480&p_kat=781472

Mark Huselid

http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf

Agenda Nord-Norge

<http://agendanordnorge.no/>

Vedlegg 2 Intervjuguide

Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst

Bakgrunnsspørsmål:

1. Kan du beskrive bedriften for noen som ikke har kjennskap til dere fra tidligere?
2. Har bedriften gjort betydelige omorganiseringer de siste fem årene?
3. Hvilke(n) stilling(er) har du i bedriften?
4. Hvor lenge har du vært ansatt?
5. Hvilken utdanning/bakgrunn har du?
6. Kan du fortelle kort om hvilke arbeidsoppgaver / ansvar du har i bedriften?
7. Hvor mange ansatte har bedriften?
8. Hvor er bedriftens avdelinger lokalisert?
9. Hvor er hovedkontoret deres lokalisert?

Hovedspørsmål:

Marked:

- Kan du beskrive de endringer som bedriften har opplevd i markedet de siste årene?
- Gjøres det regelmessig markedsundersøkelser for å avdekke bedriftens muligheter og begrensninger?
 - Eventuelt hvordan gjennomføres disse undersøkelsene?
- Er det gode framtidsutsikter i eksisterende markeder, eller vurderer dere andre markeder?
- Hvordan posisjonerer bedriften seg for å utnytte nye muligheter?
- Er det ansatte i bedriften som har spesiell kompetanse på markedsanalyse?

Strategi:

- Kan du beskrive hvordan deres bedrift arbeider med strategi?

- Hvordan evaluerer dere bedriftens strategi?
- Hvordan er strategiarbeidet forankret i bedriftens organisasjon?
 - Hvem i deres organisasjon deltar i dette arbeidet?
- Er det ansatte i bedriften som har spesiell kompetanse på strategi?

Endring:

- Arbeider deres bedrift organisert og systematisk med endring av organisasjonen?
 - Vi ønsker at dere utdyper dette nærmere
- Har bedriften klare føringer for hvordan endringer i organisasjonen implementeres?
- Er det ansatte som har spesiell kompetanse på endringsledelse?

Rekruttering:

- Har bedriften den kompetanse som kreves i dag og i overskuelig framtid?
 - Om ikke: hvordan rekrutterer bedriften kompetanse
 - Er rekruttering en utfordring for bedriften?

Innovasjon:

- Er innovasjon viktig for bedriftens framtid?
- Kan du beskrive hvordan deres bedrift arbeider med innovasjon?
- Hvordan er innovasjon forankret i bedriftens organisasjon?

Risiko:

- Hvordan vurderer dere risiko ved markedstilpasninger i bedriften?
- Har bedriften gjort valg som har endret risikobildet de senere år?
- Vil risikoen i bedriftens marked endre seg i framtiden?