



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Strategien bak Løvold Solutions As omstrukturering (2009 - 2013) og dens koherens med aktuell teori.

Emnekode: EK 208E

Dato: 21.05.2014

Bacheloroppgave i regnskap og økonomistyring

Forfattere:

Nina Iren Aspnes og Hege Elise Strømsnes

Sted:

Bodø

ABSTRACT

The purpose of this casestudy has been to research the strategy used in context of the restructuring at Løvold Solution As. Next we have put our empirical findings against the respective theory in the assignments analytical part.

If we ignore the minor deviation that concerns the groups control activities, we have found that the practical aspects of the restructuring coincide with the theoretical literature on the field.

Based on this, we were able to conclude that strategy had been intentionally used under the restructuring, and that it was coherent with theory.

FORORD

Bacheloroppgaven er skrevet som avsluttende del av bachelorstudiet i Økonomi- og Administrasjonsfag ved universitetet i Nordland, med fordypning i Økonomi og regnskap. Faget utgjør 15 studiepoeng av 6.semesteret i 2014.

Vi ønsker å vie en takk til André Løvold for hans gode samarbeid. Han hjalp oss å finne det faktiske forskningstema, stilte på intervjuer, lagde oss en presentasjon med nøkkelinformasjon for oppgaven og mottok alle våre henvendelser med åpenhet. Videre vil vi rette en takk til styreleder ved Løvold Solution As som stilte opp på intervju ved kort varsel, og ga oss ytterligere og nyttig informasjon.

Til sist ønsker vi å tildele en spesiell takk til vår veileder, Halvard Halvorsen. Han har gjennom hele prosessen stilt seg til vår disposisjon, og operert som en fremragende rådgiver som har holdt oss på riktig kurs. Dette er vi svært takknemlige for.

Bodø 20.05.2014

Nina Iren Aspnes og Hege Elise Strømsnes.

SAMMENDRAG

Oppgaven vår har hovedfokus på strategien som Løvold Solution As brukte i sin omstrukturingsprosess. Vårt forskningsspørsmål er; I hvor stor grad var strategi brukt bak Løvold Solutions As omlegging (2009 - 2013) av konsernstrukturen, og har denne koherens med aktuell teori?

For å kunne besvare dette forskningsspørsmålet har teoridelen vår fokusert på hvordan en bedrift kan gå frem ved en strategiprosess. Vi har også vektlagt hvilke strategier et konsern kan benytte, da Løvold Solution As er et morselskap.

Løvold Solution As ble overtatt av André Løvold i 2009. Konsernet har vært drevet i over 70 år som et familiekonsern. De startet som et lite foretak, som etter hvert ble en markedsleder i Nordland når det gjelder fortøyninger og annet utstyr til maritim sektor, og videre til et diversifisert konsern i dag. Da André fikk sin del av konsernet startet han med en stor omstrukturering, og begynte med å legge datterselskap under seg. Denne prosessen startet i 2009, og var ferdigstilt i 2013.

Vår oppgave er delt opp i fem hoveddeler;

Innledning

Metode

Teori

Empiri

Analyse

Vi valgte å benytte en kvalitativ forskningsmetode med casedesign, da vi følte at dette var den mest hensiktsmessige fremgangsmåten for å besvare problemstillingen vår.

Teorien vår i kapittel 3 er hentet hovedsakelig fra pensumboken Økonomi- og virksomhetsstyring, og knyttet opp mot strategi på området. Teorien er forklart slik at leser kan få en dyp forståelse for strategien, og se sammenhengen med Løvold Solution As sin fremgangsmåte.

I empirikapitlet har vi hentet dataene våre fra to dybdeintervjuer. Det ene med André Løvold, som ledet omstrukturingsprosessen, og det andre med styrelederen i Løvold Solution As. De

resterende dataene er hentet fra dokumenter vi har mottatt, samt informasjonssidene til Løvold Solution As på internett.

I analysedelen tolket vi empirien opp mot den faglige teorien. Vi gikk stegvis frem i strategiprosessens hovedelementer, for så å kommentere sammenhengen og avvikene. Gjennom analysen fant vi ut at det var en god sammenheng mellom teorien på området, og strategien som ble brukt i omstruktureringen. Det eneste avviket vi fant var på kontrollaktivitetene, som utgjør strategiprosessens siste steg.

Funnene våre tyder på en god korrelasjon mellom strategien som ble brukt av Løvold Solution As og den aktuelle teorien.

INNHALDSFORTEGNELSE

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	5
Figuroversikt	10
Oversikt, vedlegg	10
1. Innledning	11
1.1 Problemstilling	11
1.2 Formål og motiv	11
2. Metode	12
2.1 Metode	12
2.2. Teori	13
2.3 Forskningsspørsmål	14
2.4 Forskningsetiske prinsipper	14
2.5 Kvalitetssikring; Data og empiri	15
2.6 Kvalitativ metode	16
2.6.1. Kvalitativ og kvantitativ metode	16
2.7 Casedeign	17
2.7.1 Analyse av casestudier	18
2.8 Utvelgelse av informanter	18

2.8.1 Informanter.....	19
2.8.2 Utvalget.....	20
2.9 Kvalitativt intervju.....	20
2.9.1 Utforming av intervjuguiden.....	20
2.9.2 Gjennomføring av intervju.....	21
2.9.3 Relasjonen mellom intervjuer og informant.....	22
2.10 Reliabilitet.....	23
2.10.1 Overensstemmelse.....	23
3. Teori.....	24
3.1 Strategi.....	24
3.2 Henry Mintzberg og hans fem P'er.....	25
3.2.1 Plan som strategi.....	25
3.2.2 Knep som strategi.....	25
3.2.3 Mønster som strategi.....	26
3.2.4 Posisjon som strategi.....	26
3.2.5 Perspektiv som strategi.....	27
3.3 Strategisk prosess.....	27
3.3.2 Visjon.....	28
3.3.3 Forretningsidè.....	28
3.3.4 Strategiske mål.....	28
3.3.5 Virksomhetens interne ressurser.....	29
3.3.6 Virksomhetens omgivelser.....	29

3.3.7 Evne for verdiskapning	30
3.3.8 Gjennomføringsprosessen	30
3.3.9 strategiske hovedelementer	31
3.3.10 Strategisk analyse	31
3.3.11 Strategisk utvikling	31
3.3.12 Iverksettelse og gjennomføring av strategi	32
3.3.13 Kontroll og oppfølging av strategi	32
3.4 Tilsiktet og fremvoksende strategi	32
3.4.1 Konsernnivå (Konsernstrategi)	34
3.4.2 Globalt nivå (Globale strategier)	34
3.4.3 Operasjonelt nivå (Forretningsstrategier).....	35
3.4.4 Funksjonelle strategier	35
3.4.5 Strategisk destinasjon.....	36
3.5 Konsern	36
3.5.1 Morselskapet	37
3.5.2 Diversifiserte konserner	37
3.5.3 Morselskapsfortrinn	38
3.5.4 Frittstående innflytelse	39
3.5.5 Koblingsinnflytelse	39
3.5.6 Funksjonell innflytelse / tjenesteinnflytelse	39
3.5.7 Konsernutviklingsaktiviteter	39
4. Empiri.....	40

4.1 Visjon og forretningside.....	40
4.2 Historien til Løvold	40
4.3 Kjernevirksomhet	41
4.4 Organisasjonsstrukturen og ledelsen	41
4.5 Utviklingen.....	44
4.6 Interne prosesser.....	45
4.7 Økonomien	45
4.8 Markedet de befinner seg i	46
4.9 Strategien rundt omstruktureringen i Løvold Solution AS	47
5. Analyse.....	49
5.1 Hovedfokus ved analysen.....	49
5.1.1 Visjon	49
5.1.3 Forretningsidé.....	50
5.1.3 Målsetninger.....	50
5.2 Strategi	51
5.2.1 Strategisk analyse	51
5.2.2. Strategiutvikling	53
5.2.3 Iverksettelse og gjennomføring av strategi	55
5.2.4 Kontroll og oppfølging av strategi.	56
5.3 Konklusjon	57
6. Kilder.....	58
7. Vedlegg	60

7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide André Løvold.	60
7.2 Vedlegg 2: Intervjuguide Styreleder.	63

FIGUROVERSIKT

F1: Strategiske hovedelement

F2: Forhold mellom fremvoksende-, tilsiktet- og realisert strategi

F3: Et konserns virksomhetsstruktur

F4: Løvold Solution As, virksomhetsstruktur pr. 2009

F5: Løvold Solution As, virksomhetsstruktur pr. 2010

F6: Løvold Solution As, dagens virksomhetsstruktur pr. 10.05.2014

F7: Omsetning og resultat, 2009 - 2013

OVERSIKT, VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide André Løvold.

Vedlegg 2: Intervjuguide styreleder.

1. INNLEDNING

1.1 PROBLEMSTILLING

I hvor stor grad var strategi brukt bak Løvold Solutions As omlegging (2009 - 2013) av konsernstrukturen, og har denne koherens med aktuell teori?

1.2 FORMÅL OG MOTIV

Vi hadde lenge ønsket å skrive en oppgave basert på en lokal bedrift som hadde vist vekst, og se hvordan strategi var blitt benyttet i praksis i den sammenheng. Ved flere anledninger i utdanningsløpet har vi hørt det retoriske spørsmålet; "Hva gjør de største størst?" og det var nettopp noe langs disse linjene vi hadde lyst å forske på.

Fra tidligere hadde en av oss arbeidserfaring som sommervikar hos Løvold as, nå Løvold Solution As. Selskapet startet med et lite utsalgssted på Falcodden etablert i 1938, som etter hvert ble en markedsleder i Nordland når det gjelder fortøyning og annet utstyr til maritim sektor, og videre til et diversifisert konsern i dag. Gjennom mail kom vi i kontakt med André Løvold, administrerende direktør og aksjonær i Løvold Solution As, som skulle bli vår nøkkelperson hva informasjon angår. Han introduserte oss for omstruktureringen som vår oppgave skulle vise seg å omhandle.

På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte pensum fra Forskningsmetode, Økonomi- og virksomhetsstyring samt læreboken "Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk" som grunnlag og utgangspunkt for videre analytisk- og teoretisk arbeid. Videre danner Intervju grunnlaget for empiriske data, med lydopptak som kvalitetssikring ved hvert dybdeintervju.

For å oppsummere; vi ønsket å finne ut av prosessen og resonnementet rundt de strategiske beslutningene som ble gjort rundt og under omstruktureringen. Og når vi benytter begrepet strategisk planlegging, sikter vi til en overordnet plan eller mønster som integreres i organisasjonen med den hensikt å rettlede og allokere en virksomhets ressurser i en posisjon som gir muligheter og fordeler internt og eksternt.

2. METODE

I denne delen vil vi redegjøre hvilken forskningsmetode vi har valgt, definere de ulike metodene og begrepene innenfor fagfeltet, samt forklare hvorfor denne metoden ble valgt.

2.1 METODE

Den samfunnsvitenskapelige metoden handler om hvordan man skal gå frem for å hente inn ønsket informasjon, hvordan man skal analysere denne informasjonen, og deretter hva den kan fortelle om de undersøkte prosessene og samfunnsmessige forhold.

Ottar Hellevik (2002:17) forklarer metodelæren slik:

" Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelære drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker."

Forskningsprosessen kan deles inn i fire stadier:

Forberedelse.

I det første stadiet er utgangspunktet at man tar stilling til formålet med oppgaven, og hva man ønsker å få svar på. Her vil en stor del av arbeidet være å sette seg inn i den relevante litteraturen, samt å velge hvilken metode som passer best til den valgte problemstillingen. Det finnes flere ulike forskningsdesigner å velge mellom, ut fra om man velger en kvalitativ eller kvantitativ fremgangsmåte. Ettersom vi i vår oppgave ønsker å komme i dybden av omstruktureringen til Løvold AS valgte vi den kvalitative metoden, og innhentet det meste av vår informasjon fra dybdeintervjuer. Forskjellen på disse to metodene, vil bli dypere forklart senere i kapitlet.

Datainnsamling.

I dette stadiet begynner arbeidet med å innhente data som kan representere det fenomenet som undersøkes. Her må man ta stilling til hvem som skal være med i undersøkelsen, størrelsen på utvalget, og hvilken strategi man skal bruke i utvelgelsesprosessen. Når disse punktene er utført må man vurdere hvordan man skal få rekruttert de ønskede informantene. Hvilke fremgangsmåter man benytter for å innhente dokumentasjonen avhenger av valgte metode. Innenfor kvantitativ metode velges ofte spørreskjema, og det er da som regel et stort antall respondenter som er ønskelig. Vi har benyttet den kvalitative metoden for å kunne samle dypere informasjon gjennom personlige intervju, og vil følgelig fokusere på et mindre utvalg enn ved den kvantitative metoden.

Dataanalyse.

Etter at dokumentasjonen er innhentet vil det neste steget være å analysere den. Her er det viktig å velge ut den relevante informasjonen, slik at man kan redusere den til en mindre anstrengende mengde med dokumentasjon. Felles for både den kvantitative- og kvalitative metoden er at den innsamlede dokumentasjonen må tolkes. Forskjellen mellom de to metodene er at ved den kvantitative metoden er det data fra spørreskjema som samles inn, mens i den kvalitative metoden må dataene som for eksempel lydopptak fra intervjuene føres om til tekst, altså transkriberes.

Det siste steget i prosessen er rapportering. Dette er som regel i skriftlig form, og man må følge retningslinjer for hvordan det skal refereres og vises til eksisterende litteratur som har blitt brukt underveis i litteraturstudiet.

2.2. TEORI

Ordet teori slekter av det greske verbet "Teorein" som vil si å beskue, eller betrakte. Med andre ord vil teori være ett bilde av virkeligheten slik den fremstår gjennom antakelser og kunnskaper. Ergo mer abstrakt enn rene data som er konkrete representasjoner av virkeligheten.

2.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Forskningsspørsmål, eller problemstilling kan defineres som;” spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder” (Halvorsen 2008:35)

I vårt tilfelle ønsket vi å finne mer ut om strategien bak omleggingsprosessen av Løvold AS og hvordan utviklingen ble styrt av ledelsen for å nå sine mål.

2.4 FORSKNINGSETISKE PRINSIPPER

Ved å gjennomføre et forskningsprosjekt må man ta hensyn til både juridiske retningslinjer og forskningsetiske prinsipper. Blant annet har informanten selv rett til å bestemme over egen deltakelse, og om han ønsker konfidensialitet.

Da vi skulle finne ut om det var mulig å skrive om Løvold AS avtalte vi først et innledende møte med André Løvold. For å ta hensyn til de etiske prinsippene informerte vi om hva vi ønsket å fokusere på i denne oppgaven, og at dersom det var ønskelig kunne vi holde oppgaven konfidensiell. Vi fikk klarsignal til å skrive om bedriften, og samtykke til intervjuer. I forkant av intervjuene sendte vi spørsmålene på mail slik at han kunne få muligheten til å forberede seg. Intervjuene ble startet med å informere om at dersom det dukket opp noen sensitive spørsmål, eller at vi gikk for langt, skulle de bare stoppe oss. Vi gjorde dette for å opprettholde kravet om privatlivets fred. Dette var viktig for oss siden vi satte stor pris på dette samarbeidet, og ikke ønsket å gjøre informantene utilpass.

I vårt tilfelle informerte André Løvold om at vi kunne bruke hans navn i oppgaven og at det ikke var behov for konfidensialitet, ettersom det ikke var noen form for hemmelighold rundt omstruktureringen.

Et annet forskningsetisk prinsipp er vurdering av risiko for skade. Ettersom kravet om konfidensialitet frafalt, var det følgelig ingen risiko tilknyttet informasjonslekkasje ovenfor konkurrenter.

2.5 KVALITETSSIKRING; DATA OG EMPIRI

Man vil aldri være i stand til å gjengi en fullstendig virkelighet, ettersom en aldri kan formidle alt som skjedde, eller hvordan alle opplevde det. Ved hjelp av innsamlet data, som for eksempel notater og lydopptak vil man kunne gjenskape deler av virkeligheten. En annen faktor som også kan påvirke resultatet er forskerens egen erfaring og utdanning. Under et intervju vil responsen man mottar fra intervjuobjektet kunne bli påvirket av egne oppfatninger og holdninger. Det vil også kunne være en kommunikasjonsmessig begrensning mellom hvordan en person oppfatter en hendelse, og hvordan den personen videreformidler det til neste person, og deretter hvordan den andre personen oppfatter hendelsen.

Data og empiri kan altså ikke sees på som selve virkeligheten, men mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten, siden mye av hendelsene ikke blir registrert. Ettersom at det kan være usikre forhold mellom de dataene som er innhentet, og den faktiske virkeligheten, har man derfor forsøkt å skille mellom myk og hard data og virkeligheter.

Harde data er data som registreres ved hjelp av tall, for eksempel kjønn i et utvalg eller alderen i et bestemt geografisk område. Det er som regel enklere å registrere harde data fremfor myke data. Myke data kan være tekst, i form av notater, eller lydopptak fra et intervju. I noen tilfeller kan det være vanskelig å kategorisere all data som myke eller harde, og derfor kan det hjelpe med å skille mellom hard og myk virkelighet.

I forskningsmetode for økonomiskadministrative fag (Johannes et al. 2004) illustreres kombinasjonene mellom direkte registrerbar og diffus virkelighet slik:

” Direkte registrerbar virkelighet som registreres ved hjelp av harde data, kan for eksempel være arbeidsledighet

Direkte registrerbar virkelighet som undersøkes ved hjelp av myke data, kan for eksempel være arbeidsledighet der data samles inn ved åpne intervjuer med arbeidsledige med sikte på å få frem hvordan de tolker situasjonen som arbeidsledig.

Diffus virkelighet som undersøkes ved hjelp av myke data, kan for eksempel være folks motiver for å handle slik de gjør, mentale tilstander som ikke er direkte observerbare. Slik motiver kan undersøkes ved å samle inn myk data gjennom for eksempel samtalepregede intervjuer.

Diffus virkelighet som undersøkes ved hjelp av harde data. Folks motiver kan også undersøkes ved å la folk besvare standardiserte spørsmål med ferdige spørreskjemaundersøkelser, for eksempel motivene for å drive risikosport.”

Vi studerer et handlingsmønster hos personer samt deres motiver bak beslutninger, og kan følgelig konkludere med at virkeligheten som studeres er diffus.

Teorien rundt strategi forteller oss at begrepet er svært lite entydig, og benyttes ulikt ved forskjellige områder. Videre er det ingen gitt strategi som passer *nøyaktig* med hva André Løvold gjorde ved sin omstrukturering, og det er heller ingen fasit på *hvordan* de burde gjort det. Dette gjør at vi med forbehold kvalifiserer dataene våre som myke, og vil bruke samme teori som veiledning ved senere analyser. Vår andre kilde til data er intervjuer, som også kvalifiseres som myke data.

2.6 KVALITATIV METODE

I vår oppgave ble det brukt kvalitativ metode, ettersom vi ønsket å gå i dybden av omleggingsprosessen for å få en dyp forståelse. For å lykkes med dette har vi hatt to dybdeintervjuer; det første med André Løvold og det andre med styrelederen i Løvold As. Vi valgte å benytte et casesdesign som fremgangsmåte, da vårt forskningsspørsmål er av typen ”hvorfør/hvordan”-spørsmål.

2.6.1. KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE

Innenfor den samfunnsvitenskapelige metode har vi to ulike metoder å velge mellom. Vi skal i denne delen rette fokus mot de ulike metodene for innhenting av informasjon.

I kvalitativ metode har man et mindre utvalg som man fokuserer på for å få dypere informasjon av det temaet man undersøker. Ved å ha et mindre utvalg kan man gjennomføre dybdeintervjuer og dermed få en bedre forståelse og mer konsentrerte data. I kvalitativ metode samles informasjonen som regel inn som notater, lydopptak eller video. Denne

metoden er å foretrekke dersom man skal forske på tema som er litt ukjente, og man ønsker en inngående forståelse.

Den kvantitative metoden er hensiktsmessig dersom man ønsker å se nærmere på et større fenomen. Her brukes et bredere utvalg for innsamling av data, som regel gjennom spørreundersøkelser. Et eksempel kan være ”Hvor fornøyd er du med kantina ved UiN fra 1 – 10, der 10 er svært fornøyd”. Dermed blir det oftest informasjon i form av tall som behandles og analyseres. Man oppnår altså ikke den samme dybdeforståelsen som man får ved å velge kvalitativ metode.

2.7 CASEDEIGN

Robert K. Yin (2007:31) omtaler casestudie slik: ” en casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare”

I casedesign er det som regel ett eller flere tilfeller som forskes på. Et caseobjekt kan være et enkeltindivid, en spesifikk hendelse, eller et sammensatt system som for eksempel en bedrift. Det kan også være innenfor et avgrenset geografisk område, som Norge eller Skandinavia. En case kan være mye ulikt, og det egner seg dermed best til hvorfor- og hvordan-spørsmål

I vår oppgave har vi avgrenset området til å gjelde konsernet Løvold Solution As og strategien bak deres omstrukturingsprosess. Dette er da et enkelt casedesign med en analyseenhet.

Ved slike caseundersøkelser mener Robert K. Yin (2007) at det finnes fem viktige aspekter:

De fleste kvalitative casedesignene starter med et forskningsspørsmål som man ønsker å besvare. For å få en større forståelse stilles ofte spørsmål som hva, hvordan og hvorfor. Det er viktig i denne prosessen å avgrense området, slik at man oppnår en spesifikk og håndterlig problemstilling. Vi ønsket å finne ut om strategi ble brukt, og i så fall hvordan, ved omleggingen.

Det neste steget vil være å gjøre seg opp noen meninger, teoretiske antagelser. Det vil være disse antagelsene som styrer den videre forskningsprosessen, ettersom de fører til flere spørsmål og undersøkelser. I vårt tilfelle gjorde vi oss en antagelse om at det var brukt mye tid på strategien bak beslutningene tilknyttet omstruktureringen

Ut fra problemstillingen vil man nå kunne avgrense området som man ønsker å forske på. En analyseenhet kan være for eksempel et skolesystem, eller en spesifikk skole. Vår analyseenhet er som kjent konsernet Løvold Solution AS.

Det er to analysestrategier som er viktige for å finne sammenhengen mellom antagelsene og de dataene som er funnet. Den første, som er å foretrekke, er teoretiske antagelser. Den andre analysestrategien er beskrivende casestudie. Siden vi startet prosessen med en antakelse, vil vårt casestudie klassifiseres som teoretiske antagelser.

I det siste steget skal man tolke den innsamlede informasjonen opp mot teori som allerede eksisterer. Yin mener at man på forhånd av datainnsamlingen burde ha en foreløpig teori. Med utgangspunkt i de fire stadiene nevnt ovenfor, kan man knytte forskningen opp mot eksisterende teori.

2.7.1 ANALYSE AV CASESTUDIER

Det fjerde punktet ovenfor beskriver to ulike former av analyse av casestudier; teoretisk antagelse eller beskrivende casestudie. I vårt tilfelle ønsker vi å samle inn så mye kunnskap som mulig for å knytte disse dataene opp mot vår antagelse. Med dette mener vi å kontrollere om praksisen som ble benyttet under omstruktureringen har koherens med teori.

2.8 UTVELGELSE AV INFORMANTER

Det finnes flere ulike metoder for hvordan man velger ut informanter, der de ulike metodene er tilpasset ulike fremgangsmåter. Til å begynne med var ikke vår problemstilling helt fastsatt, og vi startet derfor utvelgingen av informanter med metoden "kriteriebasert utvelging". (Johannesen, 2011) Kriteriebasert utvelgelse betyr at det velges informanter som oppfyller ett

eller flere bestemte kriterier. I vårt tilfelle var vi ute etter en person som hadde mye kunnskaper om Løvold AS og omstruktureringen. Siden vi fikk intervju hovedpersonen bak omstruktureringen og adm. Dir., André Løvold, endte vi opp med et ekstremt utvalg. Det vil si at i vårt tilfelle består utvalget av personer som er spesielt rike på informasjon.

Vi fikk et tips av en ansatt i bedriften TOOLS Løvold, og gjennom denne personen fikk vi mailadresse for å kunne kontakte André. Vi sendte mailen og presenterte oss som studenter ved HHBS, UiN og hvorfor vi ønsket å skrive om akkurat Løvold Solution. Etter noen dager fikk vi en positiv tilbakemelding, og neste steg var å avtale ett innledende møte. Her ble vi bedre kjent med André og hans vilje til å samarbeide. Utover dette fikk vi informasjon om en omstrukturering av selskapet, noe som fanget oppmerksomheten vår.

Etter hvert som vi fikk mer kunnskap om Løvold og omstruktureringen, endret vi fokuset fra selve Løvoldkonsernet til endringen av virksomhetsstrukturen. Dermed kunne vi utforme den ferdige problemstillingen. Vi endret fremgangsmåte for utvelgelse av informanter, og brukte snøballmetoden for å finne neste intervjuobjekt. Snøballmetoden går ut på at forskeren forhører seg med personer som kan mye om temaet som undersøkes, og disse personene kan da sette forskeren i kontakt med andre aktuelle informanter. I vårt tilfelle spurte vi André Løvold om andre personer involvert i prosessen, og han satte oss i kontakt med styrelederen i Løvold Solution As. Slik kunne vi få mer informasjon å øke dataens reliabilitet.

André ga oss nødvendig kontaktinformasjon, og ba oss videreformidle at det var han som hadde gitt oss denne informasjonen. Vi valgte å sende en mail til styreleder der vi presenterte oss om studenter, og hva vi skrev om. Noen dager senere mottok vi en positiv tilbakemelding, der møtet ble avtalt til morgenen etterpå.

2.8.1 INFORMANTER

Siden vi benytter en kvalitativ fremgangsmåte i denne oppgaven har vi færre informanter enn ved kvantitativ metode. Pensum forteller at det er vanlig ved kvalitativ metode å benytte et utvalg på om lag 10-15 personer (Johannesen. 2004), men i vårt tilfelle kom vi bare i kontakt med to personer. Riktig nok var disse nøkkelpersoner i omstruktureringen, og flere

informanter ville sannsynligvis ikke kommet med ny informasjon. Gjennom disse intervjuobjektene går vi altså i dybden for å mest mulig relevant data.

2.8.2 UTVALGET

Utvalget vårt besto av eier og konsernsjef André Løvold. Det var han som ledet den strategiske omstruktureringen av Løvold Solution AS og hadde derfor enestående førstehåndskunnskap om strategiprosessen. Han kunne dermed gi oss en dyp innsikt og forståelse.

Vår andre informant var styrelederen i Løvold Solution AS. Han satt i styret under omstrukturingsprosessen, og kunne dermed gi oss en god innsikt i strategien og prosessen.

2.9 KVALITATIVT INTERVJU

Et kvalitativt intervju fungerer som en dialog, men den har en fast rolleinndeling. Intervjuerens rolle i samtalen er å stille spørsmål til informanten, for så å følge opp relevant informasjon med oppfølgingsspørsmål. Hensikten med de kvalitative intervjuene er å kunne beskrive eller fortolke fenomenet som forskes på.

Vi valgte å bruke kvalitative intervju i vår oppgave ettersom det var behov for å gå i dybden av omstruktureringen for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Ved å velge kvalitativt intervju kunne vi skreddersy spørsmålene på forhånd, og følge opp ny informasjon som dukket opp under intervjuet. Ettersom kvalitative intervju fungerer som en dialog får informanten en mye større frihet til å uttrykke egne meninger, som igjen gir oss en rik informasjon og bedre forståelse. Vi risikerte altså ikke å gå glipp av informasjon, slik som ved spørreskjema med faste svaralternativer.

2.9.1 UTFORMING AV INTERVJUGUIDEN

Ved utformingen av våre intervjuguider brukte vi lærebokas oppsett som veiledning (Johannessen, 2004). Dermed besto intervjuguidene av en innledende del oppfulgt av

faktaspørsmål. Når vi ønsket å nærme oss hovedtema begynte vi med introduksjonsspørsmålene, overgangsspørsmålene og så hovedspørsmålene. De mer kompliserte spørsmålene ble tatt i avslutningen.

Vi valgte å benytte semistrukturerte intervju. På denne måten hadde vi spørsmålene klar på forhånd, men vi sto fritt til å kunne bevege oss frem og tilbake mellom de ulike temaene dersom det skulle komme ny informasjon under intervjuet. Flere av spørsmålene var åpne for å oppmuntre informanten til å komme med en dypere informasjon, som vi igjen kunne følge opp. Vi opplevde at spørsmålene våre fungerte som en inngang til de ulike temaene vi ønsket å belyse, og at vi ofte fikk svar på spørsmålene våre før vi hadde stilt dem. Siden at informantene fikk muligheten til å snakke fritt oppnådde vi å få mye informasjon som vi kanskje ellers hadde gått glipp av.

Vedlagt finnes intervjuguiden for begge dybdeintervjuene.

2.9.2 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Som tidligere nevnt kontaktet vi begge intervjuobjektene gjennom e-post. Der forklarte vi hvem vi var og at vi ønsket å studere bedriften Løvold. Etersom vår hovedinformant, André, ofte er opptatt ga vi beskjed om at han kunne bestemme når dybdeintervjuet skulle gjennomføres. I forkant av dybdeintervjuet sendte vi en mail med spørsmålene, slik at han fikk mulighet til å forberede seg.

Vi startet intervjuet med myke spørsmål om tidligere utdanning og erfaringer fra tidligere. På denne måten ble det en avslappet atmosfære rundt intervjuet, samt at vi fikk informasjon om informantens bakgrunn. Etter hvert som introduksjonsspørsmålene var besvart gikk vi over til nøkkelspørsmålene. Her stilte vi mer konkrete spørsmål som *hvordan* og *hvorfor* det ble gjort på de ulike måtene, og hadde fokus på omstruktureringen og strategien bak den. Det var nøytrale spørsmål slik at informanten selv skulle uttrykke meningene sine, og ikke føle seg ”gransket” eller ”angrepet”.

Ved slutten av intervjuet ga vi informantene mulighet til å snakke fritt, slik at de kunne komme med informasjon de mente var relevant for oss, eller temaer som vi hadde oversett. På

denne måten fikk vi en dypere innsikt i hvordan prosessen i den strategiske omstruktureringen hadde gått.

2.9.3 RELASJONEN MELLOM INTERVJUER OG INFORMANT

Det er flere faktorer som kan påvirke et intervju. Noen av de viktigste er situasjonen rundt intervjuet, og hvordan intervjueren blir oppfattet av informanten.

Andrè Løvold var en person som vi allerede hadde kjennskap til, og som stilte seg positivt til vår oppgave. Det var han som satte oss i kontakt med vår andre informant, styrelederen.

Det første dybdeintervjuet ble gjennomført på møterommet til Løvold As, så det var kjente omgivelser for informanten. Begge parter hadde avsatt godt med tid, slik at vi ikke ble forstyrret. Situasjonen rundt intervjuet var avslappet, og praten satt løst. Det andre intervjuet ble litt annerledes, ettersom styrelederen gjerne ville ta intervjuet på Universitetet i Nordland, ettersom han hadde vært med å utviklet HHB, og ville se hvordan det hadde blitt. Vi ble enige med informanten om å ta intervjuet over en kaffe i hovedkantina. Selv om det var litt støy i hovedkantina virket informanten avslappet, og han hadde ingen problemer med å fokusere på intervjuet.

Vi var meget opptatt av å bli oppfattet positivt av informantene, ettersom det har mye å si under intervjuene. Derfor ble spørsmålene sendt på forhånd, slik at de ikke kom overraskende på intervjuobjektene, samtidig som de fikk se at dette var noe vi hadde lagt mye arbeid i. Under begge intervjuene møtte vi opp avslappet og pent kledd, men ikke for formelt. Vi lot informantene styre praten under intervjuene, ettersom vi mente at det ble mer som en samtale, og ikke en utspørring. Det er vår oppfatning at ved å gjennomføre intervjuene på denne måten satte vi en avslappende ramme rundt situasjonen. Samtalene fløt lett, og vi stilte positive oppfølgingsspørsmål for å oppmuntre informantene til å fortsette eventuell utdypning.

2.10 RELIABILITET

En oppgaves reliabilitet er viktig for dens kvalitet. Dette betyr at oppgaven er valid i form av gode kilder og data som er blitt brukt i prosessen.

Reliabilitet handler altså om hvordan data som samles inn, brukes, og hvordan den bearbeides. Innenfor den kvantitative metoden er det forskjellige måter å kontrollere dataens reliabilitet, for eksempel ved bruk av ulike tester. Dette er ikke hensiktsmessig for oss, som har valgt en kvalitativ metode, ettersom det er samtalen og forskeren som styrer datainnsamlingen, og det blir ikke brukt faste teknikker i innsamlingen av informasjon. Som forsker i kvalitativ metode kan man derimot styrke reliabiliteten ved å lage en troverdig casebeskrivelse som viser fremgangsmåten gjennom hele prosessen, slik at leseren får en grundig innsikt i sammenheng.

I analyseprosessen valgte vi en strategisk fremgangsmåte der de innhentede dataene ble tolket opp mot teorien vi hadde på området.

2.10.1 OVERENSSTEMMELSE

Overensstemmelse omhandler å sikre at funnene ikke er basert på egne meninger, men er et resultat av forskningen. For å gjøre forskningsprosessen troverdig beskriver vi fremgangsmåten og begrunner beslutningene våre, slik at leseren kan følge vårt handlingsforløp. Ettersom det er rimelig å anta at vi kan ha påvirket situasjonen rundt intervjuene med å selv velge temaer som tas opp, samt hvem vi intervjuet, har vi forsøkt å ta hensyn til dette. Det er viktig i en slik forskningsprosess å være kritisk til seg selv og egne oppfatninger som kan påvirke tolkningen. Vi mener at dette har vi klart å gjøre på en forsvarlig måte.

3. TEORI

I dette kapittelet skal vi gå gjennom den teorien som vil utgjøre rammeverket for oppgaven.

3.1 STRATEGI

Det kan være utfordrende å definere hva strategi *egentlig* er. Dette er fordi begrepet er svært bredt, og kan brukes forskjellig i ulike kontekster. Noen kan se på strategi som en vei mot et mål, mens andre kan se på strategi som ett gjennomført handlingsmønster. Dette betyr altså at man ofte legger ulike meninger i begrepet, noe som gjør det svært lite entydig. Derfor er det ofte vanlig ved forskningsoppgaver at forskeren definerer nøyaktig *hva* han eller hun legger i begrepet strategi, dersom det skal bli benyttet.

Når vi har utformet vår oppgave og problemstilling, har vi tenkt på strategi på samme måte som i oppgavens innledning. Nemlig som en; *"overordnet plan eller mønster som integreres i organisasjonen med den hensikt å rettlede og allokere en virksomhets ressurser i en posisjon som gir muligheter og fordeler internt og eksternt."* (Hoff og Holving, 2002)

Videre vil vi gå gjennom de relevante aspektene ved begrepet "strategi" som er relevant for oppgaven og minner om at konsern er vårt hovedfokus. Disse temaene vil vi redegjøre for i dette kapittelet. Videre er det viktig for oppgaven at man skiller mellom strategi som prosess, og strategi som konsept, da vår tyngde vil ligge på førstnevnte under senere analytisk arbeid.

For alle vil det ikke være like enkelt å finne ut hvor man skal begynne ved utviklingen av en strategi. De tre følgende spørsmålene kan benyttes som en veiledning, og utgjør selve essensen av en strategi;

Hvor vil vi?

Hvordan kommer vi dit?

Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

Disse spørsmålene er bare starten på reisen mot en strategi ferdig implementert i et selskap. Neste steg blir å finne ut hvordan man ønsker å *benytte* strategien.

3.2 HENRY MINTZBERG OG HANS FEM P'ER

Henry Mintzberg er en velkjent canadisk professor innenfor organisasjon og ledelse. Han var klar over at betydningen av begrepet strategi kunne variere, og utformet så de 5 P'er i 1987. Tanken var å kunne definerer de ulike formene strategi kan ha;

Plan

Ploy (knep)

Pattern (mønster)

Position (Posisjon)

Perspective (Perspektiv)

3.2.1 PLAN SOM STRATEGI

Dette er den mest vanlige formen for strategi, da det faller oss mennesker naturlig å planlegge for fremtiden. I tilfeller der planen(e) blir sett på som virksomhetens strategi(er), utformer man handlingsmønster og retningslinjer. Disse skal hjelpe virksomheten til å ta de riktige beslutninger der det trengs for å kunne realisere planen. Dette betyr for det første at planen er lagt i forveien av beslutningene, og for det andre at denne planen er lagt med sikte på et spesielt mål eller formål.

For eksempel kan en bedrift med dette strategisynet benytte planen ved en eventuell lansering av et nytt produkt. De forutbestemte retningslinjene og handlingsmønstrene er i tråd med bedriftens mål, og gjør det mulig for dem å nå nettopp disse, dersom de planlagte beslutningsmønstrene følges ved lanseringen(e).

3.2.2 KNEP SOM STRATEGI

Direkte oversatt vil det engelske ordet "ploy" bli "knep" på norsk. I den forstand at virksomheten benytter sin strategi som et knep ovenfor konkurrenter og eventuelle motstandere for å oppnå et fortrinn. Dette foregår både på generell basis, eller mer spesifikt dersom det er noe bestemt man ønsker å oppnå.

Bedrifter som ikke ønsker flere konkurrenter kan strategisk velge å sende ut et signal som indikerer at de vurderer å øke kapasiteten i sin virksomhet, eller starte "priskriger" ved å senke prisene drastisk, kun for å skremme vekk mulige nykommere på markedet.

3.2.3 MØNSTER SOM STRATEGI

Vi tenker på mønster som et handlingsmønster, et samband av beslutninger, man kan se tilbake på. Implisitt ligger det altså i forrige setning, at de strategiske beslutningene må allerede være *gjennomført*. Dette i motsetning til plan som strategi, som ikke garanterer realisering av planen, da den kun vil være elaborert og/eller nedfelt. Det handler altså her om konsistens i handlingsmønsteret og strategien, uavhengig om den er fremvoksende eller tilsiktet.

Dette beslutningsmønsteret gir grunnlag for tilbakemeldinger og erfaring. Derfor vil mønsteret kunne gi avgjørende informasjon som kan implementeres i den tilsiktede strategien, eller til å utvikle en nedfelt strategi dersom dette ikke allerede foreligger.

3.2.4 POSISJON SOM STRATEGI

Tanken bak denne strategiformen baserer seg på virksomheten og dens eksterne omgivelser. Målet er å utvikle en strategi som gjør at bedriften oppnår en fordelaktig posisjon. Disse eksterne omgivelsene kan involvere eksempelvis leverandører, kunder, samarbeid med lokalmiljøet ol.

Dersom en virksomhet mottar goder i form av eksempelvis rabatter hos leverandøren på det aktuelle markedet, har virksomheten oppnådd en fordelaktig posisjon i omgivelsene. Nettopp i form av konkurransefortrinn som resultat av gode relasjoner med leverandøren. Dette gir igjen virksomheten muligheten til å ta lavere priser enn konkurrentene (prisleder).

Strategien og posisjonen avhenger altså av disse omgivelsene virksomheten befinner seg i og hvordan den plasserer seg deriblant.

3.2.5 PERSPEKTIV SOM STRATEGI

I motsetning til posisjon som strategi der det fokuseres på de eksterne faktorene, vier vi oppmerksomheten internt i virksomheten dersom man ønsker å benytte perspektiv som strategi. Dersom man kan se på bedriftens perspektiv, som et individs personlighet, blir strategiretningen enklere å forklare. Dette er en noe abstrakt strategi, da den primært kun vil eksistere i de involvertes sinn.

Målet er nemlig å endre hvordan andre ser den aktuelle virksomheten. Med andre ord er det strategien som danner perspektivet, og ikke omvendt. I denne strategien tar man utgangspunkt i ledelsen holdninger til omgivelsene, de ansattes verdier og informasjonsstrøm seg imellom og hvordan disse så blir gjort til handlinger.

I realiteten vil det sjeldent være tilfelle at en virksomhet bare forholder seg til èn av Mintzbergs 5 P'er, men snarere en blanding av disse. Man danner seg et strategikonsept som passer perfekt for den aktuelle virksomheten, ut av disse fem dimensjonene. Men hvordan utvikler man denne strategien?

3.3 STRATEGISK PROSESS

Den strategiske prosessen skal hjelpe bedriften å utvikle strategier for å nå målene sine, som kan være både kvalitative eller kvantitative. Å utvikle den "perfekte" strategi som fungerer på lang sikt for den aktuelle bedriften, er en krevende oppgave. Man ønsker først å definere virksomhetens nå-situasjon gjennom eksempelvis analyse av omstendighetene, konkurrentene og ens egen posisjon samt interne og eksterne forhold. For å kunne gjøre dette må man gå tilbake til røttene, og finne essensen av *hva* bedriften er og *vil*. Dette gjøres gjennom å besvare følgende tre spørsmål;

- Hvor vil vi?
- Hvordan kommer vi dit?
- Hva er handlingsplanen for å komme dit?

Deretter må besvarelsene defineres og nedfelles. Det gjøres som oftest gjennom en visjon og forretningsidé

3.3.2 VISJON

Dette er en fremtidig "drømmetilstand". En visjon skal være ett svært langsiktig og nærmest hårete mål. Den skal ikke virke uoppnåelig, men snarere som en motiverende ledestjerne for bedriftens og dens ansatte. En slik visjon avløses ofte av en forretningsidé.

3.3.3 FORRETNINGSIDÈ

Forretningsideen skal forklare;

- Hva virksomheten skal drive med
- Hvem målgruppen er
- Hvor målgruppen befinner seg
- Hvordan virksomheten skal oppnå dette

Disse spørsmålene besvarer, sammen med visjonen, hva den forespeilede fremtidige situasjonen vil inneholde for virksomheten. Gapet mellom organisasjonens nåsituasjon og forespeilte fremtid, vil være hovedfokus under utviklingen av hovedstrategien.

3.3.4 STRATEGISKE MÅL

Disse strategiske målene blir satt etter at hovedstrategien for bedriften er nedfelt. Disse skal ivareta en god implementering og iverksettelse av strategien. Derfor blir det viktig å huske at *"de strategiske målene må være styrende for den kortsiktige planleggingen"*. Dette vil si at den kortsiktige planleggingen skal tjene hovedmålsetningen, gjennom å følge de strategiske målene. Slik kan de strategiske målene dekomponeres for å brukes på ulike nivå eller avdelinger i bedriften. Videre blir det viktig å måle samt kontrollere resultatene ved oppnådde delmål eller milepæler.

Den strategiske prosessen skal, som tidligere nevnt, være en hjelp i å utvikle en strategi for å nå et satt mål. Denne prosessen hviler og bygges på følgende tre grunnpilarer.

- Virksomhetens interne ressurser
- Virksomhetens omgivelser
- Virksomhetens evne for verdiskapning

3.3.5 VIRKSOMHETENS INTERNE RESSURSER

Herunder representeres de ansatte, kapitalbasen samt anlegg og utstyr. Strategiens jobb på dette området vil være å maksimere nytten av ressursene. Det finnes også konkurransemessige muligheter dersom man besitter ressurser ens motstander ikke gjør. Likevel vil dette avhenge av tilgjengelig kapital, som riktignok vil sette de største begrensningene. Kapitalen blir avhengig av målenes troverdighet samt oppnådde resultater.

3.3.6 VIRKSOMHETENS OMGIVELSER

Bedriftens omgivelser utgjør kundene, leverandørene, nærmiljøet, långivere, konkurrentene, markedet, arbeidskraft samt den økonomiske og politiske situasjonen i landet etc. Alle disse ulike faktorene er viktige å være seg bevisst ved utviklingen av en strategi. Enkelte forskere mener at disse omgivelsene kan være så ustabile at det kan vil være umulige å utvikle en langsiktig strategi. For å enklere nå sine mål gjennom strategiene, deler man omgivelsene inn i:

- Interessentene (virksomhetens handlingsmiljø)
- Øvrige omgivelser

Det som kjennetegner interessentene, er deres interesse for at virksomheten skal lykkes. Derfor faller eksempelvis leverandørene, låntagerne og kundene inn under denne kategorien.

Virksomheten er i direkte kontakt med interessentene, og kan derfor ha oversikt, og i noen grad, kontroll over disse.

Saken er ikke like enkel i tilfellet for de øvrige omgivelsene. Dette kan for eksempel være den økonomiske og politiske situasjonen i landet/markedet. Disse kan man ikke ha noen kontroll over, og man må derfor tilpasse seg etter disse. Dersom man selger skateboards og disse skulle bli ulovlig igjen i Norge, er dette en faktor man ikke kan kontrollere, og man blir nødt å tilpasse seg.

3.3.7 EVNE FOR VERDISKAPNING

En bedrift som ikke klarer å skape verdier, har ikke gode utsikter for videre drift i den overseelige fremtid. For å oppnå verdiskapning må inntekten ved salget av et produkt, være høyere enn kostnadene tilknyttet ressursene for å lage det.

Den analytiske delen vi har gjennomgått så langt i den strategiske prosessen er kritisk. Nettopp på grunnlag av hva vi innledet underkapittelet med; å oppnå en optimal og varig strategi gjennom analyse og aksept av ens nå-situasjon. Vi kan nå se for oss at vi har klare ambisjoner og visjoner som er dekomponert i strategiske mål, som er laget på bakgrunn av en situasjonsanalyse for virksomheten. Vi vet hvor vi vil, og har derfor nedfelt en strategi for å kunne komme oss dit. Hvordan skal man så realisere og implementere denne nedfelte strategien?

3.3.8 GJENNOMFØRINGSPROSESSEN

For å blåse vind i seilene og iverksette strategien, må en inngående og entydig forståelse av målene være på plass. På denne måten kan man få alle til å dra i riktig retning. Derfor er det viktig å nedfelle tydelig *hvem* som skal gjøre *hva*, og *når* dette skal være gjennomført. Slik sikrer man seg en ønsket fremgang i den strategiske implementeringen. Videre nevner ikke målsetninger *hvordan* noe skal utføres, kun hva man vil oppnå. Noe som gjør en gjennomføringsprosess viktig.

Når dette er sagt, blir det også viktig å kontrollere denne prosessen. Utviklingen av strategien er løpende, og med hjelp av flinke ansatte, kan kontroller fange opp negative trender tidlig. Dette gir en mulighet til å kunne håndtere dem i god tid ("early warning"), og evt. lære seg årsak/virkning-sammenhengen ved disse trendene. Å lære seg å unngå disse tilnærmet fullstendig, vil gi et massivt fortrinn for virksomheten.

3.3.9 STRATEGISKE HOVEDELEMENTER

Alt som er gjennomgått i delkapittelet "3.3 Strategiprosessen" kan fordeles inn i tre strategiske hovedelementer som vist i figuren nedenfor.



Figur 1: Viser de fire strategiske hovedelementene.

3.3.10 STRATEGISK ANALYSE

Her forholder vi oss til de første stegene i den strategiske prosessen. I dette trinnet er det analysen av selve virksomheten, dens forretningside og mål som er under lupen. Disse faktorene må sees i lys av virksomhetens omgivelser og tilgjengelige ressurser. Følgende oppgave blir så å dekke avstanden mellom nå-situasjonen vi har analysert og befinner oss i, og det ønskede fremtidige ståstedet.

3.3.11 STRATEGISK UTVIKLING

Som tittelen antyder, analyserer man i dette trinnet de utviklede strategiske alternativene. Det man ønsker å oppnå her, er en varig strategi som gir fortrinn på ulike arenaer som konkurrenter og kundeandeler.

3.3.12 IVERKSETTELSE OG GJENNOMFØRING AV STRATEGI

Som tidligere nevnt, krever iverksettelsen en god og felles forståelse for hva man ønsker å oppnå. For at dette skal lykkes forutsetter dette kommunikasjon i organisasjonen fra toppen ned til de operasjonelle plan. Her er det lurt å operasjonalisere hovedmålet til strategiske mål. Slik kan man få god kontroll over utviklingen ved å bruke kortsiktige planer og delmål til å nå hovedmålsetningen.

3.3.13 KONTROLL OG OPPFØLGING AV STRATEGI

Gode kontrollrutiner vil være avgjørende dersom man ønsker å forsikre seg om at utviklingen går som planlagt. Rutinene vil vise om organisasjonen når sine strategiske målsetninger. Andre fordeler med kontroll og oppfølging er innsynet i virksomhetens kvalitet, produktivitet, fortrinn etc.

Figur 1 ovenfor viser hvordan strategiprosessen er bygd opp på en planmessig måte. Dette er nok ikke alltid tilfellet i realiteten. Ofte er det slik at mange av de strategiske hovedelementene skjer i noen grad simultant. Dette kan eksempel være at man implementerer og utvikler strategi nesten samtidig, fordi man har behov for å prøve å feile. På denne måten kan man finne den strategien som er optimal for den aktuelle virksomheten.

Hva blir så tilfellet dersom organisasjonen ikke har noen nedfelt eller definert strategi?

3.4 TILSIKTET OG FREMVOKSENDE STRATEGI

En virksomhets strategi kan ansees som en rekke hypoteser. Hva vi tror vil skje, og hva vi tror vi bør gjøre. Prestasjonsstyringen skal hjelpe oss å minimere usikkerheten rundt disse hypotesene gjennom å retningsmobilisere ressursene for verdiskapningens beste.

Da er det viktig å ikke glemme at det er langt i fra alle virksomheter som har en nedfelt strategi med en tilhørende gjennomføringsprosess. Ofte kan strategien ha oppstått gjennom empiri, læring og feiling, og derfor ansees som en taus kunnskap hos ledelsen. Videre kan strategien være inspirert og rettet av en person, noe som er typisk for en innovativ organisasjon. Det kan eksempelvis være en gründer med en så klar forestilling om hva han

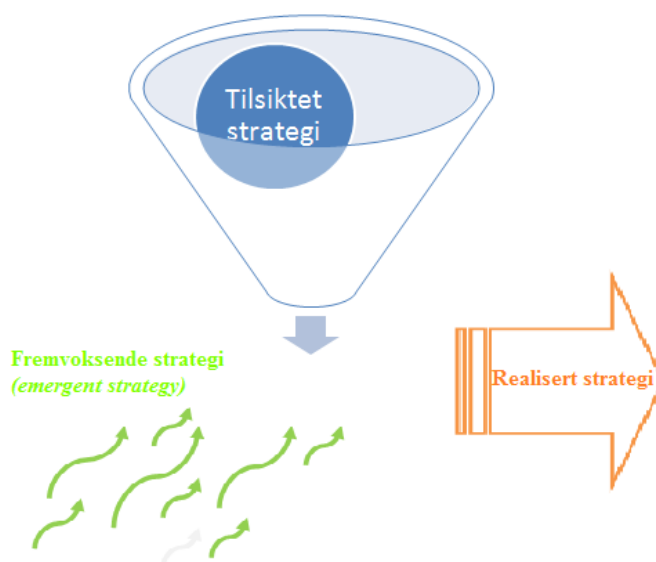
ønsker å nå, at han kommuniserer dette til sine ansatte fremfor å analysere og nedfelle strategi, samt en fremgangsmåte i et dokument. Så hvordan styrer man prestasjoner i en slik bedrift?

Henry Mintzberg har tatt opp denne problemstillingen i hans bok "*The Rise and Fall of Strategic Planning*" fra 1994. Her forteller han at dersom strategien fremkommer gjennom en tilnærmet intuitiv prosess, vil den følgelig ikke være konkret nedfelt. Her blir prestasjonsstyringens viktige rolle å elaborere og nedfelle denne strategien på en slik måte at man kan iverksette den. Eksempelvis kan dette innebære at man modellerer beslutningsmønstre eller årsak/virkning i verdiprosessen. Slik kan man teste holdbarheten i disse faktorene, og deretter sørge for at de blir gjennomført i fremtiden.

Samtidig har man virksomheter som ikke følger noen bestemte mønstre, men som lærer gjennom feiling. Deres handlingsmønstre er formet av de suksessfulle læringsprosessene, og som en konsekvens av dette "vokser deres strategi frem" med tiden. Når strategien ikke er planlagt på forhånd (*tilsiktet strategi*), men snarere "vokser frem" som i vårt eksempel ovenfor, kalles det for *fremvoksende strategi* eller "emergent strategy".

Henry Mintzberg mener at de fleste bedrifters realiserte strategi er en blanding av tilsiktet- og fremvoksende strategi, der bare en brøkdel av den tilsiktede strategien faktisk blir realisert.

Modellen nedenfor prøver å illustrere forholdet mellom tilsiktet og fremvoksende strategi.



Figur 2: Viser forhold mellom fremvoksende-, tilsiktet- og realisert strategi.

Videre kan det nevnes at ved en fremvoksende strategi vil skillet mellom utviklingen og implementeringen naturlig viskes ut da implementeringen er del av utviklingen. Følgelig kan ikke en strategi ansees som nettopp en strategi, før den er implementert.

Uavhengig om strategien er tilsiktet eller ei, blir den ofte forbundet med toppledelsen og de overordnede styringsorgan. I midlertid er det viktig at en strategi har delstrategier for å fungere godt på flere plan. Dette er for å skape langvarige konkurransefortrinn, og nå strategiske mål gjennom engasjement og motivasjon på alle nivåer i en organisasjon. Vi vil gå nærmere inn på disse nivåene, der vi ser for oss et konsern med flere underselskap.

3.4.1 KONSERNNIVÅ (KONSERNSTRATEGI)

På dette nivået er det først og fremst strategisk viktig å stake ut marked og produkter. Konsernnivået innehar også ansvaret for å definere virksomhetsstruktur og utviklingsstrategi for selskapet, så vel som vekststrategier. En kan velge mellom vekst gjennom oppkjøp, eller såkalt "*organisk vekst*". Organisk vekst, også kjent som generisk vekst, betyr at virksomheten vokser gjennom sine egne ressurser og kompetanse. Det er også viktig at et morselskap tilfører sine underliggende enheter verdi, såkalte morselskapsfortrinn. Konsernstrategien burde derfor besvare hvor og hvordan konsernet skal oppnå dette. Vi vil utdype ytterligere om konserner senere i dette kapitlet for teori, da det er relevant for vår oppgave.

3.4.2 GLOBALT NIVÅ (GLOBALE STRATEGIER)

Aldri har verden vært så liten som nå, med tanke på internett og alle mulighetene som følger. Det er ikke lenger en større utfordring å gjøre et selskap internasjonalt dersom man ønsker det. Hvis dette skal gjennomføres, er det viktig å planlegge strategisk. Hvor stor tilstedeværelse skal du ha i de ulike markedene? Kan man samarbeide med nasjonale konkurrenter på det internasjonale markedet for å oppnå fordeler? Det er mange muligheter ved å operere globalt, dersom man lykkes. Og for å gjøre nettopp dette er det viktig at konsernstrategien forklarer hvor og hvordan man skal konkurrere på de nye markedene.

3.4.3 OPERASJONELT NIVÅ (FORRETNINGSSTRATEGIER)

Hver forretningsenhet har sin forretningsstrategi som skal fungere som en veileder, og forklarer hvordan enheten skal posisjonere seg i markedet. For å kunne gjøre dette trenger man å være sine omgivelser bevisst, og definere sine konkurransefortrinn. Dette innebærer å vite om ens styrke ligger i å være prisledere gjennom høyt produktvolum som gir lavere priser, eller generelt høy og jevn inntekt gjennom å være innen nisjemarkedet. Videre kan man oppnå fordeler om man følger med og handler riktig ved høykonjunkturer i markedet, eller motsatt; forberede seg og se muligheter ved en eventuell lavkonjunktur.

3.4.4 FUNKSJONELLE STRATEGIER

Verdikjeden er et produkts vei fra råvare til et ferdig produkt. Det er flere ledd i en slik kjede, og hvert av dem er avgjørende for kvaliteten på det ferdige produktet. Gjennom effektivitet og kompetanse i verdikjeden kan man oppnå konkurransemessige fortrinn, og det er blant annet dette funksjonelle strategier søker å oppnå. Andre faktorer den funksjonelle strategien sikter mot er produktkvalitet, kundetilfredshet, innovasjon og kvalitet. Merk deg at disse faktorene ofte bunner i jobben som gjøres i verdikjeden. For å klare dette, må man utvikle strategier som utvikler og forsker på disse interne prosessene. Slik oppnår man forbedringer i effektivitet, logistikk, arbeidskraft o.l. Sistnevnte er en svært viktig faktor. Motivasjon og kompetanse blant ens ansatte er et viktig kjennetegn ved nyttemaksimerende organisasjoner.

Videre blir den funksjonelle strategiens oppgave å samkjøre strategiene for hvert nivå i organisasjonen, samt de kortsiktige målene med de overordnede målene. Slik sørger man for at alle nivåene og målene jobber sammen mot å nå virksomhetens strategiske mål.

Konserner og bedrifter ønsker å formidle et godt inntrykk ovenfor sine hovedinteressenter. Som en videreføring av nedfelte planer og nivå- samt konsernstrategier, foretrekker noen organisasjoner å utvikle en strategisk destinasjon.

3.4.5 STRATEGISK DESTINASJON

Den strategiske destinasjonene skal male ett bilde av virksomhetens fremtid, og fremstår som en fortelling. Denne fortellingen skal danne et godt og ønsket inntrykk fra sine hovedinteressenter. Dette inntrykket skal man klare å skape gjennom å elaborere hvordan virksomheten ønsker å operere i fremtiden og besvare følgende spørsmål;

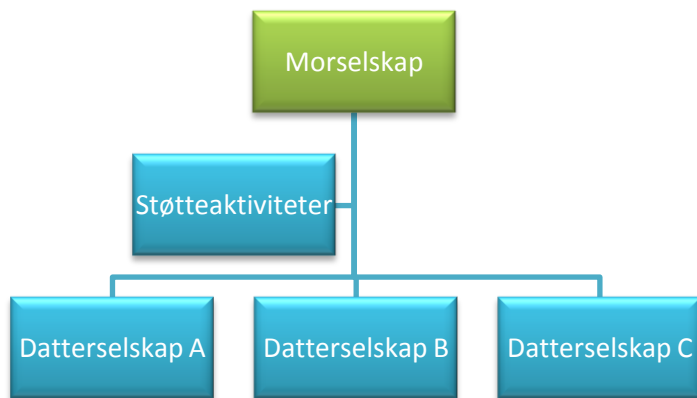
- Hvordan ønsker vi at virksomheten skal se ut om tre til fem år?
- Hvilke prioriteringer har vi gjort, og hvor har vi fokus?
- Hvilket ambisjonsnivå skal vi ha innenfor våre prioriteringer?

"Strategisk destinasjon" kan høres noe nytt ut, men har samme mening som "langsiktige, overordnede mål". Dersom man benytter det siste begrepet, skiller man ofte mellom de som sier seg fornøyde med kvantitative og tallfestede mål, og de som ønsker å elaborere mer utdypende ved å spørre seg *hva* de ønsker å oppnå innenfor deres overordnede målområder.

Vi har nå forsøkt å samle de ulike egenskapene ved begrepet strategi i den form vi ønsker å benytte i den oppgaven. Som introdusert er vårt fokus rettet mot strategi på konsernivå. Derfor skal vi i det følgende legge rammeverket for hva et konsern er og hva denne virksomhetsstrukturen innebærer.

3.5 KONSERN

Virksomhetsstrukturen som definerer et konsern, er et morselskap med ett flere underselskap som er juridisk selvstendige, men som reelt utgjør *ett* selskap. Morselskapet har kontroll over disse underselskapene, også kalt datterselskap, gjennom å eie 50% av deres aksjekapital eller mer. Videre kan konserner også ha ulike støtteaktiviteter i form av egne avdelinger som for eksempel regnskap, HR (Human Resources) og administrativt arbeid som vist i figuren nedenfor. Vi skal i det følgende se nærmere på hva ett morselskap er, gjør og bidrar med.



Figur 3: viser mulig virksomhetsstruktur til et konsern.

3.5.1 MORSELSKAPET

Eieren av alle datterselskapene kan være et morselskap som vi tidligere nevnte, eller et holdingselskap. Sistnevnte kan betegnes som et "investeringsselskap" som kan være fordelaktig hvis en eier aksjer. Dette fordi at vedkommende som eier holdingselskapet, ikke får utbyttet inn på konto som privatperson, men inn på holdingselskapet. Slik står eieren fritt til å kunne investere dette utbyttet i noe annet, skattefritt. Et morselskapet i et konsern kan være eid av holdingselskap, som igjen er eid av en person.

For at et konsern skal ha sin gyldighet, må morselskapet tilføre verdi til sine underliggende enheter som de ellers ikke ville oppnådd selv, eller gjennom en konkurrerende mor. Hvis morselskapet ikke klarer dette, er eierne av de underliggende selskapene bedre tjent ved å eie sine forretninger alene. Implisitt gjelder dette kun for selskaper som blir kjøpt opp av morselskapet.

3.5.2 DIVERSIFISERTE KONSERNER

Tilføringen av verdi fra morselskapet, kan også kalles morselskapsfortrinn. Dette begrepet sammen med konsernstrategi, ble lansert i årene rundt 1990 under en intens debatt rundt større konserner, deres strategier og fortinn. Disse konsernene var ofte blitt store grunnet virksomhet i mer enn ett forretningsområde. Med andre ord, de var diversifiserte konserner. Edith Penrose skrev i 1959 boken *"The Theory of the Growth of the Firm"* der hun mente at diversifisering var et resultat av markedssvikt. Hun støttet sin påstand med fem argumenter;

- Anta at det ikke uten videre finnes et velfungerende marked for kjøp/salg for det aktuelle produktet, teknologien eller ekspertise og videre at produktet ikke passer inn i den eksisterende produktporteføljen. På bakgrunn av dette blir man tvunget til å sitte inne med produktet selv, med den følge at man diversifiserer.

- Man kan oppnå redusert risiko gjennom diversifisering. Det kan nevnes at risikospredning likevel vil bli langt mer effektiv hvis den overlates til aksjonærene. Videre vil banker kunne ha gjennomgangspant i selskapets enheter, noe som gjør risikoen mindre "reell".
- Diversifiserte konserner har enklere klart å realisere sine vekstambisjoner gjennom oppkjøp, og ikke organisk vekst. En vanlig bivirkning av dette er at man trer inn i markedsområder utenfor den opprinnelige porteføljen.
- Noen konserner ser styrke i å eie hele eller store deler av verdikjeden. Slike konserner kalles *vertikalt integrert konserner*.
- En konkurransedyktig økonomi er viktig, og noen mener man trenger en tyngde basert på teknologi, lederkapasitet, kapitalbase og markedskraft som kun store konserner innehar.

Når vi tar opp verdi i konserner tilført av morselskap, kan vi ikke unnlate skeptikerne. Det finnes meninger om at svært diversifiserte konserner vil bli vanskelig å lede grunnet det brede området de opererer innenfor. Som et resultat av dette svekkes kvaliteten på beslutninger fra ledelsen, da det er vanskelig å kunne utvikle, foredle og videreføre god kompetanse på et svært bredt felt. Derfor blir kompetansen i selskapet, og hvordan den benyttes, svært viktig. Videre uttales det at en konserndannelse snarere vil tappe selskapet for verdier, enn å tilføre det. Dette menes mest sannsynlig på bakgrunn av det økende behovet for administrativt arbeid en konserndannelse kan medbringe.

På tross av kritikerne velger vi å fokusere på at morselskap *kan* tilføre verdi, og styringen av disse verdien(e) er selve kjernen av prestasjonsstyringen i et konsern. Vi snakker om verdien kalt, som tidligere nevnt, morselskapsfortrinn.

3.5.3 MORSELSKAPSFORTRINN

Vi har gått gjennom verdiskapning, og hvordan selskaper er avhengige av dette for eksistere. De underliggende forretningsenhetene (datterselskapene) gjør dette ved å selge varer og tjenester til en pris som er høyere enn kostnadene tilknyttet produksjonen av disse. Samtidig må fortjenesten av disse varene eller tjenestene være lik/høyere eiernes avkastningskrav. Dette blir ikke tilfellet for morselskap. De er avskåret fra de eksterne faktorer som kundene,

og må derfor skape verdi *gjennom* sine datterselskap. Goold, en kjent bidragsyter under debatten om konsernstrategi og morselskapsfortrinn (1990), har fremhevet fire ulike typer verdiskapningsgrunnlag som kan brukes alene eller i en kombinasjon av hverandre. Disse er grunnlag som et *morselskap* kan bidra med for sine datterselskap.

- Frittstående innflytelse (stand-alone)
- Koblingsinnflytelse
- Funksjonell innflytelse / tjenesteinnflytelse
- Konsernutviklingsaktiviteter

3.5.4 FRITTSTÅENDE INNFLYTELSE

Morselskapet klarer å stimulere og øke prestasjonene ved hvert av datterselskapene, uten å påvirke forbindelsene dem imellom.

3.5.5 KOBLINGSINNFLYTELSE

I slike tilfeller ønsker morselskapet å styrke samt utvikle båndene mellom datterselskapene. Dette vil være et kjennetegn for konserner som eier hele eller større deler av verdikjeden.

3.5.6 FUNKSJONELL INNFLYTELSE / TJENESTEINNFLYTELSE

Morselskapet tilbyr kostnadseffektive tjenester og godt lederskap for sine underliggende enheter. Dette kan være arbeid i sammenheng med lønnsoppgjør, sponsing og liknende, uten at dette trenger å være en egen støtteaktivitet som tidligere vist.

3.5.7 KONSERNUTVIKLINGSAKTIVITETER

Morselskapet kan øke verdiskapningen i bedriften ved å "stokke om på kortene". Dette vil si at man gjør endringer i sammensetning av portefølje og datterselskap

4. EMPIRI

I empirikapitlet skal vi presentere historien, økonomien, strukturen, strategien samt markedssituasjonen som Løvold Solution As befinner seg i.

4.1 VISJON OG FORRETNINGSIDE

André forteller i intervjuet at hans visjon for omstruktureringen var å skape det han selv beskriver som ”klangen”. Dette tolker vi som verdiskapning da han i forkant forklarte behovet for å tjene penger og skape *noe* da dette danner grunnlaget for en bedrifts eksistens.

Forretningsideen til Løvold Solution As går som følger;

” Å være et investeringselskap, herunder å foreta investeringer i aksjer og alt som står i forbindelse med dette, samt deltakelse i andre virksomheter med økonomisk formål. Selskapet skal oppnå lønnsomhet ved å bidra til forretningsutvikling og vekst gjennom å tilføre kapital og kompetanse i prosjekter eller bedrifter. Selskapets kapitalinnsats kan skje gjennom aksjetegning, garantier/lån eller andre finansielle verktøy med sikte på utvikling og vekst i andre selskap, herunder å sikre sine investeringer i slike” (Purehelp.no 15.05.2014)

4. 2 HISTORIEN TIL LØVOLD

Løvold har levert varer og tjenester til det norske næringslivet i over 70 år. Det hele startet med at Johan Løvold åpnet en liten forretning på Falcodden, Bodø i 1938, grunnlagt på fiskerinæringen. Firmaet har siden utviklet seg fra å være en liten butikk, til å bli et vellykket forretningskonsern i Bodø. Bedriften har klart seg gjennom skiftende konjunkturer og utvidet sine tjenester til flere produktområder. De var en av byens få forretningsenheter som ikke ble jevnet med jorden under andre verdenskrig, og kunne dermed være operativ rett etter krigens slutt. Arbeidet som ble nedlagt siden den gang frem til dags dato har ledet selskapet til å bli en viktig samarbeidspartner for havbruks- og industrinæringen i Norge.

I 2009 ble Løvoldkonsernet delt mellom de tre sønnene til John Løvold, og ledes i dag av en tredje generasjon Løvold. Løvold as ble utfisjonert som Løvold Solution AS samme høst, og

ble Andrès driftsenhet. Han startet straks en stor omstrukturering av virksomhetsstrukturen som skulle strekke seg over 5 år. Under denne prosessen la Løvold Solution under seg selskaper som Tools, Havbruksloggen, Løvold as samt eiendom i Breivika og Mælen som egne selskaper.

4.3 KJERNEVIRKSOMHET

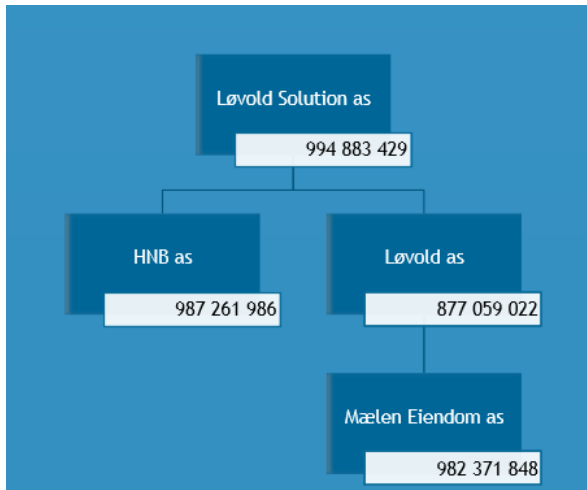
Løvold Solution har sitt hovedkontor i Bodø, og har sin majoritet av markedsandel i Nordland og Nord-Norge. Under seg har selskapet som nevnt fem datterselskap; Løvold as, TOOLS Løvold, Havbruksloggen, Mælen eiendom og Breivika eiendom. Av disse er det TOOLS Løvold og Løvold As som er de drivende enhetene. TOOLS Løvold har sitt fokus på industrinæringen, og leverer utstyr som blant annet verneutstyr, gass, verktøy og sveis til industrien.

Videre har vi Løvold As som leverer alt av utstyr til skips- og havbruksindustrien og et sortiment som dekker det meste innen wire, hydraulikk, løft og slanger til tungindustri. Her ligger fokus især på fortøyning til mærer i oppdrettsindustrien, og deres kompetanse på dette feltet har gjort dem til en ledende nasjonal aktør. Under Løvold Solution finner vi også eiendomsselskapene. Disse er som sagt ikke drivende enheter, men eiendommer dem selv råder over og kan utvikle etter behov. I 2012 ble Havbruksloggen et eget datterselskap under Løvold Solution. Havbruksloggen er et vedlikeholdsprogram som fører dokumentasjon på når de ulike anleggene har fått utført service, og samler alle håndbøker til mære og fortøyning elektronisk. På denne måten får oppdretterne en klar oversikt over de ulike komponentene i et fortøyningsanlegg, og når det må vedlikeholdes eller skiftes ut.

4.4 ORGANISASJONSSTRUKTUREN OG LEDELSEN

Da Andrè overtok i 2009 hadde Løvold Solution en annerledes virksomhetsstruktur enn den vi ser i dag. Nedenfor viser vi en figur som visualiserer den strukturen som utgjør utgangspunktet for omstruktureringen. Etter dette vil vi gå gjennom omleggingen år for år. Slik ønsker vi å vise og forklare hva som skjedde i de ulike stegene, og hvordan virksomhetsstrukturen endret seg frem til 2013.

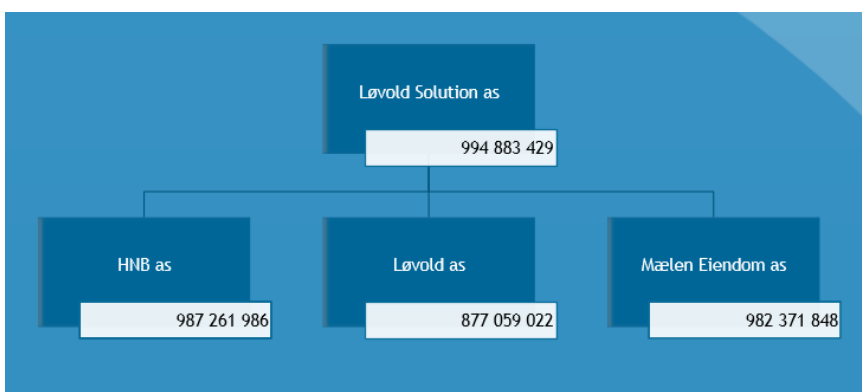
Morselskapet Løvold Solution As tilfører selskapet verdi i form av utføring av fellesfunksjoner. Det utfører også alt av finansiell og økonomisk planlegging, forsikringer, sponning samt lønnsoppgjør ol. Det må nevnes at morselskapet ikke har noen ansatte. Disse blir leid internt fra enten TOOLS Løvold, eller Løvold as.



Figur 4: Viser virksomhetsstrukturen pr. 01.09.2009

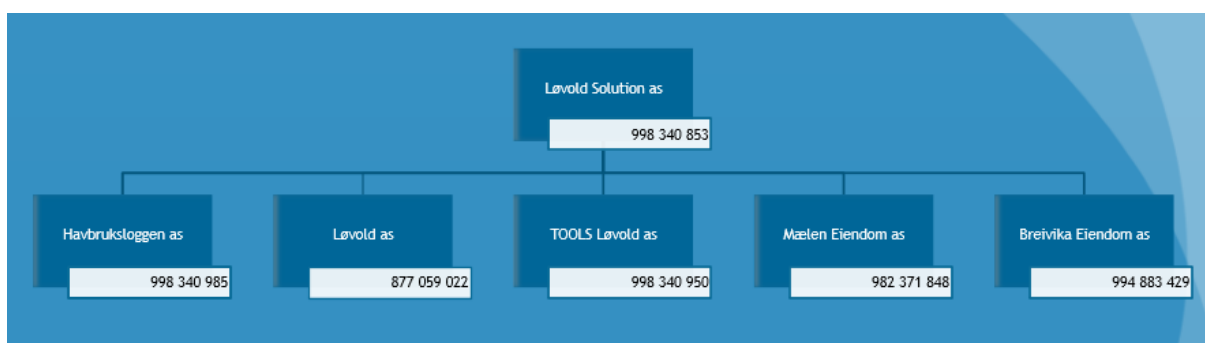
Figuren ovenfor viser oss morselskapet og dets datterselskaper HNB as og Løvold As ved høsten 2009. HNB as var et tidligere datterselskap vi har valgt å ikke legge noen vekt på, da det ble avvirket november 2012 siden resultatene ikke svarte til forventningene. Videre ble Mælen Eiendom as lagt direkte under morselskapet, og ikke som et "datterdatter"-selskap.

Løvold Solution As gikk altså ut av året 2009 og gjennom 2010 med en flat konsernstruktur med HNB as, Løvold as og Mælen Eiendom as som direkte underselskap.



Figur 5: Viser konsernstrukturen pr. 2010

I 2011 Fusjonerte TOOLS Mosjøen med Løvold as, og TOOLS Mo ble etablert. Samme år ble regnskap outsourcet til regnskapskontoret "Bokholderiet Bodø as". Neste år ble morselskapet fisjonert til Løvold Solution og Breivika Eiendom as. Sistnevnte ble gjort til en egen juridisk enhet under morselskapet, og Solution hadde sikret seg ytterligere i eiendom. Samme år (2012) fisjonerte Løvold As seg i tre selskaper; TOOLS Løvold, Havbruksloggen As og Løvold As. Disse selskapene ble også lagt direkte under morselskapet. Slik gikk Løvold Solution As inn i 2013 med et omorganisert konsern med en flat struktur. Figuren under viser konsernstrukturen slik den fremstår pr 10.05.2014.



Figur 6: Viser den endelige konsernstrukturen slik den fremstår idag etter omstruktureringen.

Aksjonærene i Løvold Solution As er Andrè As (95%)og John Løvold Invest As (5%) som begge er holdingselskap. Ut fra dette kan vi forstå at Andrè Løvold er både eier og ansvarlig for den daglige driften. Selv er han svært klar over dette og presiserer derfor viktigheten av å skille mellom eierskap og driverskap. Han har troen på å være personlig tilstede og engasjert i bedriften og presenterer begrepet "management by walking around" som oppsummerer dette. Dette gjør at Andrès beslutninger ikke er gjort som eier, men for bedriften. Solutions styreleder underbygger dette ved å fortelle om Andrè som en god leder med sterke meninger, men også lydhør og en lufter sine ideer ovenfor andre.

Andrès mening og tanker om denne omstruktureringen var også klar ved overtakelsen den første oktober i 2009. Denne ideen ble presentert for styret samt styrets leder, og vant straks gehør. Hovedmålsetningen for denne omkalfatringen i virksomhetens struktur var å rendyrke bedriften og dets konsepter, den skulle øke lønnsomheten samt ivareta og utvikle Solutions datterselskaper og andre selskaper.

4.5 UTVIKLINGEN

Løvold Solution hadde tidlig bestemt seg for å posisjonere seg sterkt i datterselskapenes markeder ved benytte sin høye kompetanse. Gjennom oppkjøp og fusjoner med TOOLS butikker i hele Nordland har de oppnådd en høy grad av tilstedeværelse i det nordlige industrimarkedet. For tiden er det kun TOOLS Fauske som ikke ligger under Løvolds paraply i Nordland. Utover dette blir det viktig for TOOLS Løvold å være konkurransedyktig, da de befinner seg i et marked der det er finnes flere dyktige aktører.

Løvold As, derimot, som har sitt fokus på tungindustri og havbruksnæringen, opplever ikke det samme presset fra konkurrenter som TOOLS Løvold. Dette er fordi Løvold As gjennom tiden har bygd opp en enestående kompetanse, og dominerer nå oppdrettsmarkedet mtp. fortøyning nasjonalt.

En annen storsatsning fra Løvold Solution er Havbruksloggen, der etterspørselen av denne programvaren stadig har økt. Under utviklingen ble det ansatt egne personer for å perfektionere programmet, og de jobber fremdeles med å forbedre og videreutvikle. Havbruksloggen er en programvare som inneholder alt av vedlikeholdsoppgaver, prosedyrer, servicetider samt samler alt av håndbøker, sertifikater, fortøyningsanalyse m.m elektronisk. Siden Havbruksloggen omhandler datautvikling, ble den bevisst utfisjonert som eget selskap. Loggen er utviklet for å forenkle oppdretterens hverdag og gi han eller henne en bedre oversikt over det tekniske ved anlegget. André og Solutions styreleder gir nå inntrykk av at de befinner seg ved et veiskille. Hvor går veien videre med havbruksloggen? Det viser seg at Løvolds programvare vil kunne la seg selge til oppdrettere og anlegg utenfor landets grenser, gitt noen modifikasjoner som språkendringer etc. Hvordan og om dette vil la seg gjøre, får fremtiden vise. Uansett er mulighetene observert, og tankeprosessen rundt dette har startet uten at noe foreløpig har blitt vedtatt. I tillegg er en av målsetningene å få utviklet programvaren til å bli en brukervennlig app som man kan installere på både nettbrett og mobiler.

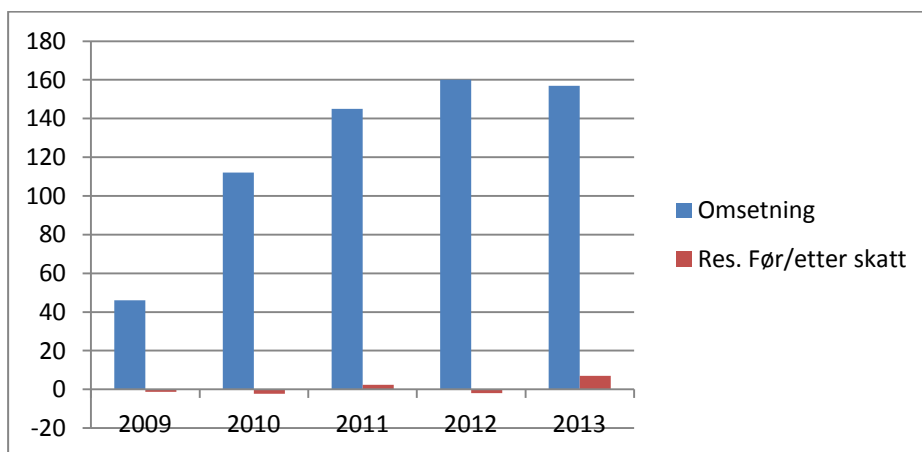
4.6 INTERNE PROSESSER

André informerte at han legger stor vekt på rolledeling og ansvar. Han mener det er viktig at de ansatte vet hva deres ansvarsområder er, slik at bedriften fungerer som en velsmurt maskin. Men dersom det skulle være nødvendig er det ønskelig at de ansatte kan jobbe på tvers av sine ansvarsområder, slik at alle kan bidra.

Ved oppkjøp av nye bedrifter vektlegger han implementering av Løvold Solutions arbeidsmiljø og rutiner. Dette gjør han ved å selv ta på seg kjeledress og jobbe sammen med de ansatte på operasjonelt nivå. På denne måten får han vist den korte avstanden mellom de ansatte og ledelsen. I tillegg til dette er det viktig for André å skape følelsen av at medarbeidere ikke blir forbisett i ledelsens beslutninger.

En av de strategiske tankene bak omstruktureringen var å oppnå en mer effektiv drift, og forholde seg konkurransedyktig. Dette ønsker de å oppnå gjennom en flat organisasjonsstruktur, som gir grunnlag for en bedre kommunikasjonsflyt i konsernet. En ledelse med godt kjennskap til sine enhet vil kunne ha en bedre kvalitet på sine beslutninger, enn ved selskap der ledelsen oppfattes som ”fjern” av de ansatte.

4.7 ØKONOMIEN



Figur 7: viser omsetningen og resultatet

I figuren ovenfor har vi illustrert omsetningen og resultat før skatt for årene under omstruktureringen. Merk at året 2010 representerer resultat *etter skatt*. Dette har sammenhengen med at vi ikke hadde tilgang til resultat før skatt dette året.

Vi velger å belyse tallene, men ikke utdype resultatene, da det ikke er relevant for vår problemstilling. André informerte oss om at de økende resultatene ikke nødvendigvis hadde sammenheng med omstrukturingsprosessen, men heller var påvirket av flere ytre faktorer som for eksempel økt etterspørsel. Per i dag er de to drivende enhetene, som nevnt tidligere, TOOLS Løvold As og Løvold As.

4.8 MARKEDET DE BEFINNER SEG I

Siden Løvolds AS og TOOLS Løvold er de eneste drivende enhetene i konsernet som befinner seg ute på et reelt marked, vil det være disse vi vil se på når vi elaborerer Løvoldkonsernets plassering i markedet.

Per i dag er TOOLS Nordens største av sitt slag, og tilhører en franchise-kjede. Dette vil si at TOOLS Løvold As må forholde seg til avtalte retningslinjer med tanke på for eksempel varesortimentet. TOOLS Løvold As leverer det meste av tjenester og varer til både små og store industribedrifter, blant annet i forbindelse med veibygging. I det markedet de befinner seg i eksisterer det flere lignende bedrifter som konkurrerer om de samme kundene. Eksempler på dette er Albert E. Olsen og Jula. Derfor blir det viktig med en god kompetanse for å holde seg konkurransedyktig.

Den andre drivende enheten til Løvold Solution As er datterselskapet Løvold As. Markedet deres er hovedsakelig Nord Norge, men de har nedslagsfelt i hele landet. De er per i dag Norges største leverandør til skips- og havbruksnæringen. I tillegg driver de Nord Norges største verksted som kan foreta godkjenninger og kontroller av utstyr. Deres konkurransefortrinn ligger i deres dyktige medarbeidere med høy kompetanse og deres gode rennommé. Slik har de klart bli dominerende i markedet på deres felt, og er ikke spesielt utsatt for konkurranse.

4.9 STRATEGIEN RUNDT OMSTRUKTURERINGEN I LØVOLD SOLUTION AS

Som kjent var det Andrès ide som var grobunn til hele omstruktureringen. Han hadde et ønske om å skape en fremtid for virksomheten, øke lønnsomheten og rendyrke enhetene i konsernet. Utover dette gikk selskapet den gang mye "inn i hverandre" som styrelederen uttrykker det. Dette på bakgrunn av at Løvold as delte lagerplass m.m med TOOLS Løvold As, eksempelvis. Derfor ble det lagt en plan, og en strategisk prosess begynte for å nå målsetningene. For André foregikk denne prosessen slik;

Det første steget var å gå i dybden av sitt eget selskap for å kunne se *hvordan* man skulle strukturere. Videre ble det viktig å sette seg et mål ut fra den situasjonen de befant seg i. For å nå dette målet, operasjonaliserte selskapet det i flere delmål, eller milepæler, som André selv sier. Slik skulle han og selskapet gå milepælene oppover til målet var nådd; dagens konsernstruktur. Dette arbeidet ble gjort i ledermøter, samt strategisamlinger der også de ansatte ble involvert. Planen og dens strategiske grunnlag var satt. Styreleder forklarer at planen ble fulgt nokså tett, men på veien mot målet var det behov for spillerom til å ta ting som dem kom. Ettersom delmålene ble oppfylt var det ingen kontroll av oppnåelsen, annet enn at de var blitt gjennomført. Dette kunne han kontrollere siden han hadde datofestet frist for milepælene.

God hjelp og rådgivning fra eksempelvis bank eller analyser ble viktig. Førstnevnte var DNB som også ble ansett som en medspiller i denne omstruktureringen. Analyser av økonomisk art og konsekvensanalyser var det sentrale ved ledelsens beslutninger. Dersom man stod mellom flere alternativer, var det disse analysene som dannet beslutningsgrunnlaget. Slik kunne de ta avgjørelser som ville tjene mål som for eksempelvis økt lønnsomhet.

Rendyrking var også en målsetning. De strategiske tankene bak dette var at dersom de splittet enhetene, altså datterselskapene, ville de bli sterkere. Med dette menes at man kunne utvikle en strategi utformet for hver enhet med den hensikt å spisse fokus, og gjøre dem best på hvert sitt felt. Videre kunne man nå også allokere ressurser samt rette riktig kompetanse mot hver enhet og dets område.

I mange prosesser vil det kunne finnes begrensinger. Typisk for dette er ressurser i form av kapitalbase, regelverk, poliske faktorer med mer. Verken André eller styreleder anså kapital som en særlig begrensing. Det som krevde mest rådgivning var det rent juridiske og de

økonomiske konsekvensene. Styreleder kunne fortelle om kostnadene relatert til oppdeling og mobilisering, og for å styre disse til konsernets fordel ble banken en god rådgiver. Slik unngikk dem å gjøre grove feil, eller tape summer på eksempelvis skattereglement som en oppdeling vil medføre. Angående rådgivning, kan det nevnes at det strategiske aspektet ved omstruktureringen var det Løvold Solution og ledelsen som utviklet alene.

Ettersom det analytiske og planmessige arbeidet var utredet, kunne man si at den strategiske destinasjonen var satt. En av den strategiske destinasjonens hovedmomenter, er hvordan virksomheten skal se ut om tre til fem år. Dette kunne styreleder bekrefte ved å fortelle oss at alle kontrakter, kjøp, forbindelser ol. som strekker seg gjennom et slikt tidsrom, ble også ansett som et strategisk beslutning av Løvold Solution AS. Papirer og skriv rundt dette var ikke noe vi fikk tilgang på, da de ble ansett som bedriftsinterne dokumenter.

Følgelig ble neste trinn implementering for å kunne iverksette planen om den nye konsernstrukturen. Det var viktig for Løvold Solution AS å involvere de ansatte slik at alle dro i samme retning. For å oppnå dette var André og hans kone og styreleder i TOOLS Løvold AS, Ellisiv, opptatt av god kommunikasjonsflyt. Dette bekrefter styreleder ved å rose ekteparet for deres måte å informere og underrette personalet om hva som foregikk under omstruktureringen. Ved oppdeling lå det mye strategisk arbeid bak hvem som eksempelvis skulle flyttes til TOOLS på Rønvikleira, eller forbli i Breivika, samt hvilke datasystemer som skulle benyttes. Selskapet oppfattet de fleste ansatte som nysgjerrige og villige ovenfor omstillingen. Et mindre fåtall var negativt innstilte, men også disse ble positive lenger ut i prosessen. Styreleder mener at det er den gjennomgående lojaliteten de ansatte har for sin arbeidsplass som har gjort denne overgangen så god.

5.ANALYSE

Vi skal i dette kapitlet begynne med å analysere empiri og teori i sammenheng, før vi setter dem opp mot hverandre. Avslutningsvis følger konklusjon og besvarelse på vårt forskningsspørsmål.

5.1 HOVEDFOKUS VED ANALYSEN

I analysekapitlet vil vi fokusere på strategien som ble benyttet ved omstruktureringen, da det er dette som er relevant for vår oppgave. Vårt fokus er på morselskapet, Løvold Solution As, men vi ser likevel på konsernet i sin helhet. Dette fordi strategi og handlingsplan ble utviklet av konsernledelsen, og kunne ikke blitt realisert uten datterselskapene da det er hos dem endringene ligger

Dette kapitlet vil bære preg av at vårt empirigrunnlag tar utgangspunkt i de tidlige strategiske arbeidene rundt omstruktureringen, og legger dermed ikke like stor vekt på selve gjennomføringen. Dette er bevisst, og har igjen sammenheng med problemstillingen.

Vi skal i det følgende ta for oss visjon, forretningsidé og målsetninger da disse tre utgjør plattformen for alt videre strategiarbeid.

5.1.1 VISJON

Teorien forteller at en visjon skal være et langsiktig og motiverende mål for bedriften og dens ansatte. Videre skal den representere en fremtidig "drømmetilstand". Løvold Solutions visjon sammenfaller med teoriens beskrivelse da André forteller at hans visjon er å skape en "klang". Dette høres noe drømmende ut, men kan likevel være motiverende. Samtidig har han en visjon om verdiskapning og økt lønnsomhet, som er mer langsikt og noe å "strekke seg etter". Visjonen forteller oss ikke *hvordan* de skal oppnå "drømmetilstanden", noe som kan føre til usikkerhet rundt gjennomføringen av måloppnåelsen.

5.1.3 FORRETNINGSIDÉ

Et forretningside skal ha en sammenheng med visjonen, samt forklare;

- Hva skal virksomheten drive med
- Hvem er målgruppen
- Hvor målgruppen befinner seg
- Hvordan virksomheten skal oppnå dette

Hvis vi tar utgangspunkt i at disse punktene gjelder for bedrifter, vil vi på bakgrunn av vårt fokus på konsern se bort fra punkt to og tre i denne oppgaven. Dette fordi morselskapet er avskåret fra eksterne faktorer som kunder, og må skape verdier gjennom datterselskapene. Derimot vil de samme punktene være relevant for strategiutvikling på operasjonelt nivå.

Løvold Solution As forteller at de skal være et investeringsselskap og oppnå lønnsomhet. Dette skal de gjøre ved å delta i andre virksomheter med økonomisk formål samt bidra til forretningsutvikling og vekst gjennom å tilføre kompetanse og kapital i prosjekter eller bedrifter.

Deres forretningsidé klargjør lettfattelig hva de skal gjøre, og hvordan de ønsker å gjennomføre det. Den sammenfaller også noe med visjonen, da ønsket om lønnsomhet og vekst også fremkommer i forretningsidéen.

5.1.3 MÅLSETNINGER

Teorien forteller at de strategiske målene blir satt etter at bedriftens hovedstrategi er nedfelt. Det settes så en hovedmålsetning som siden operasjonaliseres til delmål, også kjent som strategiske mål. Hensikten med delmålene er at de skal ivareta en god implementering samt iverksettelsen av strategien. De skal altså lede bedriften fra nåsituasjonen til ønsket fremtidig tilstand. Videre skal de tjene hovedmålsetningen, og være styrende for den kortsiktige planleggingen. Med hvert som delmålene er nådd bør det gjennomføres kontroller av resultatene for å sikre at man er på rett vei mot hovedmålsetningen. Teorien forteller også om utvikling av en strategisk destinasjon. Den skal fungere som en fortelling til hovedinteressenter om hvordan selskapet skal se ut, og operere om tre ti fem år. Selv om en

slik strategisk destinasjon ikke ble nedfelt av konsernet, lå den klart implisitt i selskapet under hele prosessen.

I Løvold Solution As var hovedmålsetningen for omstruktureringsprosessen å rendyrke bedriftens enheter, øke lønnsomheten, samt ivareta og utvikle datterselskapene. For å kunne nå hovedmålsetningen ble det først satt et mål ut i fra nåsituasjonen de befant seg i. Dette ble operasjonalisert til delmål, eller milepæler, som André kaller de. Videre forteller han at det ikke ble utført noen kontroll av oppnåelse, annet enn at de faktisk var blitt gjennomført. Siden målet dreide seg om rendyrking og oppdeling av enhetene følte André at det ikke var behov for resultatkontroller, da han kunne forholde seg til en tidfestet fremdriftsplan. Ut fra denne kunne han se at de var i rute, og at delmålene var juridisk og personalmessig gjennomførte. Hva lønnsomhet angår, kan vi se i figur 7 fra kapitlet "4.7 Økonomien" under empiri, at målsetningen om økt lønnsomhet kan antydes som oppnådd etter omsetningstallene.

5.2 STRATEGI

I teorien presenterte vi i figur 1 under "3.3.9 strategiske hovedelementer" de fire stegene i den strategiske prosessen. Vi ønsker å sammenfatte teorien og empirien stegvis ved hjelp av denne figuren, da vi føler dette gir best oversikt og forståelse rundt prosessen.

Vi starter med den strategiske analysen, der vi gjennomgår den første fasen i prosessen, før vi fortsetter med de neste stegene.

5.2.1 STRATEGISK ANALYSE

I teorien kan man lese at den strategiske analysen er det første steget i prosessen. Her handler det om å analysere virksomheten, forretningsidéen og målene. Deretter blir det neste steget å dekke avstanden mellom den nåværende situasjonen og det fremtidige ønskede ståstedet. Teorien om strategi konsernnivå forklarer at bedriften burde starte med å stake ut retningen mtp. markedet og produkter. På konsernnivå ligger også ansvaret for utviklingsstrategien og virksomhetsstrukturen for selskapet. Her utvikler man i tillegg vekststrategier som enten oppkjøp eller generisk vekst.

Da Løvold Solution As skulle utvikle deres konsernstrategi, måtte de ta utgangspunkt i deres nåsituasjon. Marked og produkter var de allerede klare på, da selskapet har eksistert i over 70 år. De tidlige analysene rundt strategien på konsernnivå handlet mye om å definere virksomhetsstrukturen de skulle utvikle. Det tilhørte også konsernstrategien å definere deres vekststrategier. Disse bar preg av oppkjøp (TOOLS), men også organisk vekst (Løvold as). Ser man til teorien, oppdager man en god sammenheng mellom den og prosessen ovenfor.

En strategi skal besvare følgende tre spørsmål; hvor vil vi, hvordan kommer vi dit og hva handlingsplanen er for å komme dit. Med dette menes ved det første spørsmålet å fastsette hvor de ønsker å ende opp, deretter planlegge hvordan de kommer dit, for så til slutt å fastsette de spesifikke handlingene for å nå frem. André hadde på forhånd en visjon og ønske for omstruktureringsprosessen, nemlig å skape en fremtid, øke lønnsomheten samt rendyrke konsernets enheter. Dette utgjør den første av strategiens tre hovedspørsmål. Som teorien sier kan strategi være inspirert og rettet av én person, som er typisk for en innovativ bedrift. I Løvold Solution As sitt tilfelle er strategien hovedsakelig utarbeidet og styrt av André Løvold, som startet omstruktureringsprosessen allerede når han overtok sin andel av konsernet. Videre ønsket konsernet å være innovative, for ikke å havne på "sidelinjen" i markedet.

Det neste steget på denne prosessen var å gå i dybden på selskapet for å analysere og se hvordan de skulle gå frem. I denne delen av analysen ble det utført både økonomiske- og konsekvensanalyser for å kunne stake ut retningen på best mulig måte. I tillegg ble det brukt mye juridisk rådgivning, ettersom det er mange juridiske faktorer å ta hensyn til ved en slik konsernomstruktureringsprosess. Banken deres, DNB, ble også brukt som en samarbeidspartner og rådgiver. Ut fra analysene og rådgivningen kunne Løvold Solution As velge den mest hensiktsmessige retningen, dersom dem sto ovenfor flere alternative løsninger. Valg av utviklingsalternativer ble heller ikke begrenset av utfordringer teorien nevner. Eksempler på dette er omgivelser, evne for verdiskapning eller egne ressurser. Dermed har de utarbeidet et svar på den andre spørsmålet; "hvordan kommer vi dit". Etter at de hadde funnet ønsket fremgangsmåte for å nå hovedmålet, ble det laget en tidfestet handlingsplan med operasjonaliserte delmål. Dermed blir den tredje og siste spørsmålet i strategien forklart. Ut i fra dette kan man se at Løvold Solution As har fulgt teorien om strategiens tre spørsmål for å nå hovedmålet.

5.2.2. STRATEGIUTVIKLING

I dette trinnet vender vi fokus mot utviklingen av strategien som ble styrende gjennom omleggingen. I det andre steget av den strategiske prosessen ligger hovedvekten på å utvikle en holdbar strategi som gir fortrinn på ulike arenaer.

I vår oppgave fokuserer vi på konsernet Løvold Solution As, og har derfor det som utgangspunkt. På denne måten blir det viktig å forstå at selve Løvold Solution As, morselskapet, ikke kan skape fortrinn *for seg selv* på ulike arenaer. På den annen side kan et morselskap skape disse fortrinnene for sine datterselskap gjennom å tilføre dem verdi, også kjent som morselskapsfortrinn.

Løvold Solution As tilfører først og fremst verdier i form av "funksjonell innflytelse" og "konsernutviklingsaktiviteter" som teorien kaller dem. Førstnevnte forteller at morselskap tilbyr tjenester som godt lederskap, kostnadseffektive tjenester i form av lønnsoppgjør, sponing etc. Konsernutviklingsaktiviteter innebærer økt verdiskapning gjennom endringer i datterselskap og porteføljesammensetning. Dette bekreftes av André i underkapittel 4.4, andre avsnitt i empirikapitlet.

En annen måte å oppnå fortrinn på, var for konsernet å diversifisere seg. Ved å gå inn i andre forretningsområder kunne de raskere oppnå sine vekstambisjoner. De valgte å løse dette ved å kjøpe opp butikker i TOOLS-konseptet. Denne strategiske løsningen for hurtigere vekst, finner vi igjen i teorien. Punkt 3 i teorikapitlets underkapittel "3.5.2 Diversifiserte konserner" viser sammenhengen mellom inngangen i ett nytt og annerledes marked på bakgrunn av diversifisering gjennom oppkjøp, og kaller dette en vanlig bivirkning. I Løvold Solutions tilfelle var ikke inngangen i TOOLS og ett nytt markedsområde så utfordrende da de var noe kjent med dette gjennom Løvold as. At det nye markedet var kjent, gjør at ledelsen ikke oppfatter markedsområdet som "fremmed". Dette forhindrer teoriens påstand om at diversifiserte konserner vil få dårligere kvalitet på beslutninger, da området de opererer i kan bli svært bredt. Dette vil også si at Løvold Solution As klarer å utvikle og videreføre god kompetanse siden deres markedsområde er smalt, på tross av at konsernet er diversifisert.

Som kjent var rendyrking av underenhetene av høy prioritet ved omstruktureringen. Målet for rendyrkingen var å gjøre hvert underselskap best på sine felt. For å klare dette ble det utviklet strategier for de ulike nivåene i konsernet. Konsernstrategien ble satt i prosessens start, og det

ble nå aktuelt å utvikle strategier for de operasjonelle enhetene. Teorien forklarer hvordan forretningsstrategier skal fungere som en veileder og lokalisering av sine styrker samt svakheter. Det var også slik Andrè ville bruke strategien for å skape fokus på de ulike forretningsområdene for underenhetene. Eksempelvis har strategien de utviklet for Løvold As vært med på å gjøre dem dominerende på det nasjonale markedet.

Videre skulle det også vise seg muligheter for Havbruksloggen, og konsernet befinner seg nå i et veikryss hvor det kan bli aktuelt å utvikle en strategi på globalt nivå for underselskapet. Utviklingen av en slik strategi vil være viktig dersom man går utenfor landegrensene med programvaren. Dette fordi det må, etter teorien, klargjøres hvor stor tilstedeværelse man skal ha i det nye markedet, og/eller finne ut hvordan en kan oppnå fordeler ved å samarbeide med eventuelle konkurrenter. Globalisering av konsernet, eller underselskapene, hører riktig nok enda fremtiden til.

Andrè og styreleder legger ikke skjul på at beslutningene rundt omstruktureringen har vært strategiske. Ut fra empirien kan man tolke det slik at konsernet har benyttet en strategiform basert på plan, posisjon og perspektiv for morselskap og datterselskapene. Disse strategiformene er tatt fra Mintzberg fem P'er, og teorien forteller at disse formene kan knyttes sammen og utgjøre et "strategikonsept" som er tilpasset spesielt til den aktuelle bedriften. Igjen blir det viktig å huske at vi skriver om et konsern, og at disse strategikonseptene er formet *av* konsernet *for* datterselskapene.

Plan som strategi innebærer utvikling av retningslinjer som skal hjelpe til å fatte de riktige beslutningene. Dette ble gjort ved Løvold Solution As da de tidlig utformet en fremtidsplan. Styreleder underbygger dette da han forteller hvordan denne planen ble nøye opprettholdt. Mye av det strategiske arbeidet lå i omrokkering av ressurser og kompetansen som allerede befant seg i konsernet. Ved å dele opp datterselskapene for å kunne tilsette riktig kompetanse samt skape fokus på hvert område, ønsket de å oppnå en fordelaktig posisjon. Disse trekkene kjennetegner begrepet "posisjon som strategi" fra teorien. Strategiformen bygger nemlig på å danne fordeler bygd på eksterne faktorer som for eksempel kunder. Med deres sterke kompetanse, gode rennommé og kjente navn, gir dette fordeler ovenfor kunder som skal velge hvor de vil handle. Dette fordi navnet "Løvold" har eksistert i flere generasjoner og har i løpet av den tiden representert kvalitet og kompetanse.

Videre påstår vi at Løvold Solution As har med "Perspektiv" i sitt strategikonsept. Denne strategiformen er noe mer abstrakt da den omhandler den kollektive tankegangen internt i bedriften. Her er det strategien som danner perspektivet, da den har sin grobunn i ledelsens holdninger, de ansattes verdier og informasjonsstrømmen mellom ledelse og ansatte. Styreleder forteller om en arbeidsstab med høy lojalitet til Løvold Solution As, og som generelt sett var villige ift. omstruktureringen. André forteller oss også om hans ønske om en flat organisasjon, og hvor viktig det var med god kommunikasjon og informasjon under omleggingen. Vi finner sterk sammenheng mellom disse utsagnene og teoriens portrettering av "perspektiv som strategi".

Det er altså på bakgrunn av drøftingen ovenfor at vi påstår at Løvold Solution har utviklet et strategikonsept basert på plan, posisjon og perspektiv som strategiformer. Mønster samt knep som strategiform falt fra da vi ikke kunne kjenne igjen Løvold Solutions As strategiske arbeid i disse.

5.2.3 IVERKSETTELSE OG GJENNOMFØRING AV STRATEGI

Teorien i det tredje steget omhandler hvordan man iverksetter og gjennomfører den planlagte strategien. Iverksettelsen krever en felles forståelse for hva man ønsker å oppnå. Dette forutsetter altså en god kommunikasjonen mellom toppledelsen og det operasjonelle planet. Man kan med fordel benytte kortsiktige planer og delmål for å få kontroll over utviklingen.

For André Løvold var det viktig å involvere de ansatte i omstrukturingsprosessen. Dette fordi at en av fallgruvene ved en slik strategisk oppdeling, var ifølge ham, at personalet ikke klarte å "henge med" i utviklingen. Han inkluderte de ansatte ved å ha dem med under strategisamlinger. På denne måten kunne medarbeiderne føle eierskap til omstruktureringen, og de unngikk at de ansatte følte at ledelsen tok avgjørelsene over hodene deres.

Parallelt med kommunikasjonsstrømmen ble den fysiske omstruktureringen iverksatt. Her forholdt Løvold Solution As seg til de tidligere nedfelte hovedmålsetninger, delmål og milepæler. Fremdriftsplanen som var blitt utviklet tidligere fungerte nå som en retningslinje i praksis, eller en gjennomføringsprosess som teorien nevner. Under denne prosessen var det ikke bare fisjonering av datterselskap som ble viet alt fokus, men også flytting av personalet, valg av datasystemer og allokering av kompetansen i bedriften. Dette var nøye planlagt i

tidligere stadier av den strategiske prosessen, men det var likevel behov for fritt spillerom underveis slik at hovedmålsetningen kunne nås.

Når prestasjonsstyringen beveger seg bort fra planlagte strategier, men heller baserer seg på erfaringer, kalles det fremvoksende strategi. Teorien rundt Mintzbergs strategitenkning sier at en virksomhets realiserte teori som regel er en miks av disse to. Vi mener at fremvoksende strategi ble brukt der styreleder nevner "fritt spillerom" under utførelsen av prosessen. Vår påstand har grobunn i at der strategien gikk bort fra planen, ble det benyttet et intuitivt beslutningsgrunnlag. Implisitt i dette ligger det at den fremvoksende strategien ikke var nedfelt. Dette vil si at den realiserte strategien ved omstruktureringen var hovedsakelig tilsiktet, men en mindre del av prosessen kom også frem gjennom fremvoksende strategi.

5.2.4 KONTROLL OG OPPFØLGING AV STRATEGI.

Det avsluttende steget for strategiens fire hovedelementer er kontroll av oppnåelsene og resultater. Teorien fremhever viktigheten av gode kontrollrutiner av både delmål og sluttresultat, og at disse er en avgjørende forsikring om at utviklingen går som planlagt.

Under den strategiske prosessen er det i dette steget vi oppdager avvik mellom Løvold Solution As' strategiske fremgangsmåte og teorien. Dette fordi at Andrè og ledelsen ikke benyttet seg av andre kontrollrutiner enn datoene til fremdriftsplanen. Det kan nevnes at siden omstruktureringen innebar oppdeling av selskaper og eiendom var det ikke samme behov for de kontrollene som teorien tilsier. Vi kan påstå dette på bakgrunn av den eneste kontrollen som trengtes, var at den juridiske oppgaven var blitt gjennomført. Det nevnes videre ingen andre kontroller angående eksempelvis personalet, resultater i regnskap ol.

5.3 KONKLUSJON

Det var ingen gitt strategi som passet nøyaktig med hva André Løvold gjorde ved sin omstrukturering, og det er heller ingen fasit på hvordan de burde gjort det.

Den strategiske prosessen inneholder som kjent de fire stegene man gjennomgår i en strategiutvikling. Gjennom prosessens tre første hovedelementer; strategisk analyse, strategiutvikling samt iverksettelse og gjennomføring av strategi, går selskapet frem i tråd med teorien. Derimot finnes det avvik i prosessens fjerde og siste hovedelement som er kontroll og oppfølging av strategi. Her blir det tydelig at kontrollrutiner ikke blir vektlagt like sterkt som teorien tilsier.

Selv om den strategiske prosessen i sin helhet ikke nødvendigvis sammenfaller nøyaktig med Løvold Solution As gjennomførelse, kan vi på grunnlag av teorien og de innsamlet data påstå at det er korrelasjon mellom selskapets praksis og teorien på samme fagfelt.

Vi kan derfor besvare vår problemstilling og konkludere med at det bevisst ble brukt strategi i omstrukturingsprosessen ved Løvold Solution 2009 - 2013. Denne strategien har koherens med teorien for området.

6. KILDER

Referanser, litteratur:

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2011. 3. utgave)

"Forskningsmetode for økonomisk-administrerende fag"

Abstrakt forlag

Hoff, Kjell Gunnar og Holving, Per Aksel (2002. 3.Opplag)

"Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk"

Universitetsforlaget

Gjønnnes, Svein H. og Tangenes, Tor (2012. 2. Utgave)

"Økonomi- og virksomhetsstyring - Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte"

Fagbokforlaget

Referanser, internett:

Mintzbergs 5 P's of Strategy, 17.04.2014

<http://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>

Mintzberg's 5 Ps for Strategy, 17.04.2014

<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>

Konsern, 10.05.2014

<http://snl.no/konsern>

Boquist, Bjørn Tore (2013). "Holdingselskap". 10.05.2014

<http://www.firmanytt.no/holdingselskap/>

Havbruksloggen, 12.05.2014

<http://www.havbruksloggen.no/>

Løvold As, 12.05.2014

<http://lovoldas.no/om-lovold-as>

TOOLS Løvold As, 12.05.2014

<http://lovoldas.no/tools-lovold1>

TOOLS Løvold As, 14.05.2014

<http://www.tools.no/om-tools/>

Om Løvold As, 19.05.2014

<http://lovoldas.no/index.php>

Ellisiv Vibeke Løvold ,15.05.2014

<http://www.purehelp.no/role/viewBoardMember/486241/ellisivvibekeloevold>

Historien om Løvold as, 12.05.2014

<http://lovoldas.no/historien>

Forretningside Løvold As 15.05.14

<http://www.purehelp.no/company/details/loevoldsolutionas/998340853>

Andre kilder:

LS.pptx, 25.04.2014

Presentasjon som viser stegvise endringer av omstrukturering, samt regnskapsinformasjon.

Etterspørres denne, ta kontakt pr. mail; stromsneshege@gmail.com eller pr. tlf. 93 21 51 52.

7. VEDLEGG

7.1 VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE ANDRÉ LØVOLD.

Intervjuguide, dybdeintervju 1

m/ André Løvold

Innledende:

- Vi antar vi blir å bruke rundt halvannen time på dette intervjuet.
- Idag ønsker vi å komme litt i dybden av selve omstruktureringen og strategien bak.
- Skulle vi stille noen spørsmål du ikke ønsker å svare på, skal du bare avbryte oss, så fortsetter vi med neste.
- Er det i orden at vi legger frem mobilen på opptakk for å kunne dokumentere intervjuet?
- Noe annet du tenker på før vi setter i gang?

Faktaspørsmål:

- Hvilken utdanning har du?
- Hadde du noen erfaring med omstrukturering fra tidligere?
Hvis ja; hvilke ?

Introduksjonsspørsmål:

- Du har tidligere benyttet begrepet "strategisk prosess" når du forklarte omstruktureringen for oss. Hva legger du i dette begrepet?
eventuell utredning...
- Hva var det som startet omleggingen?
Utløsende faktorer

Overgangsspørsmål:

- Hva var din visjon for omstruktureringen?
- Hadde du flere alternative metoder for omstruktureringen?
hvis ja; Hvilke?
Hvordan valgte du?
Hvorfor?
- Var det flere enn deg som deltok i omstruktureringens planleggingsprosess?

Nøkkelspørsmål:

- Hvordan gikk du frem ved omstruktureringen?
Planleggingsprosess
Strategiske valg
Rådgivere
- Når du begynte å utarbeide strategi, hvordan forholdt du deg til faktorer som:
Ressurser
Omgivelse (SWOT, konkurranseanalyse?)
Verdiskapning i bedriften (differensiering / prisleder)
- Hva var ditt mål for konsernets utviklingsretning?
evt. hvorfor?
- Hva var de strategiske tankene ang. virksomhetsstrukturen?
Evt. hvorfor?
- Kan du forklare fra start til slutt, hvordan den faktiske strategiske prosessen var i *ditt* tilfelle?
Det juridiske
Planleggingen
Delingen

Oppkjøp
Risiko etc

- Foreligger det noen dokumenter fra planleggingsprosessen som vi kunne fått tilgang på?

Avslutningsspørsmål:

Da er det bare noen få spørsmål igjen.

- Hva synes du selv om omstruktureringsarbeidet som ble gjennomført?
Gikk det som planlagt?
- Oppdaget du noen spesielle fordeler eller ulemper ved prosessen du valgte?
- Ville du benyttet samme fremgang og strategi ved en ny og lignende omlegging?
Hvorfor / hvorfor ikke?
- Synes du fremgangsmåten oppfylte dine forventninger?

Til slutt

Ønsker du konfidensialitet?

Hvis nei; Kan vi bruke ditt navn, eller arbeidstittel? evt. noe annet?

Ønsker du at opptaket skal slettes etter bacheloroppgaven er blitt vurdert?

Vil du se resultatet av oppgaven? Hvilke deler?

Vi har fått mye ny og god informasjon nå! tusen takk. Men dersom vi skulle oppdage noen hull når vi begynner å skrive, kan vi komme tilbake til deg?

(Dersom det var flere med i planleggingsprosessen) Kan vi få kontaktinformasjon til vedkommende? Det er ønskelig med flere intervjuobjekter.

7.2 VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE STYRELEDER.

Intervjuguide, dybdeintervju 2

Styreleder i Løvold Solution AS

Takke for oppmøte, og forklare at vi ønsker å komme i dybden av omstruktureringen.

Bare avbryt dersom du ønsker, så går vi heller videre til neste spørsmål.

Er det i orden om vi tar opp intervjuet for å kvalitetssikre det?

Kan du presentere deg selv?

- Styreleder i Løvold
- Erfaringer utover dette?

Fortell om omleggingen. Hvordan foreløp denne prosessen?

- Analyser
- Ressurser, regelverk
- Begrensinger?

Hva var målet for retningen utviklingen tok?

Hva var strategien bak omleggingen

- Fallgruver?

Hvordan gikk dere frem i prosessen?

- Styrets rolle
- Strategiske valg
- Strategisk plan
- Milepæler

Hvordan behandlet styret denne prosessen?

Hvordan opplevde du omstruktureringen?

- Noe du ville gjort annerledes?
- Hva blir planen fremover?

Takke for at han satt av tid

Hvordan ønsker du å bli referert til i oppgaven?

