

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Ingrid B. Sivertsen og Johan A. Løvold

Strategiene som gir lønnsomhet i Bodø-bedriftene

Nøkkelfaktorer innen styring og design av virksomheter i privat og offentlig næring

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 85

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av MBA-studiet ved Handelshøyskolen ved Nord universitet, Bodø.

Gjennom vår erfaring som styremedlem, daglig leder og andre roller i næringslivet i Bodø har vi en stor egeninteresse av å forske på et så interessant og aktuelt tema som strategien for å klare å skape gode økonomiske resultater. Det har vært en svært spennende og lærerik prosess gjennom å bli kjent med ulike teori på emnet, og ikke minst få et unikt innblikk i hvordan noen av bedriftslederne i vellykkede bedrifter i Bodø jobber og tenker.

En stor tusen takk til Børge ved Frem, Trond Eirik ved Power Office, Jørn Vidar ved Gunvald Johansen, og Ellisiv og André ved Løvold.

Vi setter pris på åpenheten deres i intervjuet rundt strategien, at vi fikk lov til å «malte et bilde» av bedriftene deres gjennom både å navngi dere og beskrive alle momenter andre tradisjonelt ville beskrevet som forretningshemmeligheter. Den åpenheten dere har vist har gitt vår oppgave den beste forutsetningen for å skape et unikt og sannferdig bilde av hvordan dere jobber.

Vi ønsker å takke alle som har gitt oss veiledning og tips og triks i prosessen med å innhente data og skrive denne oppgaven, som vår veileder Johan Olaisen fra BI, som har fulgt oss i ca. ett år av denne prosessen. Bjørn Willy Åmo fra Nord universitet og Dag Håkon Haneberg fra NTNU kom også med gode innspill i innspurtsfasen.

Takk til min med-student Johan Løvold som jeg har brukt mye av min fritid utenfor jobb det siste året med. Vi har jobbet oss igjennom ulike Covid-nedstenginger og diskutert mye løst og fast, dratt paralleller fra oppgaven og inn i arbeidshverdagen og tilbake. Du har mange gode analytiske ferdigheter samt en interessant erfaring og bakgrunn oppvokst med foreldre som holder på med gründerprosjekter. Det gir deg en unik måte å se og tolke verden på som har vært svært nyttig for oppgaven.

Bodø 25.05.22

Ingrid B. Sivertsen og Johan A, Løvold

Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi sett på hvordan ulike bedrifter i Bodø jobber for å forbedre eller bevare sin lønnsomhet. Oppgavens problemstilling er: *Hvilken strategi og hvilke aktiviteter har aktører i Bodø brukt for å oppnå eller forbedre lønnsomheten i bedriften?*

I litteraturkapittelet får vi et bilde av at det er en stor bredde i ulike strategier for å bli lønnsom, og her er det selvfølgelig gjort valg av oss for å prøve å begrense og strukturere de ulike temaene selv om de på mange måter «flettes inn i hverandre». Vi kan konkludere med at det er ulike teoretiske tilnærminger i den internasjonale litteraturen for å øke, opprette eller/og skape lønnsomhet. I tillegg kan vi konkludere med i det første kapittelet at bransje og kontekst spiller inn på lønnsomhet - noen bransjer og markeder er med lønnsomme enn andre.

For å finne svar på problemstillingen har vi intervjuet fire ulike bedrifter i Bodø; Løvold Solution, Frem Bodø, Power Office og Gunvald Johansen Holding. Disse ble valgt på bakgrunn av store variasjoner i type bedrift og bransje, men også vår kjennskap til informantene.

For å finne svar på problemstilling for oppgaven har vi utformet noen forskningsspørsmål som også var gjentakende i intervjuguiden. Forskningsspørsmålene var; *beskriv din virksomhet, beskriv deres utvikling og hvordan jobber dere for å opprette/skape/øke deres lønnsomhet*. Vi måtte få bedriften beskrevet av daglig leder slik at de kunne gi konteksten rundt hvilken bransje de opererer i, og dette gav oss også et bilde av struktur, arbeidsmetode, eierforhold, lederstil og holdninger i bedriften.

De empiriske funnene kom klart frem gjennom flere runder med analyser hvor vi gikk frem og tilbake gjennom empiri og teori. Hver case ble analysert, men vi gjorde også en «på tvers» analyse for å se etter likheter og ulikheter. Følgende funn som virksomhetene mener er viktige for å skape/opprette/øke lønnsomheten; konsern, kapital-lett forretningsmodell, ha en iboende kultur for endring i bedriften, kostnadskontroll og et fokus på *å være best*. Gjennom analysen opp mot internasjonal litteratur får vi testet om funnene har teoretisk forankring i nåværende litteratur på emnet. Vi kan her konkludere med at flere funn får støtte fra eksisterende teori.

Vi har konkludert, ved bruk av empirisk data og vårt teoretiske rammeverk, at kontinuerlig fornyelse er viktig for å oppnå langsiktig lønnsomhet og konkurransefortrinn. Vi har også teoretisk og empirisk støtte til å mene at virksomheter må fornye seg, men gradvis, gjennom å benytte eksisterende kompetanse eller eksisterende marked på veien til transformasjon. Vi har også funnet ut at konsern gir muligheter for synergier som kan resultere i økt lønnsomhet og

lavere risiko. Sjansen for å lykkes med endring er større hvis man besitter en kultur for endring i virksomheten, og ikke minst dynamiske kapabiliteter som brukes å utforske, utnytte og rekonfigurere eksisterende virksomhet tilpasset fornyelsene.

Abstract

The topic for this master thesis is to study how businesses in Bodø work to improve or preserve their profitability. The problem statement of the thesis is: *What strategy and what activities have companies in Bodø used to achieve, sustain or improve their profitability?*

The literature chapter gives the perspective of a wide and great diversity of business strategies for becoming profitable. For this section choices had to be made by us to try to limit and categorize various topics, even though they are in many ways intertwined and could be put in the same category.

We conclude that there are different theoretical approaches described in the international literature about the strategy of increasing and sustaining their profitability. In addition, we conclude in the first chapter that industry and context play a role in profitability - some industries and markets are more profitable than others, and researchers around the world often choose to focus on a specific part.

To find one or several answers to the problem statement, we interviewed four different companies in Bodø; Løvold Solution, Frem Bodø, Power Office and Gunvald Johansen. These were chosen on the basis of large variation in the type of company and industry, but also on our knowledge and close contact with the informants – which made it easier to collect good in depth data.

We designed research questions that were also repeated in the interview guide. The research questions made the business owner/manager describe their business, describe the development and how they work to create / sustain / increase profitability. By doing this they provided the context around which industry they operate in – market, customers, organizational design.

The empirical findings emerged clearly through several rounds of analyzes where we went back and forth through empirics and theory, where each case was analyzed separately, but also in connection with the others. The following findings that companies believe are important for creating/sustaining/increasing profitability are; group, capital-light business model, to have an inherent culture of change in the business, cost control and a focus on being the best. By comparing our analysis against international literature, we tested whether the findings have a theoretical basis in current literature on the subject. Here, we conclude that several findings are supported by existing theory.

We have concluded, using empirical data and our theoretical framework, that continuous renewal is important to achieve long-term profitability and competitive advantage. We also

have theoretical and empirical support to believe that companies must renew themselves, but gradually, by using existing expertise or existing market on the road to transformation. We have also found that the group provides opportunities for synergies that can result in increased profitability and lower risk. The chance of success with change is greater if you have a culture of change/innovation in the business, and dynamic capabilities that are used to explore, utilize and reconfigure existing business adapted to the renewals.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over figurer	ix
Oversikt over tabeller	ix
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgave.....	1
1.1.1 Hvorfor er lønnsomhet interessant å forske på?.....	1
1.1.2 Ulike strategier for å oppnå lønnsomhet.....	1
1.1.3 Kontekst og aktualisering – Hva er unikt med Bodøbyen?.....	2
1.2 Masteravhandlingens forskningsspørsmål.....	3
1.3 Masteroppgavens avgrensning og oppbygging.....	3
2. Litteraturkapittel	5
2.1 Organisatorisk rammeverk.....	6
2.1.1 Organisasjonsdesign.....	6
2.1.2 Økonomistyring.....	10
2.1.3 Strategiske knep – 5P.....	12
2.2 Konkurransefortrinn.....	13
2.2.1 Konkurransperspektivet.....	13
2.2.2 Ressursperspektivet.....	15
2.2.3 Dynamiske kapabiliteter.....	17
2.3 Innovasjon.....	20
2.3.1 De fire fornyelsesstrategier.....	20
2.3.2 Rødt og blått hav.....	21
2.4 Oppsummering og teoretisk rammeverk.....	23
3. Metodekapittel	24
3.1 Forskningens karakter og tilnærming.....	24
3.1.1 Eksplorativt forskningsdesign.....	24
3.1.2 Abduksjon – en veksling mellom induktiv og deduktiv tilnærming.....	24
3.1.3 Kvalitativ- og kvantitativ metode.....	25
3.2 Forskningsstrategi- og design.....	26
3.2.1 Casedesign.....	26

3.3	Datainnsamling.....	28
3.3.1	Valg av caser og datainnsamlingsenheter	28
3.3.2	Intervju av informanter.....	30
3.3.3	Behandling av data.....	31
3.3.4	Egenkapitalrentabilitet	32
3.4	Data analyse	33
3.4.1	Koding.....	34
3.4.2	Within-case-analyse	34
3.4.3	Cross-case-analyse	35
3.5	Studiens kvalitet	36
3.5.1	Validitet og relabilitet.....	36
3.5.2	Etiske problemstillinger	38
3.5.3	Egen rolle som forsker	38
3.5.4	Kritikk over valgt design og metode	39
4.0	Empiriske funn	40
4.1.	Casepresentasjon	40
4.1.1	Frem Bodø AS.....	41
4.1.2	Case 2 Power Office AS.....	47
4.1.3	Case 3 Løvold Solution AS.....	53
4.1.4	Gunvald Johansen Holding AS	60
4.2	Funn.....	65
4.3	Oppsummering av empiriske - Kompleksiteten i prosessen som fører til lønnsomhet i en virksomhet	66
5.0	Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur.....	67
5.1	Styring og design – konsern, et verktøy for å bli lønnsom?.....	67
5.2	Styring og design – skaper endringsvilje lønnsomhet?	72
5.2.1	Beskytte og utvide.....	72
5.2.2	Brobyggende strategier og transformasjon	74
5.2.3	Kultur og verdier	78
6.	Konklusjon.....	80
6.1	Konklusjon etter analyse av funn opp mot internasjonal litteratur	80
6.1.1	Konsern, et verktøy for å bli lønnsom?	80
6.1.2.	Skaper endringsvilje lønnsomhet?	81
6.2	Implikasjoner.....	82

6.2.1 Teoretiske implikasjoner	82
6.2.2 Praktiske implikasjoner	83
6.2 Forslag til videre forskning	84
6.2.1 Avdekke flere funn og samle inn en større mengde data for å validere eksisterende funn.....	85
Litteraturliste.....	86
Vedlegg 1. Within-case-analyse 1.....	91
Vedlegg 2. Within-case-analyse 2.....	93
Vedlegg 3. Cross-case-analyse og empiriske funn	94
Vedlegg 4. Sitatplassering i teoretisk rammeverk og oppdatert rammeverk	96
Vedlegg 5. Vil du delta i forskningsprosjekt «Strategi og lønnsomhet»?	99
Vedlegg 6. Intervjuguid	102

Oversikt over figurer

Figur 1. The start model fra 1968 (Galbraith)	6
Figur 2. ulike typer interdeendence (Thompson, 1967)	8
Figur 3. Styringspakker (Malmi og Brown, 2008).....	11
Figur 4. Fire fornyelsesstrategier (Chakravarthy og Lorange, 2009).....	20
Figur 5. Teoretisk rammeverk på strategier for å oppnå lønnsomhet	23
Figur 6. Utvikling i egenkapitalrentabilitet i % før skatt i perioden 2009-2020 for alle casebedriftene.....	40
Figur 7. Omsetning og resultat for PowerOffice AS for perioden 2009-2020.....	49
Figur 8. Konsernstruktur Løvold Solution AS i 2009.....	54
Figur 9. Konsernstruktur Løvold Solution AS 2021	55

Oversikt over tabeller

Tabell 1. Casebedrifter, informant og rolle	29
Tabell 2. Proff forvalt sin rangering av egenkapitalrentabilitet i % før skatt.....	33
Tabell 3. Nøkkelinformasjon om Frem Bodø AS	42
Tabell 4. Nøkkelinformasjon om PowerOffice AS	48
Tabell 5. Nøkkelinformasjon om Løvold Solution AS	54
Tabell 6. Nøkkelinformasjon om Gunvald Johansen Holding AS.....	60

1. Innledning

Virksomheter må skape merverdi for marked og kunder på produktene som selges og/eller bearbeides, hvis ikke resulterer det i at den ikke klarer å overleve på sikt. Dette sies oftere om privateide virksomheter enn offentlige, men i det offentlige kan man også oppleve budsjett kutt og må vise til gode resultater for prosjekter. For virksomhetene brukt i denne oppgaven er lønnsomhet like sentralt uansett om det er en privateid eller offentlig virksomhet.

1.1 Bakgrunn for oppgave

1.1.1 Hvorfor er lønnsomhet interessant å forske på?

For en næringsdrivende virksomhet omgjøres kundeverdien til den prisen kundene er villige å betale for produktet. Prisen må være høyere enn verdien av ressursene gått med til produksjonen, for at virksomheten skal være lønnsom (K.Hoff & M.Helbæk, 2017).

Bedriftsstrategi er et verktøy for å skape grunnlaget til kundeverdiene. Strategien handler om visjon, ambisjon, hvor og hvordan en virksomhet skal konkurrere med sine produkter, og strategien skal bistå i fremtidige valg. Sentralt for strategi er det å utvikle virksomhetens konkurransemessige fortrinn og forsterke de: «det vi kaller *vedvarende konkurransefortrinn*» (ibid).

Hvordan man skaper lønnsomhet i ulike bransjer er noe som forskes på mange steder i verden. Det finnes nyere studier fra blant annet Nigeria (Monye & Ibegbulem 2018), Tsjekkia (Metzker & Streimikis, 2020), Italia (Martini, Neirotti & Aloini, 2015), Storbritannia (Barry & Calum, 2017) og USA (Turner & Endres, 2017. Teece & Linden, 2018) på hvilke strategier skaper ulike fordeler. Dette er bare en liten håndfull som, som i tillegg viser den tematiske bredden innen strategi.

1.1.2 Ulike strategier for å oppnå lønnsomhet

Bedrifter som har en større produkt- og tjenesteportefølje kan gjennom beregning finne frem til produktene som gir størst lønnsomhet hvor seleksjonen henger nøye sammen med kapasitetsutnyttelse i bedriften (Banken & Nyhus, 2000). Noen ganger er oppkjøp for å vokse og forbedre lønnsomheten en strategi (Chakravarthy & Lorange 2009). Ser man på norske virksomheter og deres strategier har de fleste et mål om å vokse og gjerne erobre internasjonale markeder. Resultatene er ofte ikke like imponerende som ambisjonene (Lien & Jakobsen, 2015). Noen bransjer og markeder har høyere gjennomsnittlig lønnsomhet og forskjellene kan vare i årevis (ibid). «*Et marked kan være lønnsomt for én bedrift, men ikke lønnsomt for en annen. Hvorvidt man vil tjene penger i et marked, avhenger ikke bare av konkurransen i markedet, men også av egenskapene ved ressursene som bedriften besitter*»

(ibid). Altså hvorvidt en bedrift har god *ressursutnyttelse*. Sentrale teorier innen feltet skal vi redegjøre for i oppgavens litteraturkapittel.

1.1.3 Kontekst og aktualisering – Hva er unikt med Bodøbyen?

For vår oppgave vil konteksten være svært sentral da vi forsker på bedrifter i Bodø. Bodø blir europeisk kulturhovedstad i 2024, og byen tilbyr allerede mange spennende kulturopplevelser. Bodø er Nordlands største by og fikk bystatus i 1816. Nordland har et mangfoldig næringsliv, bestående av små og mellomstore bedrifter, men også en rekke store aktører. Sektorene som bidrar mest er sjømat, industri og tjenesteproduserende. I 2021 var det økt aktivitet, høye utsalgspriser og større overskudd. Den økte aktiviteten ga flere sysselsatte og mange investeringer er på gang (Indeks Nordland, 2021). Til tross for nedgangen i antall sysselsatte i Norge etter oljeprisfallet i 2014 har Nordland vist til vekst i antall sysselsatte, og ved inngangen til 2022 var økningen på 1,7 % sammenlignet med året før. I 2019 omsatte Nordlandsbedriftene for 235 milliarder totalt, noe som utgjorde ca. 5 % av Norges fastlandsøkonomi (Forskningsrådet, 2020). Ser man på utvikling av BNP på nasjonalt nivå har den økt med 15 %, mens Nordland har økt med 29,4 % i samme periode (ibid). Landsdelen har siden 2013 levert tall over landsgjennomsnittet, og i 2021 var driftsmarginen på 10 % (Indeks Nordland, 2022).

Til tross for denne utviklingen preges Nordland av lav sysselsettingsvekst, lavt utdanningsnivå i næringslivet, sentralisering og netto befolkningsnedgang (Forskningsrådet, 2020). Vi tror at et attraktivt og lønnsomt næringsliv vil bidra til å øke sysselsettingen og verdiskapingen i landsdelen. Nordland har noen spennende konkurransefortrinn som tiltrekker seg investeringer, og med dagens makroøkonomiske bilde ligger det an til videre vekst i verdiskapingen i Nordland sammenlignet med landsgjennomsnittet.

Nordland deles inn i 6 regioner og Salten er en av dem. Salten viste til det største driftsresultatet målt i kroner (Indeks Nordland, 2022). Dette i kombinasjon med den beste utviklingen i folketall sysselsetning og den største fremgangen i unge voksne, gjør Salten til et ypperlig utgangspunkt for vår undersøkelse. Vi bor begge i regionen, og gjennom vår deltagelse i næringslivet har vi observert stor omstillingsevne og høy innovasjonstakt hos godt etablerte selskaper. Dette er også selskaper som viser til økt sysselsetting og kapital. Eiere av bedriftene virker både motivert til verdiskaping innad i eget foretak, men også for lokalsamfunnet sitt. Bedriftene skaper en felles kultur der de internt, og eksternt jobber med samarbeid, nye allianser og nettverk. Gjennom å øke verdiskapingen kan bedrifter investere i

innovasjon og utvikling - som igjen skaper synergieffekter til regionen. Vi tror at det vi har observert er viktige elementer i bedriftenes strategi, og en vesentlig årsak til deres suksess. Dette ønsker vi å få svar på gjennom denne studien.

1.2 Masteravhandlingens forskningsspørsmål

Undersøkelsen skal bidra med å gi en bedre forståelse av hvordan selskaper i Bodø arbeider for å oppnå lønnsomhet. Temaet strategi og lønnsomhet er svært interessant og aktuelt, og vi ønsker å angripe bredt, for å se om finner noen sammenhenger gjennom problemstillingen:

«Hvilken strategi og hvilke aktiviteter har aktører i Bodø brukt for å oppnå eller forbedre lønnsomheten i bedriften?»

For å få svar på problemstillingen vår samler vi inn primærdata fra sentrale personer i fire ulike virksomheter i Bodø. Vi gjorde en omfattende litteraturgjennomgang i forkant av dybdeintervjuene, som ble oppsummert i et teoretisk rammeverk. Rammeverket ble kun benyttet i analysen etter datainnsamlingen. I dybdeintervjuene fikk informanten snakke fritt rundt strategi og lønnsomhet, vi ønsket ikke å påvirke ordvalg, tilnærming eller perspektiv. Vi antok før intervjuene at virksomhetene arbeidet med å forbedre eller beskytte sine marginer.

Siden vi gikk inn bredt og åpent ut når det kom til type casebedrifter, i både størrelse og bransje, og hadde den samme tilnærmingen i det teoretiske rammeverk og på intervju, ønsket vi heller ikke å legge noen føringer i forskningsspørsmål vårt. Vi ønsket at casebedriftene, vår empiriske analyse skulle styre veien videre.

Hvorfor er det viktig å fortsette den gode verdiskapningen i og rundt Bodø? Vi ønsker økt verdiskapning, økt sysselsetting og flere unge i kommunen vår. *Bedrifter som er lønnsom bidrar i stor grad til dette.* Ved dårlig forvaltning av en bedrift kan man risikere å ikke utnytte ressursene og potensialet for å skape de resultatene som er mulig. Det er der en god bedriftsstrategi kommer inn i bildet – som kan bidra til dette. Gjennom å kartlegge casebedriftenes vellykkede strategier, eventuelt mislykkede, ønsker vi å finne gjøre funn som også kan benyttes av flere. *Vi håper at funn for oppgaven kan bli verdifull informasjon for bedrifter som ønsker å bli mer lønnsom, uavhengig av bransje.*

1.3 Masteroppgavens avgrensning og oppbygging

I denne avhandlingen har vi kun fokusert på informantenes perspektiv på hvordan strategi de har benyttet for å oppnå eller forbedre lønnsomheten. Vi får ikke validert om deres uttalelser er implementert, og i overensstemmelse organisasjon for øvrig. Vi har derimot gått bredt ut, slik at vi plukket opp mange interessante funn. Casebedriftene i oppgaven har sin registreringsadresse i Bodø, og derfor er våre funn geografisk avgrenset. På grunn av den

geografiske begrensningen, og bredden i type casebedrifter, ønsket vi å benytte et bredt teoretisk rammeverk bestående av sentral internasjonal litteratur på området i analysen. Vi kan da med større sikkerhet konkludere med noe hvis våre empirisk funn støtte i internasjonal litteratur.

På grunn av begrensninger som tid vil en enkel, regnskapsbasert lønnsomhetsvurdering bli brukt. Det er noen svakheter med denne metoden fordi det kan utføres ulike regnskapsprinsipper når det kommer til verdsettelse av eiendeler og verdistigning. Vi har i tillegg to casebedrifter hvor eiendom er en stor del av deres balanseverdier, og hvis noen av de har en høy balanseverdi, men ikke justerer årlig verdiutvikling på eiendelene, vil dette vise en lavere lønnsomhet i % enn hvis verdiøkning ble regnet med. Den faktiske økonomiske lønnsomheten ville vært gitt et bedre bilde på faktisk lønnsomhet, men er samtidig svært utfordrende å beregne, og ikke minst analysere og sammenligne på tvers av selskapene. Det krever blant annet utregning av alternativkostnaden, gjennom internrentemetoden eller nåverdimodell eksempelvis. Dette ville vært for ressurskrevende for denne masteroppgaven, særlig hvis man i tillegg skal lete etter strategier for å skape lønnsomheten. Derfor har vi benyttet oss av regnskapsmessige lønnsomhet, nærmere bestemt egenkapitalrentabilitet i % før skatt, for å vurdere om selskapene er lønnsomme eller ikke, samt utviklingen i lønnsomhet.

Denne masteroppgaven er delt inn i syv kapitler. Første kapittel introduserer og aktualiserer problemstillingen. Andre kapittel beskriver internasjonal teori knyttet til strategi for å skape lønnsomhet, både eldre etablert litteratur med nyere litteratur på området. Kapitlet avsluttes med et teoretisk rammeverk. Kapittel tre redegjør vi for valg av metode, strategi og design, samt hvordan datainnsamling og analyse har blitt gjennomført. Vi avslutter med oppgavens validitet, rentabilitet og kritikk. For fjerde kapittel presenteres case for case med innhold fra intervju – her trekker vi frem hovedfunn. Femte kapittel inneholder en analyse av nøkkelfunn opp mot internasjonal litteratur. Kapittel seks er en drøfting som aktualiserer funnene i forhold til praktiske implikasjoner og kontekst. Siste kapittel konkluderer vi og svarer på vårt forskningsspørsmål, reflekterer vi over praktiske- og teoretiske implikasjoner og kommer med forslag til videre forskning.

2. Litteraturkapittel

I dette kapittelet vil vi redegjøre for internasjonal litteratur om strategi for å skape konkurransefortrinn og lønnsomheten. Vi har også redegjort for den litterære utviklingen til noen av teorier. For å senere kunne analysere og drøfte våre empiriske funn opp mot eksisterende litteratur må vi gå bredt ut og finne litteratur som sier noe om styring og design av en virksomhet, med fokus på å skape lønnsomhet. Vi har delt kapittelet inn i tre delkapittel: Organisatoriske rammeverk, ressurser og innovasjon. Innenfor disse delkapitlene, som er svært overlappende og vag i skillet, kommer vi nærmere inn på organisasjonsdesign, økonomistyring, strategi, utnyttelse av ressurser, fornyelse og innovasjon for å skape konkurransefortrinn og lønnsomhet.

Å finne driverne bak prestasjonsforskjeller, målt gjennom lønnsomhet, mellom virksomheter har vært en *het potet* i mange tiår, og ulike teorier, innfallsvinkler og rammeverk har blitt lansert. Vår inngang til denne studien er at lønnsomhet ikke er noe man får, det må fortjenes. Implisitt mener vi da at et selskap først kan bli lønnsom når de tilbyr et produkt, eller tjeneste, som kunder velger over andre alternativer. Når et selskap klarer å være lønnsom over tid må de ha noen som gjør at de klarer å skape og opprettholde konkurransefortrinn, og det er strategien bak suksessen vi leter etter.

For å oppnå dette konkurransefortrinnet er begreper som ofte nevnes effektivisering, og «Med effektivitet tenker vi på i hvilken grad et individ, en gruppe eller en organisasjon er i stand til å nå sine mål» (Kaufmann & Kaufmann, s. 42). I tillegg er ressursutnyttelse og måloppnåelse sentrale begreper, og kan forklares gjennom begrepet *effisiens*, «de kostnadene som går med til å nå virksomhetens mål» (ibid). Disse momentene er ikke isolerte. Bedrifter som klarer å oppnå høy effisiens og effektivitet får «..mer tilfredse og fornøyde medarbeidere. Mer tilfredse og fornøyde medarbeidere innebærer dessuten vanligvis også mer engasjerte og involverte medarbeidere som i sin tur øker produktiviteten» (ibid). Betydningen av å fortelle om dette tidlig i oppgaven er ikke kun for å fortelle hva som menes med effektivitet og effisiens, men det er for å tidlig se at alle teoretiske og praktiske momenter er flettet inn i hverandre og det oppstår mange synergier av de ulike strategiene og aktivitetene. Det er heller ikke noe svarthvitt i forhold til kategorier når vi redegjør for teori da en del bygger på hverandre, og det har vært flere år med dialoger og utvikling i de ulike teoriene.

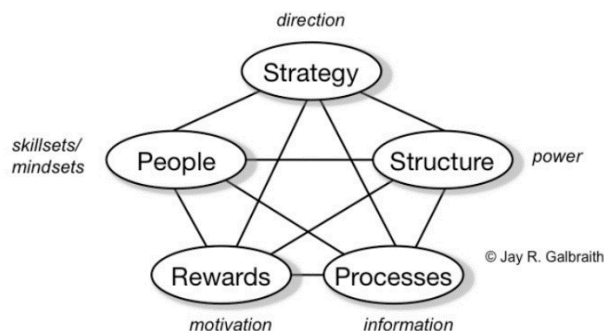
2.1 Organisatorisk rammeverk

Strategi er: «Bedriften veikartet til suksess» (M. Supphelle, H. Torbjørnsen & S. Troye, 2016). En utbredt forståelse og lengere definisjon av begrepet er: «Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventinger» (Johannes et. al. 2008, referert av Erichsen, 2018, s. 258). Denne definisjonen viser kompleksiteten, bredden og hvor viktig strategi er. Den sier også noe om ressursforvaltning og marked som vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

2.1.1 Organisasjonsdesign

Organisasjonsstrukturer og -design har endret seg over tid. I dag er det vanlig at ansatte har høyere grad av autonomi og fleksibilitet, hvor selvledelse og myndiggjøring av medarbeidere vektlegges (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Organisasjonsstruktur kan beskrives som virksomhetens «anatomi» og fremstilles normalt gjennom diagrammer og kart med piler og bokser for å vise posisjoner (ibid). Organisasjonsdesign kan beskrives som «...hvordan disse dimensjoner benyttes i utformingen av organisasjonen med tanke på å skape de beste forutsetningene for at organisasjonen skal fylle sine sentrale funksjoner og realisere sine målsettinger i størst mulig grad» (ibid, s. 61). Det er derimot ikke alltid like lett å vite hvordan man får til et fordelaktig design av en organisasjon, og hvordan den bør utformes for å være tilpasset seg omgivelsene, som både kan være stabile og ustabile (ibid).

J. R. Galbraith beskriver hvordan han og hans kollega i 1968 forsøkte å skape en modell som skulle gi et helhetlig og systemisk syn på en organisasjon. Dette resulterte i *The Star Model*. Modellen visualiserer en organisasjon som et komplekst sosialt system, og ikke bare et system for å oppnå økonomiske resultater, som var normen å tenke på den tiden (J.R. Galbraith, 2014). Denne modellen blir fremdeles brukt, nettopp fordi den visualiserer kompleksiteten og ulike fasetter ved en organisasjon.

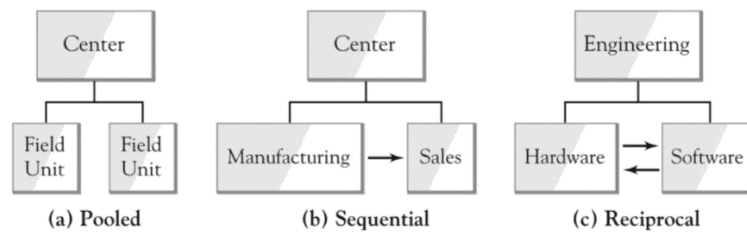


Figur 1. The star model fra 1968 (Galbraith)

Det er en organisasjonsstruktur som stikker seg frem når virksomheter vokser og kompleksiteten øker, og det er konsern. «Konsernstrategi dreier seg om å komponere, styre og organisere forretningsområder slik at den totale lønnsomheten i virksomheten maksimeres. Konsernstrategiske spørsmål kan angripes på to måter: ved forretningsutvikling og konserndesign» (Lien & Jakobsen, s. 19, 2015). Forretningsutvikling beskriver Lien og Jakobsen (2015) som å vurdere etablering i og utgang fra forretningsområder, mens konserndesign dreier seg om konsernets helhet «...sette sammen forretningsenheter som passer finansielt (risikoprofil) og strategisk (synergi) sammen, og styre og organisere disse slik at synergiene realiseres og konsernkostnadene minimeres» (ibid, s. 19). Goold & Campbell (1987) trakk fram tre ulike type ledelser av konsern hvor grad av sentralisering, koordinering og standardisering skilte dem: Finansiell kontroll, strategisk kontroll og strategisk planlegging. Dersom de ulike bedriftene i et konsern har like ressursbehov eller forretningsmodeller som passer sammen, gir det muligheter for høyere verdiskaping. Det handler i stor grad om et selskap kan tilføre selskapet samsvarer med hva enheten trenger. Den mest egnede eieren er den som kan gi det største bidraget til virksomhetenes ressursbase (Lien et. al., 2015). Dette kan også ha negative resultater dersom eieren ikke forstår underliggende virksomhet godt nok. «Faren blir da stor for at man enten vil fatte dårlige beslutninger som skader virkeligheten, eller at man vil bruke svært lang tid på å analysere og vurdere hva man bør gjøre» (ibid).

Gjensidig avhengighet (*eng: interdependence*) er i hvilken grad aktiviteter i en enhet i konsernet påvirker aktivitetene og måloppnåelsen i de andre enhetene. «Interdependence har vært en drivkraft for koordinering siden arbeidet til Thompson (1967), som identifiserte tre ulike typer *gjensidig avhengighet*, med økt omfang» (J.R Galbraith, s. 9, 2014).

Tilgjengeligheten av «big data» gjør at det mulig med raske produktiterasjoner, raskt å lansere ut i markedet og raske beslutningsprosesser og dette øker den gjensidige avhengigheten gjennom arbeidsflyt på tvers av funksjoner (ibid). Den beste metoden av de tre for å oppnå maksimal effekt mellom enhetene, er gjensidig (*eng: reciprocal*) som vises i figur som c). Denne metoden krever mye koordinering (ibid).



Figur 2. ulike typer interdeendence (Thompson, 1967)

Ved både inntekts og kostnadsorienterte modeller er det klare ulemper og fordeler rundt organisering av et konsern (Lien & Jakobsen, 2015). De foreslår en tredje måte å håndtere dilemmaet på gjennom å kombinere disse modellene – uten å ta med svakhetene. Metodikken er utviklet av Colbjørnsen (1995) og handler om at «markedsdivisjoner opprettes for å ivareta speilbildeprinsippet, samtidig som alle felles aktiviteter med stordriftsfordeler trelles ut og organiseres som egne funksjonsdivisjoner. Videre desentraliseres ansvaret for økonomiske resultater til samtlige divisjoner, samtidig som områder der det er klart behov for sentraliserte beslutninger, legges til konsernledelsen eller dens sentrale stab. Det siste elementet i modellen er at de ansatte settes sammen i tverrfaglige spesialistteam, slik at kravet til både spiss- og breddekompetanse ivaretas» (idib).

2.1.1.1 Diversifisering og synergier

Diversifisering betyr å være forskjellig, men i en bedriftsøkonomisk kontekst kan man forklare begrepet som betyr å spre sine ressurser (Reve & Stokke, 1993). Motivet bak diversifisering kan være flere, men i vår kontekst handler det om risiko og utvikling. Begrepet «å ikke legge alle eggene i samme kurv» kan brukes i denne sammenhengen, altså plasser dine ressurser i ulike markeder slik at man blir mindre sårbar hvis det kommer nedgangstider. Diversifisering for utvikling handler i stor grad om å være i de attraktive markedene og oppnå synergier ved å forvalte de ressursene man har til rådighet.

Porter (1987) lagde en test med tre egenskaper som man kunne teste en utvidelse for å vurdere om diversifisering til nye forretningsområder gå grunnlag til konkurransefortrinn og lønnsomhet: Attraktivitet, kostnad og synergier. Under attraktivitet trakk han fram at markedet måtte være attraktivt eller at selskapet må ha de attributter som trengs for å gjøre det attraktivt. Bak kostnad la han vekt på at kostnaden for å gå inn i det nye markedet ikke måtte være for høy, eller lønnsomheten i det måtte overstige etableringskostnadene. Siste kategorien i testen var om det skapte noen synergier som ga grunnlag til konkurransefortrinn. Enten måtte den nye enheten gi det tilbake til selskapet eller motsatt.

Aaker & McLoughlin (2017) splittes diversifisering opp i relatert og urelatert diversifisering. Forskjellen ligger klart og tydelig i ordet, nemlig at relatert diversifisering handler om å gjøre kjernevirksomhet sterkere, bruke eksisterende system for å effektivere og dra ut synergier mellom eksisterende enheter. Urelatert diversifisering handler hovedsakelig om å skape nye kontantstrømmer som er ulik eller uavhengig av eksisterende.

Det er forsket mye på diversifisering og lønnsomhet, og hvilke typer diversifisering som gir økt prestasjon i form av lønnsomhet. Allikevel argumenteres det for at det ikke er en klar konsensus for en spesifikk for et svar den ene eller andre veien (Martin & Sayrak, 2003). Noen peker på at relatert diversifisering gir økt prestasjon (Drucker, 1981; Palich, Cardinal & Miller, 2000), mens McKinsey viste i en empirisk undersøkelse i 2002 at moderat diversifiserte selskap gå meravkastning, sammenlignet med svært fokuserte og svært diversifiserte selskap (Aaker & McLoughlin, 2007). Senere har forskere konkludert med at det finnes selskap som lykkes uavhengig av hvor de er på diversifiseringskalaen, og at forklaringen på om noen lykkes med diversifisering handler mer om ledelse, strategi, ressurser og kapabiliteter (Hill, 2013). Hill (2013) påpeker at en diversifiseringsstrategi krever en klar visjon og plan i forkant. Han forteller videre diversifisering kun bør være et alternativ når kontantstrømmen overgår behovet i eksisterende virksomhet, og at ledelsen må evne å avvike ulønnsomme forretningsenheter for å lykkes med diversifisering. Diversifisering bør ikke være et mål i seg selv, men et verktøy til å oppnå strategiske konkurransefortrinn eller realisere målet (Hill, 2013; Chakravarthy & Lorange, 2009). Hill understreker også at kompleksiteten øker med antall enheter og forretningsområder, noe som taler for at man må tilpasse dette etter organisatorisk kapasitet (Hill, 2013).

Synergi ifølge Gaughan (2011) er når en reaksjoner skaper mer effekt sammen en enkeltvis og Aaker & McLoughlin (2007) hevder at synergier er en kilde til konkurransefortrinn. Allikevel påpekes det at ikke bestandig er like enkelt å realisere synergiene. Gaughan (2011) skiller mellom finansielle og operasjonelle synergier, hvorav operasjonelle oppstår ved horisontal eller vertikal integrering gjennom inntektsøkning eller kostnadsreduksjon. Finansielle synergier handler om mulighetene til å redusere kostnadene ved å kombinere flereselskap og risikospredning. Higgins & Schall (1975) snakket om finansielle synergier i teorien «Dept Cionsurance». De argumenterte for at risikoen for konkurs når man hadde to kontantstrømmer var lavere enn når man hadde en. Resonnementet bak er at konsern kan dele på kontantstrømmen. Dette kan knyttes til diversifisering som er en stor del av en konserndannelse. Motivet bak diversifisering kan være så mangt, blant annet synergieffekter,

risiko og utvikling. Synergier kan være kilde til konkurransefortrinn, men at det kan være svært utfordrende å realisere (McLoughlin, 2007). Det skilles mellom finansiell og operasjonelle synergier. Både GJ og LS har finansielle synergier gjennom konsernmodellen, altså kan kontantstrømmer flyttes mellom enheten, dette kan redusere risiko for konkurs (Higgins & Schall, 1975). En mulig gevinst er stordriftsfordeler som kan oppnås gjennom økt forhandlingsmakt.

2.1.2 Økonomistyring

I takt med økt globalisering og teknologiutviklingen har i virksomhetsstyring blitt mer og mer utfordrende, og noen har betegnet det som den stille revolusjonen (Bogsnes, 2012; Lindvall, 2011). Den økte endringstakten i omgivelsene krever nye styringssystemer tilpasset interne og eksterne forhold i endring (Otley, 1999; Bognes, 2012).

Økonomistyring kan defineres på ulike måter, avhengig av perspektiv og tilnærming. Innenfor bedriftsøkonomisk kontekst er begrepet utbredt, allikevel er den teoretiske og konseptuelle avgrensningen svak. En av de mest brukte definisjonene på økonomistyring kommer fra Robert N. Anthony som er kjent for sitt arbeid innenfor feltet. Han beskrev økonomistyring som: «Prosesser ledere bruker for å forsikre at ressurser innhentes og blir brukt effektivt i gjennomføring av organisasjonens mål» (Anthony, 1965). Han delte virksomhetsstyring opp i tre hovedprosesser: *Strategisk planlegging*, *økonomistyring* og *operasjonell styring*. Terje Berg har også en definisjon som tett beslektet med Anthonys, han beskriver økonomistyring som «ressursforvaltning for å sine mål» (Berg, 2021).

Anthony et. al (1989) anså økonomistyring som en prosess, mellom strategisk planlegging og operasjonell styring - hvor budsjettering, måling, analyse og rapportering var sentrale aktiviteter. Dette blir anset som tradisjonell økonomistyring (Otley, 1999). Mye av kritikken mot denne tilnærmingen er at prosessene i for stor grad retter blikket bakover i stedet for fremover, mangler dynamiske egenskaper og er ressurskrevende (Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003c). Johnsen (1975) trekker frem at ledelse er en viktig dimensjon i økonomistyring og at de overnevnte aktivitetene har mangelfull atferdsteoretisk forankring. Hans teori tar utgangspunkt i *interessentmodellen* og betrakter lederatferd som en selvstendig dimensjon som også kan utøves av eksterne interessenter, noe som frigjør økonomistyring fra ensidig kobling til formelle lederposisjoner (ibid). Videre har begreper som *Boyond Budgeting* og *dynamisk virksomhetsstyring* blitt presentert. Boyond Budgeting ble lansert som en integrert modell som skulle ta hånd om svakhetene med budsjetter uten å forringe den finansielle planleggingen (Hope & Fraser, 2003a.). Modellen består av tolv styringsprinsipper

og har et holistisk syn hvor ledelse og prosess er gjensidig avhengig av hverandre. Da kunne ledere i større grad kunne evaluere sine styrker og svakheter i styringen sin, tilpasse seg, og benytte verktøyer var et stort steg mot en mer dynamisk virksomhetsstyring. Dynamikk kan defineres som en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Det å forstå hvorfor og hvordan noe endres, i tillegg til å ha tilpassende styringssystemer er viktig for å ta gode avgjørelser (ibid). Et styringssystem kan defineres som: «Alle verktøy og systemer som ledere bruker for å sikre at ansattes atferd og avgjørelser er forenlig med organisasjonsmål og -strategier» (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) har plassert alle verktøy og systemer inn i en styringspakke som er delt inn i fem områder. Disse fem områdene er planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring og kulturell styring. Styringspakken er delt i tre nivåer. *Kulturell styring* omhandler styring gjennom verdier og symboler. Malmi og Brown anså kultur i en organisasjon som den sterkeste styringsmekanismen. Styring gjennom *planlegging, kybernetikk, belønning og kompensasjon* plasseres i midten av styringspakken. Disse utgjør en helhetlig kobling mellom de økonomiske styringsverktøyene. Nederst i modellen er *administrativ styring*, som omfatter styring av atferden hos ansatte gjennom prosesser og strukturer. strukturerer, prosedyrer og prosedyrer eksempelvis.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 3. Styringspakker (Malmi og Brown, 2008)

2.1.3 Strategiske knep – 5P

Henry Mintzberg (1979) har utviklet et kjent rammeverk for å forklare ulike tilnæringer og perspektiver på strategi, kalt de fem P-er: *Plan, ploy, position, pattern* og *perspective*.

Strategi som plan er den mest tradisjonelle forståelsen av strategi, som ofte utfolder seg som en prosess hvor man lager handlingsplaner med aktiviteter som er designet for å nå et spesifikt mål. Det som kjennetegner denne tilnærmingen er at den er bevisst formulert, ofte av toppledelsen, før den overleveres videre i organisasjon for implementering og etterlevelse. I en analyse gjennomført av Monye & Ibegbulem (2018) fikk de empirisk støtte for at strategisk planlegging gir økt ytelse, som igjen fører til økt lønnsomhet og overlevelsessevne.

Strategi som manøver handler i stor grad om å sende tydelige strategiske signaler internt og eksternt, gjerne av mer generell karakter om hva man ønsker å oppnå. Eksempelvis «Vi skal skape grønn vekst i de blå næringene» eller «Vi skal ha en fossilfri bilpark innen 2030».

Denne strategien legger føringer for en retning, mens veien til målet er åpen. *Strategi som posisjon* handler om å ha kjennskap til markedet og eksterne faktorer, og kunne plassere seg selv på kartet blant sine konkurrenter. Her vurderer ledelsen muligheter og trusler, for så å legge en strategi for å skille seg positivt ut. På den måten kan man oppnå konkurransefortrinn, få en fordelaktig posisjon i markedet og bli det den foretrukne leverandør til en kunde.

Strategi som mønster snur opp ned på den tradisjonelle strategiprosessen, nemlig med at man iverksetter før man har lagt en plan, også blir strategien til mens man holder på. Årsaken til denne tilnærmingen kan være er at mange virksomheter ikke ønsker, evner eller har ressurser til å gjennomføre en strategiprosess. Forutsetningene kan også endre seg underveis og gjøre planlagt strategi utdatert. Mintzberg og Walters (1985) fremhevet strategi som mønster som svært verdifull, nettopp fordi dynamisk tilpasning til uforutsette endringer som oppstår i omgivelse kan utgjøre en forskjell. Eksempelvis kan en konkurrent gå konkurs eller legges ut til salg, og slike hendelser kan endre premissene som den planlagte strategien var basert på.

Dette fikk navnet fremvoksende strategi. Avslutningsvis er realisert strategi resultatet av gjennomført planlagt strategi kombinert med fremvoksende strategi (Erichsen et al., 2018).

Strategi som perspektiv kan ses på som et uttrykk for en felles kultur, verdi og tankesett i en virksomhet. Disse vil løse de ansatte til å ta riktige og gode valg for å nå målet. En bedrift som har innovasjon som en viktig verdi i selskapet vil ofte være mer åpen for endring og læring, enn virksomheter som ikke har en slik verdi forankret i sin kultur (Erichsen et al., 2018).

2.2 Konkurransefortrinn

En virksomhet kan sammenlignes med et spesialbygd og arkitekturisk skip bestående av forventete og uforventede elementer. Alle skip er ulike, men samtidig har alle noe til felles. Hvordan en kaptein velger å designe og seile sitt skip, for å oppnå sine mål, er også ulikt fra kaptein til kaptein. Det som er felles er at enhver kaptein trenger ressurser og må besitte en evne til å få sine ressurser til å komplimentere og samarbeide med hverandre. Skipet må være designet og inne ha de ressurser som kreves for å håndtere det som er forventet, og enda viktigere, det som ikke er forventet ute på havet.

Vi har tidligere i oppgaven redegjort for styring og design av en virksomhet for å oppnå konkurransefortrinn og skape lønnsomhet. Nå skal vi gå nærmere inn på ulike strategiske tilnærmingenes og perspektiver for å skape konkurransefortrinn og oppnå lønnsomhet. Vi starter med å redegjøre for et «uten fra og inn» tilnærming, nemlig *konkurransesperspektivet*, før vi begerets oss over til en «innen fra og ut» tilnærming betegnes som *ressursperspektivet*. Vi vil presentere ulike rammeverk og kritikk som perspektivene har mottatt. Videre beveger vi videre til nyere, mer komplekse og sammensatte perspektiver, kalt *dynamiske kapabiliteter*.

2.2.1 Konkurransesperspektivet

Michael Porter, en viktig bidragsyter innenfor konkurransestrategi, lanserte i 1980 en teori som skulle forklare årsaken til ulik lønnsomhet gjennom et rammeverk som han kalte *Five Forces*, eller på norsk de fem konkurransekrefter (Porter, 1980). Dette rammeverket har sine røtter helt tilbake til 1930-tallet og er inspirert av SCP-modellen (*Structures, Conduct og Performance*). SCP-modellen hadde som hensikt å evaluere konkurransebildet og kartlegge attraktivitet i en bransje gjennom å forstå forholdet mellom en virksomhets omgivelser, atferd og prestasjon (Barney, 2007). Modellen mener at eksterne faktorer er årsaken til lønnsomhet og at selskaper i seg selv ikke kan påvirke betingelsene i markedet. Disse var satt og det var opp til virksomheten å tilpasse seg den for å oppnå lønnsomhet. Kritikken til SCP, og utviklingen i Five Forces, kommer fra overbevisningen om at strategi innad i virksomhet er viktig for utfallet på prestasjon og lønnsomhet, men også at selskaper gjennom sin atferd kan påvirke og endre strukturer i etablerte markeder (Porter, 1981; Barney, 2007). Et eksempel på dette er teknologiske innovasjoner som utfordrer etablerte markeder og eksisterende forretningsmodeller blir irrelevante. Dette åpnet for at virksomheter kunne utfordre etablerte industristrukturer gjennom valg av strategi og var på mange måter starten på den evige jakten etter nye konkurransefortrinn.

Rammeverket Five Forces brukes for å vurdere attraktiviteten og lønnsomheten til en bransje. Konkurranseskraftene, og samspillet dem imellom, avgjør den totale konkurransestilstanden i markedet. Porter (1980) mente at en konkurransestrategi måtte knytte virksomheten til omgivelsene, først og fremst markedet man konkurrerte i. Summen av den samlede styrken på truslene avgjør potensiale for lønnsomhet (Porter, 2003). Porter (1980) argumenterte for viktigheten av å ha oversikt over de fem konkurransekraftene. Store endringer kunne endre rammebetingelsene, forutsetningene og dynamikken i bransjen og enten skape nye trusler eller muligheter.

Videre beskriver Porter (1985) at varig konkurransefortrinn skapes gjennom måten virksomheten velger å posisjonere seg i forhold til konkurransekraftene. Han delte det inn i tre kategorier og kalte konseptet *De tre generiske strategier*: Kostnadsleder, differensiering og fokus. Strategiene var på den tiden, ifølge Porter, ikke mulig å kombinere. Han hevder at bedrifter som ønsket å kombinere disse vil oppnå svakere avkastning relativt til konkurrenter som har valgt seg en strategi. Kort oppsummert handler *kostnadsleder* om å produsere varer og tjenester billigere enn sine konkurrenter, og på den måten konkurrere direkte på pris. *Differensiering* handler om å tilby noe mer, eller annet, enn sine konkurrenter. På den måten øker betalingsviljen, fordi man øker verditilbudet for kunden. Den siste strategien, *fokus*, karakteriseres av virksomheter som retter søkelys på et mer konsentrert segment i markedet, eksempelvis en spesiell kjøpegruppe, produkt eller geografisk område (Porter, 1980).

Å skaffe seg konkurransefortrinn, ifølge Porter, handler om å ha kontroll på konkurransekraften i et marked og velge seg en generisk strategi tilpasset konkurransen. Porter (1991) peker på at varige konkurransefortrinn avhenger av å operere i en attraktiv industri, posisjonere seg riktig og få kontroll på verdikjeden.

Lien og Jakobsen kommer med kritikk til Porters konkurransemodell. De mener modellen har noen begrensninger da den setter søkelys på verdikapring og ikke på verdiskapning (Lien & Jakobsen, 2015). De mener også det ikke er en helhetlig teori, men en samling av partielle teorier. De trekker frem at dersom man ønsker en komplett teori om forventet lønnsomhet i et marked man vurderer å etablere seg i trengs det en modell som lønnsomhetstreet.

Lønnsomhetstreet er et verktøy for å analysere hvor store verdier som skapes i markedet og hvordan verdiene er fordelt på de ulike aktørene (ibid).

2.2.2 Ressursperspektivet

Mens konkurranseperspektivet i stor grad rettet søkelyset på konkurransekraftene i et marked, vokste det frem et annet perspektiv kalt *Resource Based View*, heretter kalt RBV. Dette perspektivet forklarte bedriftsøkonomiske prestasjonsforskjeller med at virksomheter har ulike interne ressurser. Jay B. Barney er en amerikansk samfunnsøkonom som har forsket på korrelasjon mellom en bedrifts evner og varige konkurransefortrinn. Han mente at virksomheter har ulike forutsetninger for å håndtere endringer i omgivelsene og at disse forutsetningene er knyttet til de interne ressurser en virksomhet til enhver tid besitter (Barney, 1991). Hans argument var at virksomheter hadde ulike styrker og svakheter, og at disse avgjorde om en klarte å unngå trusler og gripe muligheter som oppsto i markedet.

RBV har sin opprinnelse fra Edin Penrose. Hun anses som en av de første til å anerkjenne betydningen av interne ressurser for å skape konkurransefortrinn. I Boken *The Theory of the Growth of the Firm* fra 1959 presiserte hun at alle virksomheter besitter ressurser, og disse må utnyttes for å få ut potensialet (Penrose, 1959). Dette bygde Rubin (1973) videre på. Han konkluderte med at ressurser først blir verdifulle når de forvaltes på en god måte. Birger Wernerfelt (1984) tok disse tankene med seg i sin forskning, og 1984 gjorde han et forsøk på å formalisere RBV som litteratur. Han mente at alle produkter var et resultat av de interne ressursene i en virksomhet, og forfektet derfor viktigheten av best mulig ressursallokering. Disse tankene samlet og videreført Barney i sin artikkel *Firm resources and sustained competitive advantage* i 1991.

De selskapene som oppnår høyere lønnsomhet enn sine konkurrenter har konkurransefortrinn ifølge Barney. Et konkurransefortrinn kan defineres som «unike egenskaper ved et verditilbud som konkurrenter ikke har og som kunden oppfatter som viktig når de skal velge et produkt eller tjeneste» (Sander, 2019). Kunde verdi er summen av alle egenskapene til et produkt eller en tjeneste har som er viktig for kunden. Barney (1991) skilte mellom et midlertidige konkurransefortrinn og et varig konkurransefortrinn. For å kartlegge om en ressurs var kilde til varig konkurransefortrinn lanserte han, først VRIN også senere VRIO-rammeverket, som er en test bestående av fire viktige egenskaper: Valuable, rare, inimitable og organized. Barney oppsummerte det på følgende måte: Hvis en ressurs bare har to av fire egenskaper vil den kunne frembringe lønnsomhet på kort sikt. Hvis en ressurs besitter alle fire egenskapene, vil den kunne genere lønnsomhet på lang sikt og derfor være en kilde til varig konkurransefortrinn. Andre hevder at et fortinn er varig hvis den har stått seg over en viss tidsperiode (Jacobsen, 1988; Porter, 1985), mens Barney var klar på at tid alene ikke var nok.

Lippmann og Rumelt (1982) anså et fortrinn som varig hvis forsøk på utligning hadde mislyktes. Barney mener at et varig konkurransefortrinn ikke kan konkurreres eller nulles ut av en konkurrent, men kan bli irrelevant gjennom revolusjonære endringer i markedet og konkurransestrukturen, kalt «Schumpeterian Shocks» (Barnley, 1986c; Rumelt & Wensley, 1981; Schumpeter, 1934). Verktøyet skulle ifølge Barney (1991) brukes til å kartlegge hvilke ressurser som var unike eller som virksomheten kunne fortsette å utvikle eller utnytte for å skape varige konkurransefortrinn.

Barney (2007) beskriver at konkurransefortrinn skapes gjennom strategi som utnytter interne styrker og eksterne muligheter, samtidig som man nøytraliserer eksterne trusler og interne svakheter. Strategien må tilpasses de ressursene virksomheten besitter. Ressurser i en organisasjon kan defineres som alle eiendeler, kapabiliteter, organisatoriske prosesser, attributter, informasjon og kunnskap i en virksomhet som muliggjør utarbeidelse og implementering av strategi som øker effektiviteten (Daft, 1983).

Virksomheter med konkurransefortrinn vil oppleve høyere lønnsomhet, og lønnsomhet vil avgjøre om strategien har vært vellykket eller ei (Barney, 2007). Derfor kan man rangere en virksomhets konkurranseposisjon basert på deres økonomiske prestasjon:

- Konkurransefortrinn: Høyere lønnsomhet
- Konkurranseparitet: Lik lønnsomhet
- Konkurranseulempe: Lavere lønnsomhet

VRIO-rammeverket og Barneys ressursteori har også noen svakheter. Kritikken har basert seg på manglene hensyn til endringer i omgivelsene, som innovasjoner eller regulatoriske endringer. Slik endringer i et marked kan gjøre varige konkurransefortrinn irrelevant. Barney (2007) opplyser at rammeverket ikke må tas for gitt og at det fungerer best i stabile omgivelser hvor ledere har begrensede muligheter til å skape konkurransefortrinn. Dette oppsummerte han i *imiterbarhetsparadokset*, hvor han forklarer at det sjelden finnes kostnadseffektive innovasjoner som ikke lar seg imitere. Disse innovasjonene vil mest sannsynlig utlignes av konkurrenter over tid. Tidlig RBV fikk også kritikk for å i for stor grad fokusere på indentifisering av verdifulle ressurser, og ikke hvordan man kunne realisere eller optimalisere disse (Priem & Butler, 2001, p. 33). I rammeverket VRIO, som var en utvikling av VRIN, kom *organized* inn. Her argumenterte Barney (1997) for at organiseringen var viktig for å utnytte ressursene best mulig og at dette kunne oppnås gjennom kontrollsystemer, kompensasjonsordninger og organisasjonsstruktur.

I 1984 introduserte Edward Freeman «Strategic Management – A Stakeholders Approach», som et svar på Milton Friedsmans «Shareholders Perspective» (Freeman, 1984). Freeman mente at Miltons teori hadde et ensidig fokus på økonomi. En interessent ble definert som noe eller noen som kan påvirke virksomhetens måloppnåelse, altså aktører innenfor økonomi, samfunn eller miljø (ibid). Både RBV og Stakeholders Approach slo igjennom omtrent samtidig, hvor av begge fokuserte på strategisk ledelse for å skape varige konkurransefortrinn og lønnsomhet (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Dette har vi redegjort for tidligere i oppgave.

Interessenteori har samme mål, men en annen eller bredere angrepsvinkel. Den bygger på forståelse av at mer enn bare egne prestasjoner internt påvirker en virksomhets resultatet og at et godt forhold til sine omgivelser og interessante er nøkkelen til langsiktige lønnsomhet og ytelse (Freeman, 1984).

Barney (2018) har utvidet det RBV synet til å inkludere interessentdimensjon og anerkjenne at samarbeid med nøkkelpartnere, eksempelvis konkurrenter, er viktig for å oppnå suksess. Selv om disse er to ulike grunnleggende perspektiver innenfor strategi, kan teoriene lære av hverandre. Freeman, Dmytriiev og Phillips (2021) påpeker at RBV er ufullstendig og mener at ved å inkludere fire elementer fra interessenteorien kan gjøre den mer helhetlig: Innlemme normer, bærekraftig relasjoner til interessenter, se alle mennesker som interessenter og ikke ressurser og økt samarbeid. De kaller dette for RBV som inkluderer Stakeholders.

2.2.3 Dynamiske kapabiliteter

Videre utvikling av RBV-teorien rettet søkelyset mot hvilke prosesser en virksomhet kunne iverksette for å utnytte sine ressurser og opprettholde konkurransefortrinn i et marked over tid. Svaret på det ble dynamiske kapabiliteter, heretter kalt DK, som ifølge Teece er evnen til å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne kompetanser tilpasset omskiftelige omgivelser (Teece et al. 1997). Eisenhardt & Martin (2000) definerte DK som evne til å integrere, rekonfigurere, avskaffe og frigjøre ressurser. Mens andre har benyttet begreper som skape, utvikle og bearbeide (Helfat et al., 2009; Winter, 2003). Forskjellen mellom disse definisjonene er at den første vektlegger at virksomhet behov for å utvikle kapabiliteter betinges av omgivelsene (Eisenhardt et al., 2000; Teece et al., 1997), mens de andre definisjonene fokuserer på at virksomheten blir dynamisk av å utvikle DK uten å eksplisitt nevne omgivelsene (Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002).

Begrepet er kompleks og kan innlemmes i ulike kontekster med ulike tilnærminger. Felles for de overnevnte definisjonene er at det å være dynamisk i seg selv kan være en vei til varige konkurransefortrinn (Teece et al., 1997). De DK underbygges og styrkes av organisatorisk styring og design. Ledelsen har en sentral rolle når det kommer til å skape kontinuerlige utviklingen gjennom strategisk tilpasning og ressursallokering tilpasset de interne og eksterne terrenget som stadig er i endring (Teece et al., 1997; Teece 2007; Teece; 2018).

For å forstå DK bedre kan det være greit å skille mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter, og her har forskingen vært noe sprikende. Noen mener at ordinære kapabiliteter gjør en virksomhet i stand til å oppnå resultater og løse oppgaver – ved eksempelvis produsere varer eller tjenester gjennom koordineringsarbeid og spesialiserte rutiner (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Mens DK anses som aktiviteter på et høyere nivå som kan brukes for å bytte eller endre de ordinære kapabiliteter (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002). Andre mener at det ikke er et skille mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter, og forklarer dette med at de ordinære kapabilitetene i seg selv, som er rutiner og systemer har en innbygd dynamisk evne som kan føre til endringer (Helfat & Peteraf, 2003). Teece (2007) forslår å samle termologien og påstår at det er en konsensus om at man kan benytte begrepet operasjonelle kapabiliteter for å beskrive de ordinære kapabiliteter.

I 2007 fornyet Teece sitt rammeverk på dynamiske kapabiliteter. Han introduserte noen flere nøkkelrutiner i forbindelse med ledelse for å skape dynamiske kapabiliteter. I tillegg til *reconfiguring*, kom *sensing* og *seizing* inn. Sensing er kapabiliteter for oppfatte og tolke muligheter og trusler i omgivelsene, mens seizing omhandler kapabiliteter vedrørende utvelgelse og gjennomføring etter oppdagelse: «Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets» (Teece, 2007, s. 1319). Senere har rammeverket utviklet seg ytterligere ved å bytte ut *reconfiguring* til *transforming* (Teece, 2018). Som omhandler å justere struktur og kultur, tilpasset eksisterende kapabiliteter, men også nye.

Mange studier støtter påstanden om at virksomheter som mangler dynamiske egenskaper ikke oppnår gode innovasjonsresultater fordi de ikke evner eller er i stand til å håndtere endringer i omgivelsene (Khattab, 2017). Det kreves dynamiske kapabiliteter av ledelsen, men også av organisasjons som helhet for å skape forretningsmodeller som tilpasser seg de muligheten og

truslene som oppstår til enhver tid. Noen går så langt at de påstår at de dynamiske kapabilitetene definerer virksomhetens evne til å innovere, tilpasse seg endringer og skape produkter eller tjenester markedet trenger (Teece et. al., 2016; Teece 2018).

Siden DK innbefatter flere dimensjoner ifølge rammeverket til Teece kan selskaper være gode på å oppfatte og tolke endringer i omgivelsene, men svake på å lage forretningsmodeller for å utnytte dem, eller er man er gode på å bygge forretningsmodeller, men er svake på implementering (Teece, 2018). Derfor ble begrepet «Strong dynamisk capabilities», relativt til sine konkurrenter vedrørende sensing, seizing og transforming, introdusert. Selskapene med sterke DK var i stand til å fornye sine ressurser, eiendeler, ordinære kapabiliteter og forvalte disse slik at selskapet kunne respondere på endringer i omgivelsene (ibid). En bedrifts evne til å gripe muligheter kan i stor grad kobles til lederne og deres evne til å raffinere forretningsmodeller (Teece, 2007). Faktisk har det blitt utviklet noe som kalles dynamiske ledelsesevner som omhandler egenskaper til å utforme og implementere nye forretningsmodeller (Helfat & Martin, 2015).

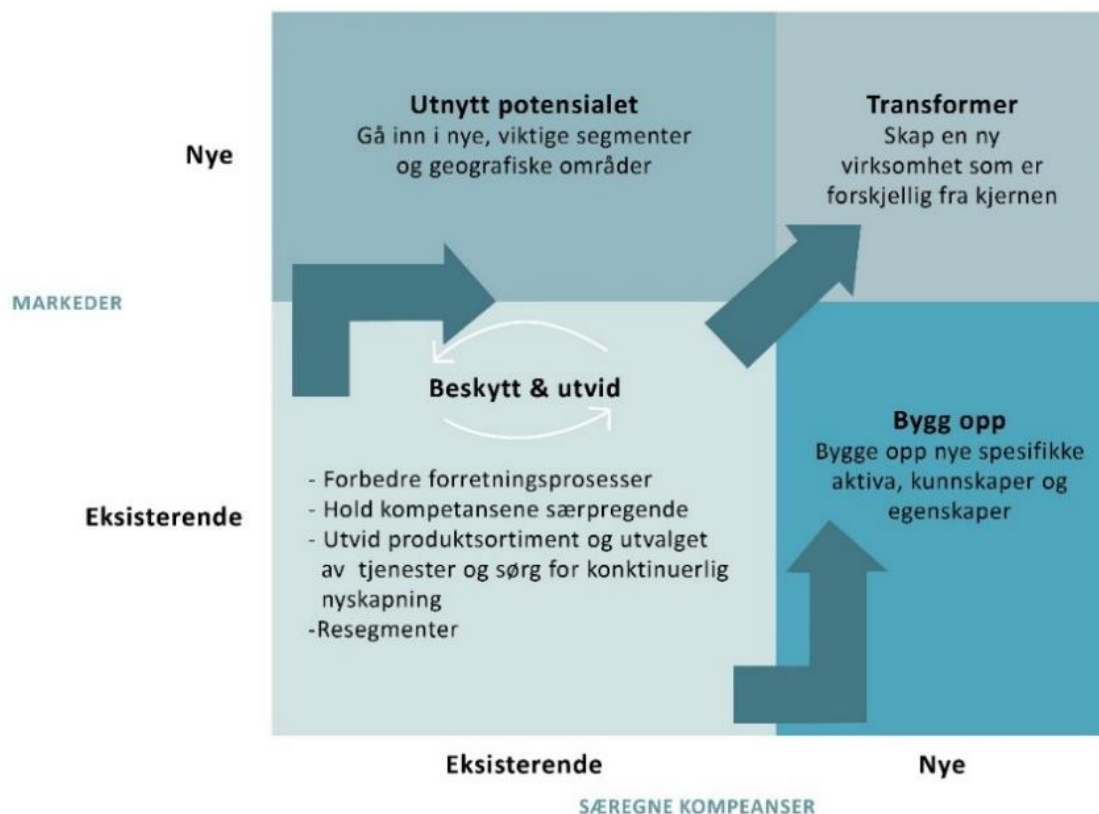
DK er egenskaper som er vanskelig for konkurrenter å imitere, erstatte eller utligne. Dette fordi de ofte er bygget på særegne egenskaper til entreprenørielle ledere, organisasjonens historie, verdier og kultur (Teece, 2014a). En annen beskyttende faktor er ifølge Lippman og Rumelt (1982) at slike evner ofte er så komplekse at selv ikke personer som arbeider virksomheten forstår sammenhengene fullt ut. På bakgrunn av argumentene over, konkluderer Teece (2018) med at unike og verdifulle ressurser og sterke dynamiske kapabiliteter kan være grunnlag for varig konkurransefortrinn. Jo dypere DK er innbygd i organisasjon, jo sterke står organisasjon og mindre avhengig er en virksomhet av sine ledere.

2.3 Innovasjon

Ordet innovasjon kommer fra det latinske ordet «innovare», som betyr å forbedre noe eller lage noe nytt (Erichsen et al. 2018, s. 325). Begrepet benyttes i mange sammenhenger og bedriftsøkonomisk kontekst benyttes det for å skrive endring, forandring og utvikling. Vi skal nå presentere et rammeverk med *fire fornyelsesstrategier* og tankene bak *rødt hav og blått-hav strategi*.

2.3.1 De fire fornyelsesstrategier

Chakravarthy og Lorange (2009) har forsket på hva som kjennetegner virksomheter som har oppnådd langsiktig vekst og lønnsomhet på lang sikt. Deres funn støtter opp Teece og hans kollegaers teori, nemlig at kontinuerlig utvikling og fornyelse er nøkkelen til langsiktig lønnsomhet og varige konkurransefortrinn. De konkluderte med at de fleste virksomheter mislykkes med å fornye seg kontinuerlig. Konsekvensen blir da at markedet man opererer i modnes, vekstmulighetene forsvinner og konkurransefortrinn utlignes. Basert på deres observasjoner av de 1 % best presenterende børsnoterte selskapene i en 15 årsperiode utviklet Chakravarthy et al. (2009) modellen *Fire fornyelsesstrategier*. Disse fire strategiene viser hvordan virksomheter kan kontinuerlig fornye seg gjennom å: Beskytte og utvide, utnytte potensiale, bygge opp og transformere.



Figur 4. Fire fornyelsesstrategier (Chakravarthy og Lorange, 2009)

X og Y akse i modellen, eller matrisen, omhandler de to dimensjonene *markeder* og *særegne kompetanser*. Disse er igjen delt i to, hvor man skiller mellom *eksisterende* og *nye* særegne kompetanser og markeder.

Den første av de to mest tradisjonelle strategiene er *beskytte og utvide*. Denne strategien omhandler å utvikle den eksisterende kjernen i en virksomhet, hvor markedet og særegne kompetansene er kjent og man benytter disse. Beskytte og utvide omtales som en basisstrategi som skal beskytte eller bevare konkurransefortrinn gjennom effektivisering, utvikling og tilførsel av ny kompetanse, øke markedsandel og produktutvikling. Den andre tradisjonelle strategien er *transformasjon*, som i motsetning til å beskytte og utvide beveger seg bort fra kjernevirksomheten. I følge Charavathy et al. (2009) kan dette oppnås både gjennom fusjon og oppkjøp eller intern utvikling av ny kjernevirksomhet. Denne strategien handler om å posisjonere seg for fremtidige attraktive markeder og bygge den kompetansen som trengs for å dominere i disse. Mellom disse ytterpunktene forslår Charavathy et al. (2009) to brobyggende strategier som kan fungere som en fundamental grunnmur for kontinuerlig fornyelse. Grunnen til dette forslaget var at de observerte at overgangen fra å *beskytte og utvide* til *transformasjon* i virksomheter ofte mislykket. Gjennom strategien *utnytte potensialet* ønsker man å nå nye markeder ved bruk av eksisterende kompetanse, mens *bygge opp* strategien handler om å erverve seg nye kompetanser og tilby dette til det eksisterende markedet. Begge strategien handler om å benytte seg av eksisterende ressurser, enten marked eller særegne kompetanse, på veien til transformasjon for å sikre seg langsiktig lønnsomhet gjennom å stadig skape nye konkurransefortrinn og redusere risiko for å mislykkes.

2.3.2 Rødt og blått hav

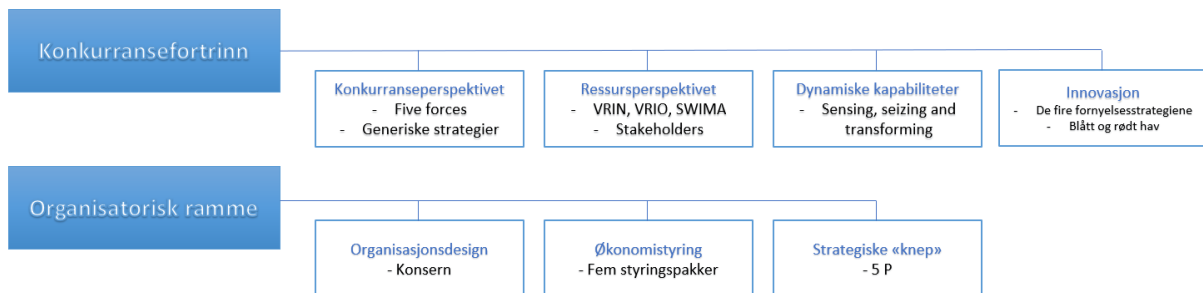
Chan og Mauborgne (2014) beskriver en tilnærming til strategi i sin bok «Blue Ocean Strategy». De skiller mellom strategi som kan plasseres i det *blå* eller det *røde havet*. Blått hav-strategien handler om å finne nye markeder og markedsmuligheter som ikke finnes eller er utnyttet - hvor man ikke trenger å hensynta konkurranse eller etablerte spilleregler og hvor muligheten for å oppnå lønnsomhet er høy. Ofte kjennetegnes denne strategien med at man må skape etterspørselen selv. I motsatt ende er rødt hav-strategi, hvor man opererer i markeder med høy konkurranse, etablerte spilleregler og lave marginer. Her konkurrerer man gjennom å sammenligne seg med sine konkurrenter og forsøke å være bedre enn dem.

Blått hav havner i samme kategori som verdiinnovasjon og knyttes opp mot innovasjonsledelse, altså hvilken strategi skal en bedrift følge for å skape seg konkurransefortrinn for å oppnå lønnsomhet (Sander, 2021). Chan og Mauborgne (2014)

kategoriserer ulike innovasjoner inn i de to ulike havene. Eksempelvis plasser de *inkrementelle innovasjoner* inn rødt hav. Gjelsvik (2013) forklarer at inkrementelle innovasjon handler om å gjøre trinnvise forbedringer på et produkt, prosess eller tjeneste gjennom å utnytte eksisterende ressurser. Denne effektiviseringen skal sørge for at virksomheten holder tritt med sine konkurrenter og kan beskytte sine marginer. Kim og Mauborgne (2014) understreker at det som foregår i det røde havet har vært og er svært viktig for den velstandsøkningen verden har opplevd de seneste 100 årene. Dette fordi produsentene har blitt mer effektive gjennom økt konkurranse, som har resultater i at prisene faller, og dermed får flere tilgang på produktet og tjenesten. En annen fordel er vi får tilgang til differensierte produkter gjennom at produsenter stadig prøver å skille seg fra sine konkurrenter. Den andre typen er *Disruptive innovasjoner* som blir plassert i det blå havet. Disruptive, eller radikale innovasjoner, blir ifølge Gjelsvik (2013) kjennetegnet med å utforske nye muligheter gjennom å ta i bruk ny teknologi eksempelvis. Disse er ofte revolusjonerende, altså de endrer vår hverdag gjennom en ekstrem forbedring i enten ytelse, kvalitet eller pris. De er ofte annerledes og billigere. I det blå hav sammenligner man seg ikke med konkurrenter, i stedet forsøker man å snu den strategiske ledelsen til å heller erstatte eller disruptere andres forretningsmodell gjennom det de kaller *verdiinnovasjon*. *Verdiinnovasjon* anses som hjertet i den blått hav strategien (Sander, 2021). Ifølge Kim og Mauborgne (2014) må en verdiinnovasjon skape økt verdi både for kjøper og selger. Sander (2021) trekker frem at man vektlegger verdi og innovasjon likt, og at det kun er en verdiinnovasjon hvis den kombinerer egenskapene nytte, pris og kostnadsposisjon.

2.4 Oppsummering og teoretisk rammeverk

I dette kapittelet har vi gjennomgått teori i en solid bredde innen ulike strategier for å skape lønnsomhet. Vi har valgt å dele modellen inn med *orgiastisk ramme* og *konkurransefortrinn* som overordnet kontekst. Dermed har vi plassert ulike teorier og perspektiver som teorier som konkurranseperspektivet, ressursperspektivet, dynamiske kapabiliteter og innovasjon inn under konkurransefortrinn. Mens organisasjonsdesign, økonomistyring og strategiske «knep» kommer under organisatorisk ramme. Teorien under kategoriene konkurransefortrinn og organisatoriske rammer er måter å designe og styre virksomheten for å påvirke lønnsomheten.



Figur 5. Teoretisk rammeverk på strategier for å oppnå lønnsomhet

Denne modellen vil vi ta med videre etter hovedfunn i empiri er sammenlignet med denne internasjonale litteraturen fra dette kapittelet.

3. Metodekapittel

I dette kapitlet skal vi ta for oss metodevalg, datainnsamling- og analysemetode. Vi skal begrunne vårt metodevalg gjennom å presentere styrker og svakheter tilknyttet valget. Videre vil vi redegjøre for valgt for datainnsamlingen og argumentere for utvelgelse av forskningsobjekter og informanter. Kapitlet tar også for seg den komplekse analysemetoden vi har benyttet. Vi vil også ha en grundig og reflektert gjennomgang av oppgavens validitet, pålitelighet og om den lar seg generalisere. Vi avslutter med å vurdere vår egen rolle som forsker og etiske problemstillinger. Hensikten med kapitlet er å beskrive vår prosess slik at studien kan dupliseres. Oppbygningen er metodisk og organisering i underkapitler som bygger på hverandre.

3.1 Forskningens karakter og tilnærming

Forskningsspørsmål, også kalt problemstilling eller problemformulering, er et sentralt begrep i metodelitteraturen (Johannesen et al., 2020). Denne formuleringen skal vise hva undersøkelsen skal svare på og legger føringer for hvordan prosessen skal gjennomføres (Jacobsen, 2015). Forskningsspørsmålets karakter kan inndeles i tre kategorier: Kausalt, deskriptivt og eksplorativt. Vi har en eksplorativ, også kalt utforskende, problemformulering.

3.1.1 Eksplorativt forskningsdesign

Det er i dag gjort få, om noen, undersøkelser på strategien bak oppnådd lønnsomhet hos selskaper i Bodø. Derfor benytter vi oss av et eksplorativt forskningsdesign. Vi ønsker at våre funn kan brukes i senere forskning og Maxwell (2012) bekrefter at et utforskende forskningsdesign kan danne grunnlaget for mer omfattende undersøkelser. Det er ikke behov for hypoteser i forkant av undersøkelsen, men man kan redegjøre for hensikten og motivasjon bak. Yin (2014) mener at eksplorativ forskning kan kategoriseres som en casestudie. Før vi utdyper mer om casestudier som forskningsmetode og hvorfor vi har valgt det som forskningsdesign skal vi redegjøre for vår forskningstilnærming.

3.1.2 Abduksjon – en veksling mellom induktiv og deduktiv tilnærming

Induktiv og deduktiv er to ulike forskningstilnærminger når man skal angripe et forskningsspørsmål. Deduktiv tilnærming vil si at forskeren tar utgangspunkt i teori, for så gå ut å få bekreftelse eller avkreftet teorien ved hjelp av empiri (Yin, 2014). Når man benytter seg av denne tilnærming i ren form kan det være fort å overse viktig informasjon, nettopp fordi man retter søkelyset mot egne antagelser definert på forhånd, som man gjerne ønsker å underbygge (Jacobsen, 2015). Et annet alternativ er å gjennomføre en undersøkelse uten noe teoretisk utgangspunkt. Da starter man med å hente inn data, der hensikten er å identifisere generelle mønster som kan bli teorier, antagelser eller hypoteser. Denne tilnærmingen, hvor

man går fra empiri til teori, kalles for en induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015). Fordelen med denne datainnsamlingsmetoden er at empirien ikke blir begrenset av forutinntatte holdninger, og samtidig får gjerne en mer korrekt gjengivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det finnes også en tredje innfallsvinkel hvor man alternerer mellom begge tilnærmingene. Denne metoden veksler mellom empiri til teori, helt til man har funnet den beste forklaringen på fenomenet man undersøker. Dette kalles for abduksjon (Johannessen et al., 2020). Abduksjon har vært vår forskningstilnærming. Vi starter med et tema, altså strategi for å oppnå lønnsomhet. På bakgrunn av geografisk område og casebedrifter valgte vi å lage et bredt teoretisk rammeverk på forhånd, men rammeverket ble «lagt i skuffen» til etter empirien var samlet og analysert. Det teoretiske rammeverket preget ikke vår datainnsamling. Først etter den empiriske analysen ble det teoretiske rammeverket hentet frem og benyttet. Vi hadde da flere runder hvor vi gikk mellom det teoretiske rammeverket og empirien. Den iterative prosessen fortsatte i forsøkte på å verifisere eller avkrefte funn. Den iterativ prosess og datainnsamlingsmetode er beskrevet nærmere i kapittel 3.3 og 3.5.

3.1.3 Kvalitativ- og kvantitativ metode

Innenfor forskning skiller det ofte mellom kvantitativ- og kvalitativ metode. Den prinsipielle og svært forenklete forskjellen mellom disse metodene omhandler hvordan data innhentes og registreres, hvorav den kvalitative metoden benytter tekst, lyd og bilde, mens den kvantitative metoden anvender tall (Johannessen et 2020, s. 51). Andre tydelige forskjeller mellom metodene er at den kvalitative er mindre styrt av formaliserte og statiske prosedyrer (Johannessen et 2020, s. 255). I praksis vil man ved å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse klare å tallfeste et fenomen, gjennom bruk av et spørreskjema eksempelvis. Hvis man ønsker å finne årsaken til fenomenet vil det være naturlig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse hvor man går mer i dybden, typisk gjennom intervjuer. Felles for metodene er at både kvalitativ og kvantitativ forskning gjennomføres for å utvikle kunnskap. Vi skulle i denne oppgaven avdekke hvilke strategier som ligger bak hvordan bedrifter i Bodø jobber for å øke, opprette og opprettholde lønnsomhet. Vår tilnærming er abduksjon, og da var det naturlig å velge kvalitative som forskningsmetode. Vi har allikevel valgt å benytte noe kvantitative data i analysen for å underbygge eller styrke våre empiriske funn. Å benytte seg av begge metoden regnes som avansert og noen casestudier kan bruke kvantitativ data for å underbygge funn (Johannessen et 2020, s. 221). Vi benytte metoden for å vektlegge våre empiriske funn ulikt på tvers av casene.

3.2 Forskningsstrategi- og design

Yin (2014) definerer forskningsdesignet som «logikken som linker dataene man skal samle inn til studiens problemstilling», mens selve valget av et forskningsdesign beskrives av Johannessen et. al (2020) som den tidlige fasen der man må velge hva, hvem og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Design handler i stor grad om formgivning, også innenfor forskning og omhandler alt som knytter seg til hvordan man gjennomfører en undersøkelse fra start til mål (Johannessen, s. 55).

3.2.1 Casedesign

Når vi skulle velge en tilpasset forskningsstrategi- og design tenkte vi først å fremst på hva vi ønsket å oppnå. Vårt mål var å kartlegge strategier og aktiviteter som underbygger lønnsomhet. Dette impliserer en studie av det spesifikke, nemlig strategi for å oppnå lønnsomhet og en geografisk begrensning i Bodø. Vi, som studenter, var også klar på at vår kunnskap og erfaring i minst mulig grad skulle påvirke resultatet. Derfor var målet at empirien skulle styre «skuten» i en eller annen retning og ikke at vi skulle styre den. Dette tatt i betraktning, i tillegg til at strategi i seg selv er et svært kompleks, var det naturlig for oss å velge et casedesign for forskningen. Johannessen et al. (2020, s. 56) nevner et det finnes ulike typer design ved kvalitative studier: *Fenomenologi, etnografi, historiefortelling, språklig orienterte analyser* og *casedesign*. Casedesign handler om å studere et eller flere fenomener inngående. Vi avgjorde tidlig i prosessen at vi ønsket å samle empirien selv. Casestudier egner seg som forskningsdesign både kvalitet og kvantitativ forskning (Johannessen, 2020). For å besvare vårt forskningsspørsmål var det helt naturlig for oss å benytte en kvalitativ forskningsmetode. Vårt inntrykk er at den tidligere forskningen som omhandler temaene lønnsomhet og strategi har rettet søkelyset på børsselskap, spesifikke bransjer eller enkelt selskaper.

Yin (2014) henviser til to dimensjoner av design i casestudier: Enkelt- og flercasestudie, samt en eller flere analyseenheter. Flercasestudie åpner for å sammenligne flere caser av et fenomen og blir kalt «på tvers»-analyser eller cross-case-analyse (Miles & Huberman, referert av Johannessen et al., 2020, s. 213). Den andre dimensjonen her går på om teamet som skal analyseres omhandler en holistiske (en analyseenhet) eller innebygget (flere analyseenheter) tilnærming til casestudien (Ibid, s. 214). Analyseenheter er ifølge Grønmo (2004) «en sosial enhet eller et element i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenhet må slike elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte». Dette er ikke alltid like lett å avklare, for analyseenheten trenger ikke å være det samme som

datainnsamlingsenheten. Analyseenheten er det som er i fokus for analysen, men datainnsamlingsenheten er det som gir informasjon, eksempelvis informanter (ibid). I denne oppgaven er selskapene vi undersøker casene og analyseenheten er strategi som skaper lønnsomhet i Bodøbedriftene.

Vi skal gjøre en flercasestudie, hvor vi først gjør within-case-analyse på alle selskapene, for så å gjennomføre en cross-case-analyse. I Cross-case-analyser gjennomfører man gjerne enklere analyser på casenivå sammenlignet med en enkeltcasestudie, men styrken ligger i at man sammenligner flere og derfor blir funnene ofte mer robuste. Overførbarhet øker sammen med generaliserbarheten (Johannessen et al., 2020, s. 214). Hvis det er gjennomført mange casestudier innenfor et fenomen kan man bruke kvantitative metoder også. I vårt tilfelle finnes det svært lite forskning på våre objekter og kontekst. Derfor har vi gjennomført within-case og cross-case basert på egen empiri. Videre har vi tatt frem vårt teoretiske rammeverk og analysert våre empiriske funn opp mot teori. Vi ønsket å identifisere strategier som kan gi lønnsomhet som er felles for selskaper uavhengig bransje, det er målet vårt og motivasjon bak valget av flercasedesign i denne studien.

Vi ønsket å få et transparent bilde av hvordan selskaper har arbeidet for å oppnå lønnsomhet gjennom studien. For «I casestudier ligger interessen i det som foregår i miljøet, men også i forklaringer på hvorfor disse hendelsene oppstår» (Johannessen et al., 2020, s. 211).

Casestudier kjennetegnes av at forskeren henter inn mye informasjon fra få enheter gjennom detaljert og omfattende datainnsamling, typisk ved bruk av intervjuer eller observasjoner (Johannessen, 2020). Yin (2014) presiserte også at caseundersøkelser gjerne, og med fordel, kan kombinere flere metoder for å skaffe seg mye og detaljert data. Vi har valgt å ta inn kvantitativ data om lønnsomheten til casene i slutten av analyseprosessen. Dette for å øke relevans og troverdighet til våre funn.

For å finne svar på problemstillingen har vi som tidligere nevnt valg å benytte en kvalitativ forskningsmetode med et flercasedesign. Yin (2014) hevder at dette er den beste metoden for å få svar på et fenomen som forskeren har liten kontroll over og dersom det søkes inngående beskrivelser av fenomenet for å finne svar, slik vår problemstilling krever.

Yin hevder at fem komponenter er spesielt viktig ved gjennomføring av casestudier: Problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, logisk link til data og teoriske antakelser og kriterier for å tolke funnene (Johannessen, 2020, s. 215). I følge Yin (2014) er dette casestudie basert på et strengt metodisk med iterativ rammeverk. Vi har brukt dette

rammeverket som utgangspunkt for vår gjennomføring. Vi vil videre i kapittelet fokusere på det operasjonelle vedrørende datainnsamling og analyseteknikker brukt i forskningen.

3.3 Datainnsamling

Når man skal samle inn data skiller man mellom primær og sekundærdata (Ringdal, 2013). Vi ønsket å inn hente data selv for å besvare vårt forskningsspørsmål, derfor valget vi primærdata. Vi har i tillegg hentet noe sekundærdata for å underbygge vår primærdata.

Yin (2014) hevder at data kan innhentes gjennom ulike teknikker, deriblant intervjuer. Han skiller mellom tre typer intervjuer: Fokusintervju, formelt surveyintervju og dybdeintervju (Yin, 2014). Det som skiller dem, er graden av strukturering. Dybdeintervju, som vi har benyttet i denne datainnsamlingen er en blanding av fokus- og surveyintervju. Når man benytter dybdeintervju oppsøker man individer som har store mengder informasjon og kunnskap om et fenomen i en naturlig setting (Rubin & Rubin, 2011). Her vil erfaringer og meninger bidra til et mer helhetlig bilde, og siden vi har en induktiv tilnærming vil det bli viktig å rette søkelyset mot det som ikke er så lett synlig, med samtidig få med det konsise. Vår forskningstilnærming er eksplorativt, og vi ønsket ikke å påvirke resultatet fordi det er kunnskapen til intervjuobjektet som er interessant. Det er en forutsetning at intervjuet omhandlet hvilketarbeid som lagt ned for å oppnå lønnsomhet. Vi kommer nærmere tilbake til selve intervjuet i kapittel 3.3.2.

3.3.1 Valg av caser og datainnsamlingsenheter

Det var viktig for oss å velge caserbedrifter og informanter som kunne gi oss god data for å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi ønsket å finne ut hvilke strategier som ligger bak lønnsomhet hos selskaper i Bodø, og da var en kriteriebestemt utvelgelse av selskaper og informatenter det naturlige valget (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020, s. 58). Vi gjorde derfor en strategisk utvelgelse. I metodelitteraturen kalles dette for «purposeful sampling» (Patton, referert av Johannessen et al., 2020, s. 58). Strategisk utvelgelse innebærer at vi plukket ut virksomheter vi ønsket skulle delta i forskningen, hvor hadde god tro på at fikk intervju en person med en svært sentral posisjon i selskapet. Allikevel hadde vi en noen kriterier: Selskapet måtte være eldre enn 20 år, ha forretningsadresse i Bodø og ha ulik kjernevirksomhet. Alder på selskap sier mye om en virksomhets overlevelsessevne, den geografiske begrensingen ble satt på bakgrunn av studiens begrensning. Målet er at funnene våre ikke skulle være betinget til bransje, størrelse eller en organisatorisk ramme. Derfor leter vi etter funn på tvers av det overnevnte.

Siden vi ønsket å få rede på den overordnede strategien til selskaper, var intervjuobjektet nesten like viktig som selskapet. Personen måtte inneha en sentral rolle i utformingen av strategien og kjenne selskapet svært godt. Vi tenkte med engang på eiere, styremedlemmer eller daglig leder, og aller helst noen som hadde flere av de nevnte posisjonene. Vi bestemte hos for å sikte høyt og få den eller de mest sentrale personene i hvert selskap til å delta på dybdeintervjuet, noe vi selv mener vi lyktes med. Vi tok kontakt med fem mulige casebedrifter på e-post og fire av disse takket umiddelbart ja. Under er casebedriften, datainnsamlingsenheten og deres rolle i selskapet listet opp.

Tabell 1. Casebedrifter, informant og rolle

Selskap	Navn	Roller
Frem Bodø AS	Børge Bøyum	- Daglig leder
PowerOffice AS	Trond Eirik Paulsen	- Daglig leder - Varamedlem i styret - Indirekte eier av 13,3 % av selskapet gjennom Kulta Invest AS
Løvold Solution AS	André Løvold	- Daglig leder og konsernsjef - Styremedlem - Indirekte eier av 90,1 % av selskapet gjennom André AS
Løvold Solution AS	Ellisiv Løvold	- Leder marked-relasjon-utvikling - Styremedlem - Indirekte eier av 4,0 % av selskapet blant annet gjennom Ellisiv AS
Gunvald Johansen Holding AS	Jørn-Vidar Johansen	- Styremedlem - Indirekte eier av 30 % av selskapet gjennom JV Johansen holding AS - Daglig leder i datterselskapet Gunvald Johansen Bygg AS

Yin (2014) hevder at informasjon kan hentes fra ulike kilder, han lister opp: Dokumentasjon, intervjuer, arkivmateriale, deltakende observasjon, direkte observasjoner og fysiske gjenstander. Vi har benyttet av litt dokumentasjon, i form av omsetning, rolle og resultat gjennom Proff Forvalt, men i all hovedsak dybdeintervju.

Vi hadde et mål om å hente data fra fire til seks selskaper. Vi ente opp med fire casebedrifter og fem informanter. Vi har gjennomført alle intervjuene i perioden november 2021 til januar 2022.

3.3.2 Intervju av informanter

Kvalitative intervjuer skaper «fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer» og er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning (Kvale og Brinkman, 2015, s 105). Kvale og Brinkman (2015) mener intervju egner seg godt når man skal studere meninger, holdninger og erfaringer. Når vi skulle planlegge gjennomføring og form på intervjuet spilte følgende faktorer en viktig rolle: Hvor sensitiv er informasjonen, fremgangsmåte for studien og strategi for å innhente informasjon som svarer på vårt forskningsspørsmål. Informasjonen vi ønsket fra informantene satte ikke informantene i en sårbar posisjon. Vi anså det som en større sannsynlighet for at våre informanter ønsket anonymitet med tanke på forretningshemmeligheter.

Formålet med intervjuene var å avdekke strategier, erfaringer og metoder selskapet har benyttet, og ikke minst hvordan dem vektlegger dem hvis det skulle komme frem flere, for å oppnå lønnsomhet. I forkant av intervjuet sendte vi en e-post til objektet hvor vi opplyste om våre tre spørsmål, kort om formålet med oppgaven og samtykkeerklæring som vi ønsket underskrift på.

Vi ønsket å påvirke informantene mest mulig i forkant, nettopp for å gi dem mulighet til å presentere begreper de bruker med egne ord. Siden det er mange tema som kan diskuteres egner bruk av kvalitative intervju seg (Johannessen et al., 2020). De tre spørsmålene vi hadde planlagt på forhånd å stille var:

- 1) *Beskriv bedriften*
- 2) *Beskriv bedriftens utvikling*
- 3) *Hva gjør dere for å opprettholde eller forbedre deres marginer*

Vi tok som utgangspunkt at virksomhetene arbeidet med lønnsomhet og at svarene deres kom til å reflektere deres strategi for å opprettholde eller forbedre den. Vi, begge to, deltok på alle intervjuer. Eisenhardt argumenterte positivt for bruk av forskerteam ved casestudier (Eisenhardt, referert av Johannessen et al, 2020). Hun trakk spesielt frem to fordeler, det ene var at man gjerne fikk rikere data, gjennom mer utfyllende informasjon under innhenting, samt at dataens robusthet øker gjennom sammenfallende observasjoner under tolkningen (Johannessen et al., 2020, s. 225-226).

Dybdeintervju som innsamlingsteknikk ga oss muligheten til stille oppfølgingsspørsmål for å hente bakgrunnsinformasjon, presisere eller avklare uklarheter (Creswell, 2013). Denne muligheten benyttet vi oss av, spesielt når intervjuobjektet besvarte vårt første spørsmål, nemlig *beskriv virksomheten*. Alle casebedriftene er selskaper som driver med ulike ting, to er konsernselskaper som forvalter flere selskaper med ulike forretningsområder og modell. Derfor var det viktig for oss å danne oss et bilde av hele virksomhetene i starten av intervjuene, men også i forkant. Dette gjorde vi gjennom å lage en «one page» dokument i forkant av intervjuene. Målet var at vi skulle få bekreftet, utvidet eller korrigert vår forståelse av virksomheten i første spørsmål. Planlagt lengde på intervjuene var 45 minutter, men faktisk lengde ble mellom 1 til 3 timer.

Tre av fire intervjuer ble gjennomført fysisk på intervjuobjektet sin forretningsadresse. Det siste intervjuet ble gjennomført digital gjennom Teams på bakgrunn av restriksjon tilknyttet COVID-19. Yin (2014) nevner at kombinasjon av fakta og holdninger er et av hovedstyrken til dybdeintervju, og at fysiske intervju gir ytterligere en positiv dimensjon. Vi merket stor forskjell på første og siste intervju med tanke på effektivitet, styring og hvor målrettet vi var med oppfølgingsspørsmål. Det siste intervjuet var det som ble gjennomført digital og var det intervjuet vi brukte kortest tid på. Vi tror at det var vår kunnskap og erfaring som intervjuere, og at vi var godt i gang med analyse fra de 3 foregående intervjuene som gjorde at det digitale møtet ble mer effektivt enn de andre. Men vi kom ikke like tett innpå intervjuobjektet, som vi gjorde på de fysiske møtene.

Alle informanter aksepterte at vi tok opp intervjuet med en lydopptakerapp på mobiltelefon, og alle signerte samtykkeerklæringen før selve intervjuet startet. Alle godtok å bli intervjuet og at opplysninger om dem og virksomheten kan gjenkjennes i oppgaven. Siden alle skrev under, har vi ikke anonymisert informanter eller selskaper.

Intervjuguide ligger som vedlegg.

3.3.3 Behandling av data

Personopplysningsloven legger til rette for hvordan, også studentprosjekter, skal følge lov om behandling av personopplysninger som betyr at «en persons rett til privatliv og retten til å bestemme over egne personopplysninger» (Johannessen et al., 2020, s. 47). Dersom man skal samle inn opplysninger bør man ha: Lovlig grunn, god grunn til å få tillatelse, ta hensyn og sørge for sikker behandling av data.

Før vi begynte studien sendte vi inn meldeskjema til NSD, med informasjon om hvordan vi planla å behandle personopplysninger. Samtidig lagde vi en datahåndteringsplan – som beskrev hvordan vi skulle oppbevare innsamlet data i prosjektperioden. Norsk senter for Forskningsdata understreker at planen skal være utformet slik at dataen som samles blir håndtert og lagret på en sikker og forsvarlig måte. Denne ble godkjent den 25.10.2021 med følgende kommentar: «Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så lenge den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte». Alle deltakere fikk utdelt et informasjonsskriv i forkant hvor deres rettigheter ved å delta og personvern var opplyst opp om. Dette dokumentet ble signert av alle deltakere. Informasjonsskrivet ligger vedlagt oppgaven.

Vi hadde en intensjon om å ta feltnotater underveis, som kunne fungere som koblingen mellom datainnsamling og analysen. Dette ble det ikke noe av, vi hadde mer igjen for å holde dialogen med informanten. Når man behandler data er det viktig å bryte ned, undersøke, sammenligne, definere og kategorisere funnene - dette blir kalt koding. Dette gjorde vi i stedet underveis under transkribering. Gjennom en god og effektiv koding vil man oppnå en fleksibel datainnsamling og ha et godt utgangspunkt for gjennomføring av analysen (ibid).

3.3.4 Egenkapitalrentabilitet

Lønnsomhet kan måles i absolutte tall og i forholdstall. Gjennom en analyse av lønnsomhet kan man ta stilling til en virksomhets evne til å skape overskudd og avkastning på sin kapital (Kristoffersen, 2016). Analysen tar ofte utgangspunkt i absolutte tall fra årsregnskapet, som inneholder et resultat- og balanseregnskap. Regnskapet sier noe om virksomhets finansielle stilling og utvikling, og en analyse av den gjør det enklere for oss å prosessere og tolke tallene (ibid).

Rentabilitet er et forholdstall, eller nøkkeltall, for lønnsomhet som viser avkastning på investert kapital. Når man skal analysere lønnsomhet på investert kapital er det naturlig å regne på rentabilitet, som kan deles i total- og egenkapitalrentabilitet. Egenkapitalrentabilitet, eller egenkapitalavkastning, viser avkastningen på egenkapitalen, altså kapitalen aksjonærene har investert i virksomheten (Chakravarthy & Lorange, 2009)

Vi har hentet historisk nøkkeltall på egenkapitalrentabilitet i % før skatt fra Proff forvalt sin lønnsomhetsanalyse. Dette er sekundær data som er basert offentlig innsendte regnskapstall.

Vi har brukt konsernregnskapstall fra de virksomhetene som er det. Dette for å kunne vurdere lønnsomheten, underbygge våre empiriske funn og øke validiteten. Vi har beregnet den gjennomsnittlige egenkapitalrentabilitet i % før skatt siste 3, 5 og 10 år. Vi rangerer forholdstallet etter Proff forvalt sin metode:

Tabell 2. Proff forvalt sin rangering av egenkapitalrentabilitet i % før skatt

Ikke tilfredsstilt	Svak	Tilfredsstillende	God	Meget god
< 0 %	0-8 %	9-15 %	16-23 %	> 23 %

3.4 Data analyse

Yin (2014) opererer med fire generelle strategier for å analysere data: (1) Analyse basert på teoretiske antakelser, (2) å utvikle casebeskrivelser, (3) å bruke både kvalitativ og kvantitativ data og (4) å utvikle troverdige rivaliserende forklaringer (Johannessen et al., 2020, s. 221). Yin går ytterligere ned i materielt når han beskriver fem ulike strategier man kan bruke innenfor de fire overnevnte analyseteknikkene og en av dem er tilpasset flercasedesign og denne kaller han for sammenlikninger med andre caser eller cross-case-analyse (ibid).

Vi gikk inn i forskningsprosjektet med en teoretisk antagelse om at virksomhetene har en strategi for å opprettholde eller forbedre sin lønnsomhet. Vi hadde også gjort en litterær gjennomgang hvor vi gikk ut bredt og utformet et teoretisk rammeverk. Yin (2014) understreker at analyse basert på teoretiske antakelser er å foretrekke i studier som benytter casedesign. Denne analysemetoden fungerer som et filter når forskere skal analysere materialet (Johannessen et al., 2020, s. 221). Vi gikk inn i datainnsamlingen med et teoretisk rammeverk som vi bygde opp etter litteraturgjennomgangen, Denne ønsket vi å teste og forhåpentligvis utvikle basert på våre funn i forskningsprosjektet.

Vi har også, som tidligere nevnt benyttet oss av muligheten til å sammenligne caserbedriften opp imot hverandre. Analysemetoden vi bruker er trinnvis og gangen ble som følgende: Transkribering, koding, individuelle caserapporter og within-case-analyser per case. Deretter en cross-case-analyse hvor alle casebedriften var inkludert. Her søkte vi etter fellestrekk og ulikheter som vi senere kunne drøfte opp mot eksisterende teori. I følge Yin (2014) kan denne metoden enten beholde eksisterende, modifisere og videreutvikle eller bygg helt ny teori. Vi skal nå redegjøre analyseprosessen ytterligere.

3.4.1 Koding

I fenologiske studier, som kvalitative casestudier er, er det innholdet i datamaterialet som er viktig (Johannessen et al., 2020, s. 174). Etter intervjuet transkriberte vi lydfilen over til tekst. Denne teksten ble analysegrunnlaget vårt. Videre fra transkribering startet prosess med å kode materialet. Koding kan være ord eller en kort setning som beskriver fremtredener, oppsummerende eller essensielle attributter ved et datasett (Saldaña, 2015). Denne prosessen er ifølge Basit (2003) en dynamiske, kreativ og intuitiv prosess hvor forskere benytter resonnementer, teoretisering og tenking. Formålet med prosessen er å belyse å kunne sammenligne ulike metamaterialer mot hverandre, samt legge til rette for videre analyse (Richards, 2014).

Koding kan deles inn i tre ulike, men overlappende prosesser: Åpen koding, aksial koding og selektiv koding. Den åpne kodingen ble gjort i et refleksjonsnotat etter transkribering for hver casebedrift. Her ble datasettet brutt ned i kategorier sammen med meningsfortetting, hvor vi forkortet eller komplimenterte uttalelser og lange setninger (Johannessen et al., 2020, s. 175). Refleksjonsnotatet ble ikke eneste grunnlag for videre analyse, men brukt som hjelp og veiledning. Den aksiale kodingen benyttet vi oss for å se etter sammenheng mellom kategoriene.

Vi deltok begge på intervjuene og antall intervjuer var ikke overveldende, så vi hadde ikke behov for å benytte datakodingsprogram, da vi allerede startet den kognitive kodingsprosessen under intervjuene. Som tidligere nevnt har analyseprosessen vært en iterativ og kontinuerlig prosess, fra start til slutt. Vi skal nå redegjøre for within-case-analysene og cross-case-analysen.

3.4.2 Within-case-analyse

For å kunne gjennomføre en cross-case-analyse på tvers av selskapene må man først gjøre individuelle analyser for hver case. I denne utvikles transkriberings tekst, koder og refleksjonsnotater. Videre skriv vi individuelle caserapporter hvor vi utvikler begreper, egenskaper og kategorier. Dette gjør delvis underveis som vi hentet inn data. Bakgrunnen for det er at store mengder fort bli uoversiktlige for to uerfarne forskere (Johannessen et al., 2020). En annen fordel med å slutføre en caserapport før man starter med en ny er at vi som forskere kan danne oss mønsteret underveis i datainnsamlingen. I neste fase begynte arbeidet med å sammenligne funnene i within-case-analysene.

3.4.3 Cross-case-analyse

Når vi har gjennomført within-case-analyse på alle forsknings objektene starter steg to. Dette kalles for en cross-case-analyse. Khan (2008) nevner at cross-case-analyser får frem nye sammenhenger, forsterker eksisterende- og generer ny kunnskap. Det er akkurat det vi ønsker med denne oppgaven, altså finne de beste strategiene for å skape/opprettholde og øke lønnsomheten hos virksomheter i Bodø. Etter transkribering, koding, refleksjonsnotat, within-case-analyse kategorisering og begrepsutvikling var vi klare til å gjennomføre en cross-case-analyse. Denne analysen tar utgangspunkt i de individuelle intervjuene. Det var en langt iterativ prosess, hvor vår oppfatning og tolkning har innvirkning på resultatet. Vi har gått frem og tilbake fra transkriberingen av intervju og formuleringen av empiri gjennom hele prosessen for å få bekreftelse og avkreftelse på våre tolkninger.

Neste steg var å sammenligne funnene på tvers av virksomhetene, altså den faktiske cross-case-analysen. Vi startet prosessen med å merke av likheter mellom casene med en fargekode. Også i denne fasen gikk vi tilbake i empirien, diskuterte og sammenlignet med transkriberingen og refleksjonsnotater. Til slutt hadde alle funnen fått en farge, nærmere bestemt 17 ulike. Fargen utgjorde en kategori som betyr at de har noe til felles.

Disse 17 fargene tok vi videre i arbeidet, nettopp fordi vi skimtet flere sammenhenger blant dem. Det vi gjorde da var å finne et passende begrep til hvert funn og satte disse opp sammen innenfor sin fargekategori. Dette fordi vi ønsket å sette opp beskrivende hypoteser eller strategier tilpasset vår problemstilling. Når begrepene var fastsatt telte vi opp fargekoder og fire funns overskrifter stakk seg frem. En fremvoksende strategi for å oppnå lønnsomhet *var født*. På dette tidspunktet fortsatte vi å teste funn, empiri og begreper opp mot den fremvoksende strategien, og selv så sent i den iterative prosessen oppdaget vi funn som kunne slås sammen.

Vi hadde allerede på dette tidspunktet dannet oss en formening om hvilke strategier for å oppnå lønnsomhet våre intervjuobjekter hadde benyttet seg av. Vi hadde allikevel behov for å se disse i sammenheng med de andre casene, slik at vi kunne finne sammenhenger og ulikheter. Våre inntrykk og tentative temaene ble satt opp hver for seg, som et mulig funn, tilhørende sin caseopprinnelse i en og samme tabell. Prosessen videre gikk ut på at vi så etter sammenfallende tendenser, likheter og ulikheter. Vi arbeidet frem og tilbake i empirien og flere begreper og tentative temaer vokste frem. Vi fokuserte på å underbygge hvert begrep med et eller flere sitat. Vi synes dette var en god måte å gjøre det på, nettopp fordi vi følte det fremvoksende funnene oppførte seg som en levende organisme, også i den videre prosessen.

På dette tidspunktet hentet vi frem vårt teoretiske rammeverk som vi hadde laget på forhånd. Vi gikk igjennom alle sitatene i teksten og plassert dem inn under en teori i rammeverket. Flere sitater kunne hvert plassert flere plasser, men det tok vi hensyn til i den videre analysen. Se (vedlegg).

Den iterative prosessen fortsatte i søken på bekreftelse eller avkreftelse ved hjelp av det teoretiske rammeverket, men tilslutt hadde vi laget noen klare funn som vi ønsket å analysere mot internasjonal litteratur.

Ved å analysere på så mange nivåer forsterket funnene våre. Vi har i neste kapittel vurdert vårt eget studies kvalitet basert på de metodiske valgene vi har tatt gjennom hele forskningsprosessen

3.5 Studiens kvalitet

I kvalitativ forskning kan man benytte ulike kriterier for å vurdere kvaliteten på forskningen. Vi ønsker at funnene i forskningen vår skal være til nytte for noen. Derfor har vi reflektert over troverdigheten, overførbarheten og påliteligheten til vår forskning.

3.5.1 Validitet og relabilitet

Validitet sier noe om resultatet i forskningen har troverdighet. Det skilles mellom internt og ekstern validitet. «Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men bør være et kvalitetskrav som forskere må anstrenge seg for å oppfylle» (Johannessen et al., 2020, s. 44). Validitet, i kvalitative undersøkelser, handler om det man måler er det man tror man måler – og kan betegnes som intern validitet (Johannessen et.al, 2020). «Er det sammenheng mellom det fenomenet man undersøker, og de datoene man har samlet inn?» (ibid, s. 250).

Den interne validitet, eller troverdighet, i åpent dybdeintervju, uten begrepsavklaring kan by på utfordringer. Ifølge Yin (2014) handler begreps validitet om å identifisere korrekte mål for de konseptene man skal studere. Allikevel, vi hadde muntlig samtaler, vi fanget opp sammenhengene, fulle setninger og avsnitter så det var enkelt å forstå hva informantene ytret. Våre informanter er svært kompetente, og med høy sannsynlighet de beste informantene vi kunne hatt for å representantene virksomhetene vi undersøkte. Vi kvalitetssikre også om selskapene våre var lønnsomme, selv om vi var kritiske til å lønnsomhetsberegning og vitsen med å gjøre det når selskapene var så forskjellige, ga det allikevel oss en pekepinn på om selskapet kan vise til resultater når vi skal vektlegge deres svar. Vår evne til å tolk og analysere vil også ha en påvirkning på resultatet. Derfor har vi bevist brukt transkriberingsdokumentet jevnt og trutt, selv om koding og caserapport var på plass. Dette

minker sjansen for at vi har tolket svar feil fra informanten. Dette var en del av den iterative prosessen. Det vi kunne gjort for å styrke troverdigheten hadde vært og fått informantene til å lese gjennom transkriberingen eller caserapporten for å få bekreftet resultatet.

Den eksterne validitet, eller overførbarhet, handler om resultatene fra denne undersøkelsen kan overføres til lignende fenomen. Vi har benyttet oss av bedrifter i ulike bransjer, størrelse og ulik organisasjonsdesign, samtidig som vi har benyttet oss av cross-case og analysert dette opp mot litteratur synes vi er en metode som ønsker overførbarheten. Det at også produserte et bredt teoretisk rammeverk i forkant, gjennomført dybdeintervju hvor vi spurte informanten om tre helt åpne spørsmål, som personen er det best kvalifiserte person til å svare på, ga oss rik data. Det at vi brukte bred og anerkjent internasjonal litteratur å teste den opp mot gjør oss mer komfortabel med våre funn. Dette gir oss tro på at vår konklusjon innehar egenskaper som kan bidra til å øke prestasjon til bedrifter som ønsker. Dette støttes av Johannessen et al. (2020) som sier at casestudier i siste fase av prosessen vil få en bedre intern validitet dersom man finner sammenfallende litteratur på feltet. Vi har også vektlagt å ha med fyldige casebeskrivelser, data fra intervju og analyse mot internasjonal litteratur slik at det enkelt for andre å vurdere om studiens resultater kan overføres til andre kontekster (Guba og Lincoln, 1994).

Reliabilitet sier noe om hvor nøyaktige dataene er, hvordan de er samlet inn og bearbeidet. Dataen vi har er en representasjon av virkeligheten, og om den er representativt for fenomenet er et viktig spørsmål. I kvalitative forskning er det lite hensiktsmessig å snakke om reliabilitets tester og interreliabilitet, nettopp fordi det benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker (Johannessen et al., 2020, s. 44). Vi har benyttet dybdeintervju som er svært kontekstbaserte, erfaring- og tolkningsbasert og at noen kan duplisere dette arbeidet er helt mulig (Johannessen et al., 2020, s. 44). Det som styrker våre reliabilitet er at vi har vært to forskere i sving, vi har begge deltatt på intervjuene og har samarbeidet hele veien til mål. Et annen bevist valg vi har gjort er å gi leseren sjansen til å lese inngående om vår metode, våre empiriske data og vår analyse. Vi har også lagt ved flere vedlegg som viser vår analyse prosessen når kommer within-case-analysen og cross-case-analysen, samt opp mot internasjonal litteratur.

Johan har noen personlige koblinger til våre informanter – som kan ha påvirket oppgavens validitet og reliabilitet. Løvold Solution eies og styres av Johans foreldre, Ellisiv og André, og Johan eier 2 % av selskapet. Børge, daglig leder hos Frem er Johans onkel. Vi har forsøkt å ha et bevisst forhold til dette ved datainnsamling og analyse. Om dette styrker eller svekker

oppgaven får være opp til andre og bedømme. Det at vi har brukt vårt nettverk og relasjoner tror vi har gitt oss rikere data, enn hvis relasjonene ikke hadde vært der.

3.5.2 Ethiske problemstillinger

«Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre» (Johannessen et al., 2020, s. 45). For denne oppgaven skal vi forholde oss til forskningsetiske retningslinjer vedtatt av NESH. Disse retningslinjene kan kategoriseres i 3 typer hensyn (Nerdrum, referert av Johannessen et al., 2020): Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Disse hensynene skal beskytte informanten gjennom at den som deltar skal bestemme over egen deltakelse, og kunne trekke seg når som helst. Informanter eller respondenter hadde rett til å beskytte sitt privatliv gjennom å holde tilbake informasjon for forskeren. Vi har taushetsplikt og det er vårt ansvar å unngå skade, gjennom forståelse for sensitive og sårbare emner, og de som deltar i undersøkelsens skal utsettes for minst mulig ubehag.

Informasjonen som er samlet inn til studien skal kun brukes til formålet for prosjektet, og skal ikke brukes i andre studier. Ved kvantitative undersøkelser er det vanligvis ikke noe problem å anonymisere, men for kvalitative data kan det for å sikres anonymitet brukes pseudonymer på informanten. Det er vanlig å endre kjønn, alder, stilling og hvor personen jobber, men siden vi skal sammenligne bedrifter må vi gjøre dette på en måte som funker godt for studiet og beskytter personopplysningene.

3.5.3 Egen rolle som forsker

«Utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet» (Johannessen et al., 2020, s.23). Særlig i den kvalitative delen når vi skal møte informanter til intervju må informasjonen være ryddig og profesjonell, og hvordan klær vi har på oss, hvor og hvordan intervjuet gjennomføres og våre eksisterende relasjoner til intervjuobjektene bør vi ha et bevisst forhold til. Det kan også beskrives som vanlig fornuft mye av det vi skal gjøre, og det å ha empati i situasjonen, ikke "pushe" informantene. De skal føle seg komfortabel og trygg i situasjonen, og i tiden etterpå (Kvale et al., 2009).

Som forskere har Johan og jeg ulike bakgrunner, både innen utdanning og jobberfaring, og gjennom de siste månedene sett at vi har ulike styrker og interesseområder. Dette tror jeg kommer til å styrke oppgaven vår gjennom at vi har ulike synspunkter, og kommer til å måtte argumentere dersom vi er uenige - og få en bredere observasjon for funnene og tolke

informasjon ulikt. Det kan være med tidkrevende å være to, men samtidig styrker dette funnene som nevnt ovenfor.

3.5.4 Kritikk over valgt design og metode

Svakheten til valgt design og metode kan være flere ting. Innsamlingen av data til within-case-analysen baserer seg på intervjuobjektets hukommelse, dens formidlingsevne og vår tolkningsevne. Vi kan som forskere ha ulik begrepsforståelse, og det kan også være variasjon i ordbruk hos informantene. Her er det mye data som skal noteres, forstås og tolkes. Sjansen for at elementer forsvinner eller mistolkes er til stede.

En annen svakhet kan være at teoribygging basert på caser man selv gjennomfører er svært krevende, fordi man gjennomfører flere analyser, within-case-analyse og cross-case-analyse. Dette kan også være en utfordring for to uerfarne forskere å veksle mellom induksjon og deduksjon. Totalt sett kan vi ha designet et for krevende forskningsdesign, med mange delprosesser som krever ressurser og erfaring.

Som nevnt tidligere er det også mulig den strategien som blir planlagt ikke er den som utføres, altså at den operative kjerne utfører andre «aktiviteter» enten bevisst eller ubevisst. Vi kommer ikke til å gå nærmere inn på implementering, annet enn det som belyses under intervju og som blir viktige funn i oppgaven. Det kan bli et område vi ser mer på, men i første omgang ønsker vi å avgrense oppgaven som vi har nevnt over.

Teori over i konklusjon og diskusjon. Hva kunne vi gjort bedre i forhold til metode? Hvordan kunne oppgaven vært annerledes?

Kort introduksjon, god case beskrivelse. Relevans av teori i forhold til det vi skriver om.

4.0 Empiriske funn

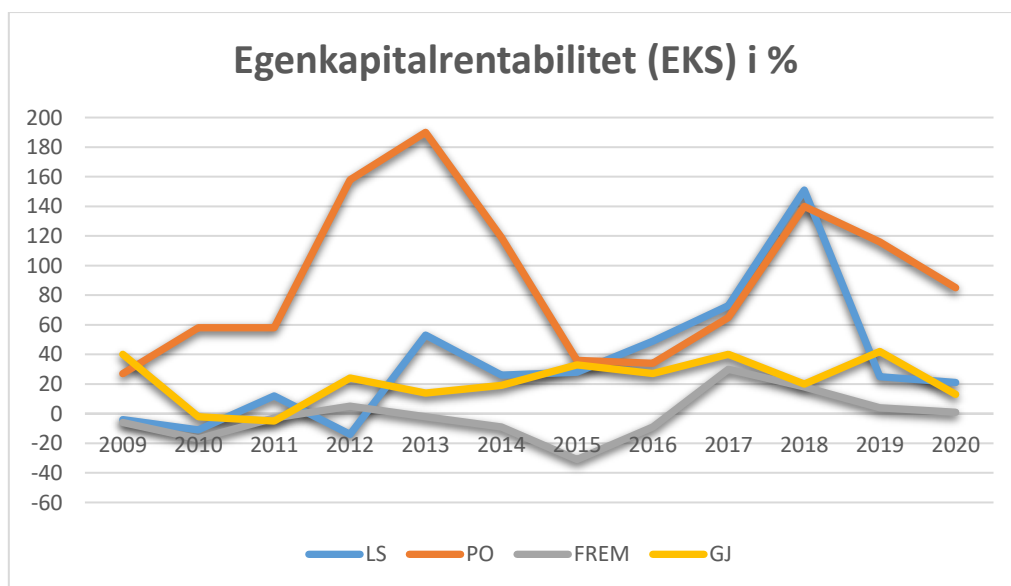
I dette kapittelet skal vi presentere våre casebedrifter og våre empiriske funn etter gjennomført within-case og cross-case -analyse (se vedlegg 1, 2 og 3). Empirien har gjennomgått transkribering, en åpen og aksial koding, caserapport og til slutt gjennomførte vi cross-case-analysen.

Informantene ble bedt om å *beskrive bedriften, beskrive bedriftens utvikling de siste tre årene og hva de gjør for å opprettholde eller forbedre lønnsomheten.*

4.1. Casepresentasjon

I starten av datainnhenting ønsket vi å se bedriftenes strategi de siste 3 årene og hvordan bedriftene har jobbet med lønnsomhet og sammenligne dette med de økonomiske resultatene. Når vi begynte intervjuene innså vi gjennom vært intervju, at lederne i bedriftene ikke klarte å begrense seg til en 3 årsperiode når de snakket om utviklingen. De ville belyse tiltak de hadde gjort og utvikling helt siden de tiltrådte i stillingen. Dermed fikk vi mange funn og en helt annen og lengre periode beskrevet. Dette kapittelet belyser det komplekse bildet med å lede en organisasjon og alle momentene de daglige lederne vi har intervjuer fremhevet som viktige. Nettopp fordi flere elementer var felles og ble nevnt av bedriftene, men de vektla og fokuserte på ulike tiltak. I dette kapittelet vil hver bedrift bli presentert med hovedtrekkene fra intervju. I slutten av kapittelet vil vi oppsummere noen sterke tendenser som blir diskutert videre i oppgavens siste kapittel, diskusjonskapittelet.

Vi valgt å måle lønnsomhet gjennom å bruke nøkkeltallet EKS. Perioden vi har presenterer i figuren er fra 2009 til 2020:



Figur 6. Utvikling i egenkapitalrentabilitet i % før skatt i perioden 2009-2020 for alle casebedriftene

Resultatet viser at 2 av 4 casebedrifter har «meget god» egenkapitalavkastning, altså over 23 % i gjennomsnitt i perioden 2009 til 2020. Disse virksomhetene er PO med 114 % og LS med 34 %. GJ er helt i øver sjiktet av kategorien «god» egenkapitalavkastning, altså 22 % i samme periode. Frem kan vise til negativ egenkapitalavkastning på -2 i perioden, noe som kategoriseres som «ikke tilfredsstillt».

4.1.1 Frem Bodø AS

Beskriv bedriften

Vi har intervjuet Børge Bøyum som har vært daglig leder i selskapet siden mai 2016. Børge har lederutdanning fra forsvaret, HMS- og gastaltterapiutdanning. Han har erfaring fra ledelse fra tidligere jobber. Siden mai 2016 har selskapet vært gjennom store endringer. Frem er en bedrift hvor målet er å få folk ut i jobb, og de måler dette med hvor mange de årlig får ut i jobb. Dette innebærer at de må være attraktive og tilby relevant innhold med kvalitet slik at de oppnår sitt mål om å få 105 arbeidstakere ut i jobb hver år.



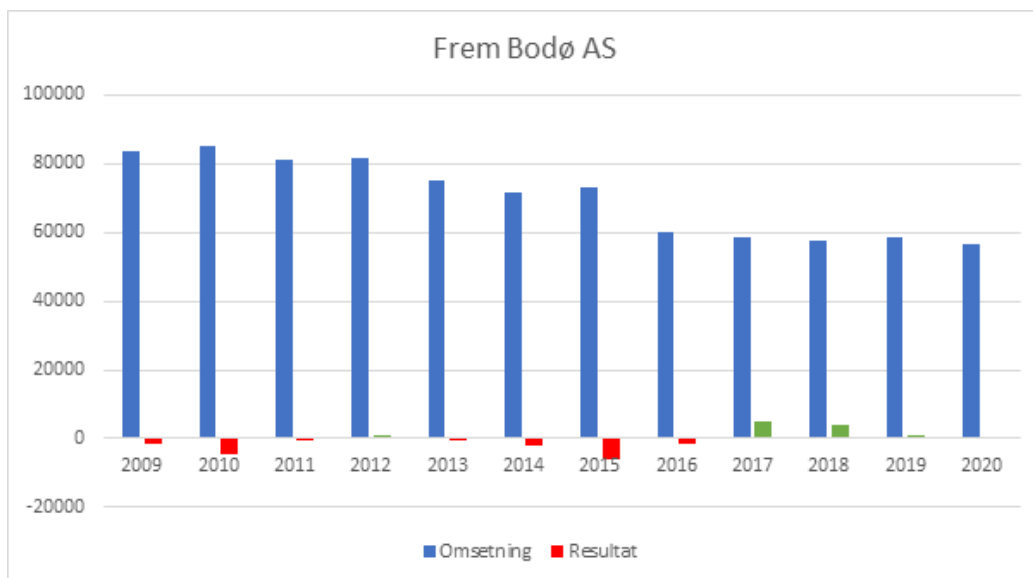
Bilde hentet fra Frem's Facebook side, tatt i deres nye konsept Egna, et miljøvennlig kjøpesenter. Bildet viser daglig leder og gjester på omvisning midt i lokalet med gjenbruksmøbler og interiør.

Behovene rundt hvilken kompetanse arbeidstakere trenger endrer seg i takt med samfunnet, og Frem Bodø AS ser at de trenger å utvikle seg for å tilby gode tjenester. De siste årene har vært krevende med en stor omstilling internt gjennom kulturendring – og nå skal bedriften igjennom en større omvelting og bli konsern.

Tabell 3. Nøkkelinformasjon om Frem Bodø AS

Frem Bodø AS, Bodø, etabl.1971.			
Eierandeler i Frem Bodø AS	49,2% Bodø kommune	45% Nordland fylkeskommune	5,79% Andre
Forretningsadresse	Bodø		
Formål	Arbeidsformidling		
Driftsinntekter 2020	56,8 millioner		
Resultat før skatt	0,36 millioner		
Egenkapitalrentabilitet	3 års periode = 8%	5 års periode = 9%	10 års periode = 0%
Eierandeler i andre selskaper	<ul style="list-style-type: none"> - Meløy Bedriftsservice AS - Beiarvekst AS 		

Frem er opptatt av å tenke nytt og gå foran i sin bransje. Daglig leder Børge forteller; “ Vi kan være en ressurs på mange måter for samfunnet: Gjennom å skape arbeidstakere og bidra med innsatsfaktorer som arbeidskraft og nettverk for gründere, som igjen kan føre til innovasjon og utvikling som igjen bidrar positivt til samfunnet.” Denne tankegangen og med de nye prosjektene som innfrir på disse punktene, anser Frem seg selv som ledende innenfor bransjen med arbeidsinkludering. Børge forteller at *akkurat* det er det flere grunner til: “Vi har bedrifter vi ser opp til, som er kommet lengere enn oss og som vi prøver lære av gjennom workshop eksempelvis. Vi må selge våre tjenester inn til NAV Nordland, også må NAV Bodø ønske å bruke oss”. Det er optimalt om en arbeidsinkluderingsbedrift bruker kort tid på å få deltagerne ut i jobb, Børge forteller: “... der er vi veldig gode. Vi har 5,6 uker i snitt, mens andre ligger på 16 uker”. Børge forteller hvilke faktorer som ligger bak: “Vi samarbeider mye, men allikevel har vi våre forretningshemmeligheter med tanke ting vi utvikler internt. Vi merker at bedrifter har begynt å snu seg mot oss og ønsker å lære av oss. Da er det spesielt “EGNA” og “FREM” som merkevare og hvordan vi har gått frem strategisk for å få realisert disse tingene som er interessant for eksterne, sammen med hvordan vi klarer å balansere økonomisk bærekraft, med økt omdømme og nyutvikling”. Nedenfor vil dette beskrives ytterligere.



Figur 5. som viser Frem Bodøs omsetning og resultat siden 2009.

Her ser vi flere grønne år etter Børge kom inn kombinert med en lavere omsetning.

Beskriv bedriftens utvikling

Dårlig forfatning – en kulturell endring

Daglig leder anså at noe av det viktigste for å gjennomføre en strategi var tilliten til de ansatte i organisasjonen. Også for den økonomiske situasjonen ble det viktig å endre hvordan man snakket om økonomi internt i organisasjonen. «Det var mange ting å ta tak i, spesielt når det kommer til lønnsomhet, og skal man få strategier til å fungere, må man ha folkene med seg». Børge forteller at han gikk nøye gjennom all økonomi og tilvirkningskostnader, og at han på fellesmøter presenterte økonomien helt åpen og ærlig. «Det ble satt stor pris på. Grafisk hos oss ga tilbakemelding om at de hadde ført «skyggeregnskap» av inntektene sine, men de hadde ikke peiling på hva utgiftene var. Så lukket var det, sånn kulturmessing, selv om jeg tror de hadde fått det hvis du hadde spurt». Stor utrygghet, lite oversikt og lite autonomi preget arbeidsplassen hvor Børge nylig hadde overtatt lederansvaret. «Jeg opplevde ikke at det var så lukket når jeg startet i jobben, men når jeg ser tilbake 5 år etter, var det veldig viktig å ta tak i åpenhetskultur, eller mangel på åpenhet, åpne bøker, fortelle om økonomien helt ned på avdelingsnivå, forklare hvorfor det har det vært ansettelsesstopp, hvorfor det var innkjøpsstopp. Alle disse tingene måtte settes i gang relativt fort.» Børge så behov for å handle raskt: «Alle avdelingene var i rødt og gikk i minus.» Fra mai 2016 til mai 2018 ble det 23 færre årsverk i bedriften. Børge forteller: «To ble oppsagt, en avskjediget og resten gikk av normale årsaker. Disse menneskene ble ikke erstattet og allikevel opprettholdt vi samme omsetning, noe som tilsier at da får du økt lønnsomhet. Så det var økonomisk bærekraft som jeg la til grunn».

Børge kan også fortelle om stor jobb-usikkerhet i bedriften og gjennomførte medarbeiderundersøkelser. De fleste var redde for å miste jobben sin, og de har gått fra 65% til nå 30% på jobb-usikkerhet, som er en stor forbedring og et målbart resultat på kulturendringen. I 2018 sa tillitsvalgt fra LO fellesforbund til Børge: «*Nu Børge, nu kan vi kall oss et vi*».

Regnskap, prosesser og kundeforhold fikk også gjennomgå granskning for å øke lønnsomheten: «... bedriften var i en dårlig økonomisk forfatning. På papiret så den økonomiske situasjon grei ut, men når man begynte å ta det så var det rett og slett et korthus. Jeg satt nok høsten 2016 og lurte på hva jeg hadde begitt meg inn på, for alt vi tok i ble rødt». Han mener det var et resultat av at bedriften hadde unngått å forholde seg til omverden. Frem var da avhengig av “tilskudd” for hver deltager fra NAV, og de brukte ikke opp hele tilskuddet på aktiviteten knyttet til å få de ut i jobb - noe de gjør i dag. Renomméet til Frem gjorde dessverre at NAV ikke ønsket samarbeid med de videre, altså de stod i fare for å miste den største og viktigste kunden på det tidspunktet. “... det er en utfordring når den inntektskilden du er mest avhengig av tørker inn og du samtidig ikke var gjort noe med de andre tingene”. Fremover prioriterer kun Frem å starte opp prosjekter som både gir kompetansen man trenger, men også at det “har livets rett” rent økonomisk: Fokuset var innholdet til deltakerne og ikke at dette prosjektet skulle ha livets rett økonomisk. Vi ønsker å ha begge tankene i hodet samtidig nå.”

Eksterne forhold – nye strategivalg for Frem

Børge forteller at det vanskeligste med kulturendringen var det å invitere inn bransjer, markeder og oppfordre til utvikling. For at Frem skal klare å formidle et stort antall arbeidstakere må de ha gode relasjoner med næringsliv og gi deltagerne kompetanse med næringslivsrelevans. «Vi må utvikle kompetanse som passer til samfunnets utfordringer og ikke minst skapet et innhold som bidrar til motivasjon for den enkelte til å bli en arbeidstaker». Noen av deltagerne kan gå rett ut i jobb forbi Frem har gode rekrutteringsnettverk, mens for andre må det bygges kompetanse og prøve ut ulike arbeidsplasser og hverdager. “Vårt innhold har tidligere i stor grad vært tilpasset manuelle oppgaver innfor det industrielle. Utfordringen de siste årene er at vi har ikke så mange arbeidsplasser å formidle til lenger. Derfor tok vi et strategivalg i 2019 om å bevege oss mot nye verdisystemer innenfor bærekraft og trippelbunnlinje. Vi tar inn miljø i tillegg til samfunnsaspektet.” Over de siste årene har de mistet betydelige avtaler fra blant annet hjelpemiddelmonteringen i Bodø Kommune, men også flere andre betydelige avtaler. Dette

betyr at de må endre seg for å overleve. “Hele vårt system er i forandring, og det handler om å skape arbeidstakere og innhold som passer inn i samfunnet”.

Interne forhold – lederen som «får folkene med»

For å lykkes med endringene de siste årene har daglig leder hos Frem vært bevisst på egen lederstil. «Endring tar litt tid, men det jeg lærte av en tidligere arbeidsgiver var å hele tiden «Plante noen frø».” Børge forteller han har vært veldig bevisst på å gjøre en kulturendring gjennom små endringer og en lederstil der han stiller krav, er tålmodig, ønsker å være til stedet og gi tillitt. “Som leder krever det mye når man skal endre en kultur, det holder ikke å si hva man ønsker, man må selv være en aktiv bidragsyter og delta i det». Det siste året har et nytt prosjekt krevd mye av hans oppmerksomhet, og da uttrykket hans kollega at de ønsket han måtte flytte fokus tilbake til hele Frem og ikke kun jobbe tett på prosjektet. Børge forteller: “Da snudde jeg litt om, begynte å delta mer i ukentlige møter som tilhører igjen. ... Informasjonsarbeidet blir viktig når vi endrer og utvikler oss, og det er viktig at alle føler seg opplyst og som en del av endringen». Børges lederstil er preget av tett dialog med kollega, komme de i møte når det er behov for avgjørelser eller hans innspill.

«Omdømmet vårt mot NAV-Nordland og NAV-Bodø var dårlig. Dem ønsket å bruke oss mindre og mindre, parallelt som vi klarte å skape lønnsomheten i produksjonen vår. Så der skrumpet jo oppdragene inn.” Frem måtte skape bedre samarbeid med sine kunder, som blant annet Nav, gjennom å forbedre intern kultur og verdier, som ville bidra til den eksterne oppfatningen av bedriften. De begynte å bruke ordlyd i arbeidshverdagen som «salg», «kunde», regulere priseretter markedet og kutte kostnader. Andre aktører fikk en tiltro til hva Frem skapte. En stor intern kulturendring skulle resultere i nytt navn og logo noen år senere. Slogordet til Frem var «Muligheter for alle», som de mente en hvilken som helt bedrift kunne stå bak. Deretter startet de en prosess der alle ansatte deltok. «vi stilte oss spørsmålet «hva er vi?», «hvor vil vi?» og «hva skal vi være?»». Det var flere eksterne som ønsket at vi skulle bytte navn (Fra Bodø Industri), men vi fant ut at timingen ikke var riktig. Det var ikke det vi skulle gjøre nå. Det vi trenger finne ut først, var: hvem er vi, hva skal vi skape, er vi først «muligheter for alle», eller er vi noe annet?.” Etter å snakket om deres hovedmål, å fremme folk ut i jobb, kom de internt frem til sine verdier som underbygget de nye kulturendringene Børge hadde stått i bresjen for.

Hvordan opprettholder eller skaper dere marginer?

«Vi ønsker å være dynamiske og strategiske, og innenfor visse rammer med en bærekraftig økonomi på 3-5 % i året, skape mest mulig samfunnsverdi». Børge mener dette kun beskriver

en liten del av lønnsomhetsbildet. Slik han ser det er kostnadene spart samfunnet den virkelige lønnsomheten: «I 2016 formidlet vi så få arbeidstakere, at vi feiret med kake hver gang det skjedde. Pr. nå har vi formidlet 94 stykker i et COVID-19 år (2021). Altså, nå kan vi ikke feire alle med kake lenger. Samfunnsverdien er den virkelige lønnsomheten vår.» I 2020 lanserte bransjen et nytt forskningsresultat, via samfunnsøkonomisk analyse og NAV gjorde akkurat det samme, men med andre forskere. De kom frem til ca. samme sum. En person i AFT, som er Frems hovedtiltak, som kommer seg i 100 % jobb, vil ha et netto samfunnsbidrag på 4,6 millioner på 10 år. «Vi henter folk fra langt unna arbeidslivet, før de går på uføretrygd, og får dem inn i arbeid. Ikke alle kommer seg i 100 % stilling, men hvis vi sier at for hvert år har vi skapt ca. 460.000,- i bonus for samfunnet for hver formidling, så har vi alene i år skapt en samfunnsverdi i 2021 på 23-46 millioner, som også er gjentakende for hvert år». Børge ønsker å skape denne samfunnsverdien, samtidig som Frem kan ha økonomisk sikkerhet i selskapet med en margin på 3 til 5 %. Målet er definitivt å skape flest mulig arbeidstakere – og i 2021 kom 105 mennesker seg ut i jobb. Frem har et internt mål på å formidle 150 arbeidstakere ut i jobb hvert år.

For daglig leder har det vært en prosess siden 2016 for å komme der bedriften er i dag, og det har vært en modningsprosess der de nå ser på omstrukturering og konsernmodell. De første årene var fokuset mest internt. Identiteten til bedriften - og å rydde opp og avvikle ulønnsomme prosjekter tok nesten all tid til daglig leder. Når grunnmurene var på plass internt og økonomisk, kunne de begynne å tenke utvikling og langsiktig. Som en offentlig eid virksomhetens ønsker de videre å benytte seg av konsernstruktur for å opprettholde fordelaktige samarbeid med andre private aktører: «Gjennom konsernmodellen kan vi invitere inn flere eiere gjennom emisjoner eller salg, som gjør at vi kan vokse sammen med andre». Dette realiserer også muligheten for å samskape unike merkevarer med gründere og andre næringslivsaktører. Frem har et prosjekt som heter Egna, men Børge forteller at de ønsker å satse mer i den retningen: «Vi ønsker å skape flere merkevarer og kanskje bli et «House of Brands», men da må det passe inn i den overordnede visjonen, nemlig *vi skaper arbeidstakere.*» De ser på muligheten for å danne flere selskaper sammen med andre. Dette for å skape innhold som ikke bare er i Frem Bodø sin regi, men drevet frem av en gründer for eksempel. For å få utnyttet denne muligheten, må de bli konsern.

Frem har en bevisst måte å kommunisere på, for å fremme deres nye verdier. Det gjør de gjennom portrettintervju i avisa - hvor deltakeren får fortelle sin historie. Gjennom dette styrker de samarbeidet med Nav og de nye samarbeiderpartnerne/arbeidsgiverne. «Da får

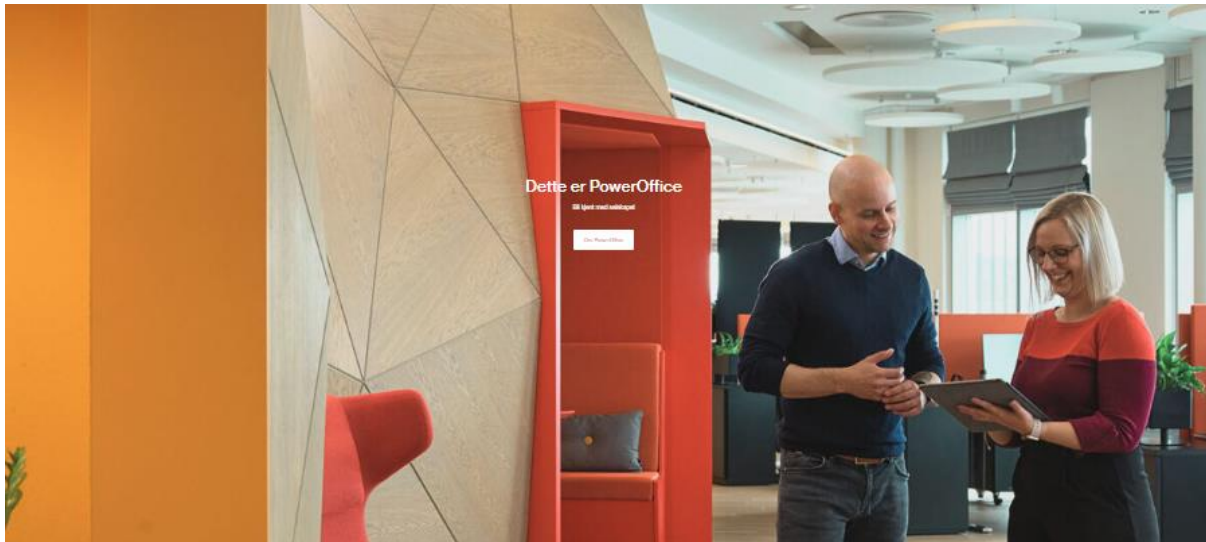
samfunnet vite hva pengene går til og det er viktig for å skape aksept og tillit i samfunnet, nemlig at alle ser nytten av det vi holder på med». Børge beskriver merkevarebyggingstrategien og den radikale interne endringen slik: «Vi gikk fra å være et ordrekontor til å drive aktivt med salg, rett og slett skape en selgende organisasjon. Vi trengte å bli en del av markedet igjennom aktiviteter som til slutt skulle føre til et salg».

Børge oppsummerer den økonomiske utviklingen i slutten av intervjuet: «*Samfunnsoppdraget* ligger nærmere mitt hjerte sammenlignet med *Private Equity*, hvor eneste fokus er å skape ren profit». Likevel har han gjennomført en stor endring i bedriftens økonomiske resultater. «Det store skifte lønnsomhetsmessig kom våren 2017 til våren 2018 der vi gikk i fra 1,5 millioner, minus til 4 millioner i pluss på et år. Vi hadde akkumulert, våren 2017, nesten to millioner i minus og fra da og til 31. Mai 2018 så flytta vi oss 6 millioner i riktig retning (pluss)». Det var da de la om strategien og fikk de ansatte til å ta eierforhold til økonomien i sin avdeling. «... vi trengte å få mer fokus på det. Alt i fra prising, altså sette opp priser hvis vi ikke hadde indeksregulert de tidligere. Hvordan kan vi selge til et marked? Hvordan kan vi ta vare på kundene? Det å bare begynne å bruke ordet «salg» var en terskel». Andre økonomiske grep Frem har gjort de siste årene for å forbedre lønnsomheten, er å skape likviditet: «Ellers har selskapet brukt gode tider til å investere i næringseiendom, med det formålet om å få avkastning på kapitalen, frem til tider man trenger dem. Så når jeg kom inn solgte vi en eiendom for å putte i egen drift, gamle regning og innskuddspensjon».

4.1.2 Case 2 Power Office AS

Beskriv virksomheten

Vi har intervjuet Trond Eirik Paulsen, gründer og daglig leder i Power Office. Han har vært med siden 1998 og kjenner bedriftens utvikling. Han hadde aksjemajoritet i selskapet frem til Visma Norge Holding AS i 2019 kjøpte 75 % av aksjene i selskapet og overtok majoriteten.



Bildet er hentet fra Power Offices hjemmeside og viser gjennomdesignede kontorlokaler i merkevaren til selskapet.

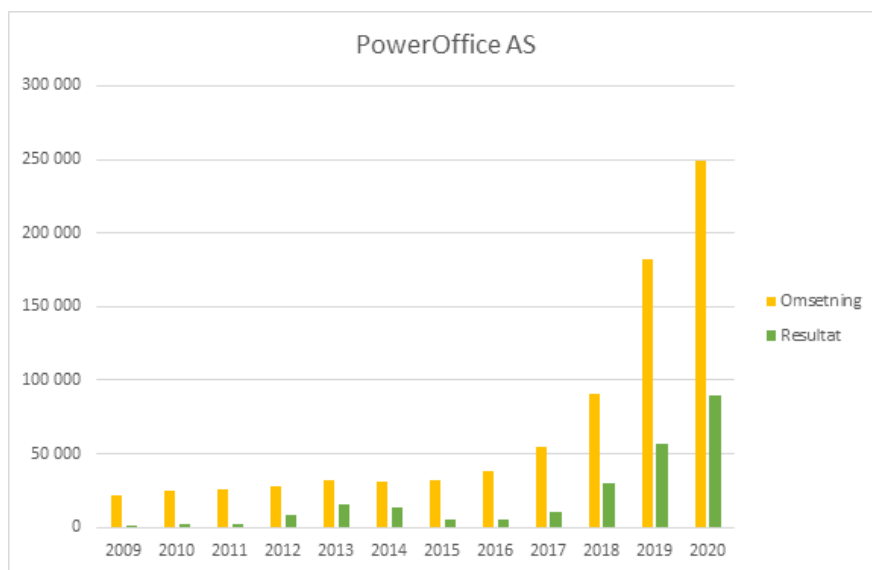
Trond Eirik startet ut som softwareutvikler hvor han skreddersydde systemer til selskaper på bestilling. I samarbeid med med-gründer Tor Sivertsen avdekket de et «hull i markedet», skapte et system og en forretningsmodell som skulle bli en nasjonal aktør. Selskapet kan vise til en eksplosiv utvikling på alle parameter helt siden 2017. Etter at Visma kom inn på eiersiden forteller Trond at selskapet er rustet til å vokse videre inn fremtiden.

Tabell 4. Nøkkelinformasjon om PowerOffice AS

Power Office AS, Bodø, etabl.1998.			
Eierandeler i Power Office AS	75% Visma Norge Holding AS	13,3% Kulta Invest AS 9,21% TSI Holding AS	1,21% Arkimedes Invest AS 1,01% With Invest AS Andre 0,27%
Forretningsadresse	Bodø		
Formål	Utvikle og levere økonomisystemer til SMB.		
Driftsinntekter 2020	249 millioner		
Resultat før skatt	89,4 millioner		
Egenkapitalrentabilitet	3 års periode = 114%	5 års periode = 88%	10 års periode = 100%
Daglig leders eierandel i selskapet	Gjennom Kulta Invest AS (13,3%)		

Daglig leder oppgir at bedriften har hatt ganske lik strategi helt siden oppstart, men at måltall og ulike utviklingsprosjekter har variert. Trond beskriver startfasen til bedriften slik: " ... oppstarten det er ganske mange år siden. Vi snakker jo her om tilbake til 1998, så på dette

tidspunktet drev jeg på med utvikling av software». Trond skreddersydde og lagde ulike programmer til ulike bedrifter. «Lag et system til en bedrift, nytt system til neste bedrift». Det var da han møtte Tor Sivertsen, den andre gründeren i Power Office, og han hadde også behov for å få laget et system.» Trond laget programmet Tor ønsket, og Tor tenkte at mange andre kanskje hadde det samme problemet. «Da dro vi på konferanse med regnskapskontor og vise det vi hadde. De ønsket å kjøpe produktet. Hvordan bestiller de spurte dem?» Trond og Tor skjønnte at de kunne lage et produkt og selge det til flere. Trond beskriver det slik: «Fant et behov, undersøkte betalingsvirksomhet, og deretter var vi i gang.»



Figur 7. Omsetning og resultat for PowerOffice AS for perioden 2009-2020

Beskriv virksomhetens utvikling

Lønnsomhet – store vekstambisjoner

Power Office AS var frem til 2019 eid av de tre gründerne som startet selskapet. Visma som kjøpe opp deler av selskapet eier også lignende selskaper som Power Office internasjonalt og nasjonalt. Vi har ikke intervjuet Visma for å høre hvilken strategi som ligger bak oppkjøpet. Hva betyr oppkjøpet for selskapet? For daglig leder er det viktig, at selv om de har god lønnsomhet (et ekstremt godt driftsresultat årlig) brukes det på å utvikle bedriften videre med et mål om å vokse. Han sier følgende: «Vi er en del av Visma, og ble det i 2019. 100% av det som tjenes i bedriften blir reinvestert på å bli *ennå* større, ... Visma er en av Europas største i sin bransje innenfor økonomisystemer.» Om strategien har endret seg etter oppkjøp sier Trond Eirik følgende: «Strategien har ikke endret seg. Visma er interessert i vekstselskap som skal vokse videre, og når de kjøper selskap er det fordi de har en lys fremtid foran seg.»

Interne forhold – «vi er nå blitt veldig proff»

Trond forteller Visma har lagt til rette for at PO kan vokse videre da de har et apparat med unik kompetanse som gir Power Office konkurransefortrinn. “Eksempel HR område. Der har vi gått fra å være greit nok, til å bli veldig proff. Nå gjør vi medarbeiderundersøkelser hver måned. Hele konsernet gjør dette i alle selskapene de eier. Det samme gjelder standardiserte undersøkelser på produktene. Vi benchmarker mot hverandre. Hvor bra er produktene i Visma. Også de kjedelige tingene som GDPR compliance og slike ting er noe vi får masse hjelp til. Mye mer fornuftig at noen få sitter på denne spesialkompetansen i et konsern.” PO fokuserer nå mest på sikkerhet «at alle systemene skal være *supersikker*. Visma har egne team som sitter og tester sikkerheten utenfra og inn. Vi vet til enhver tid hvor sikkert vårt system er». I intervjuet gav Trond uttrykk for at den nye eieren kom inn med verdifull kompetanse og at det hele styrket bedriften og den fremtidige veksten.

Bedriften jobber kontinuerlig med utvikling av produktet. De holder seg til det de kan, men har utstyrt programvaren til å kunne “snakke” med 300 andre tjenester. I stedet for å konkurrere med andre gode tjenester fokuserer Power Office på å tilby kvalitet i sin tjeneste og med gode automatiserte systemer for en “sømfri” brukeropplevelse. Trond beskriver: “Det er også litt innovasjon. Slik regnskapssystemene har fungert, har man tatt ett og prøvd å få det til å løse alle problemene, slik at det har blitt dårlige løsninger som ikke fungerer så bra, og mye problemer med oppgraderinger. Vi sier, si skal være best på regnskap og lønn, og koble til oss spesialister på sine områder. Slik som inkasso, årsoppgjør.” Med sterkt fokus på integrasjoner mellom ulike løsninger: “... hvis kunder har en liten ting de vil modifisere så er det liten innsats å sette opp de ulike systemene slik at de blir modifisert. Vi har bygd opp et økosystem som har gjort at vi tiltrekker oss tredjeparter og som vi jobber sammen med for at det skal bli best mulig.” Trond mener det er viktig og tenkte «ut av boksen» og jobbe aktivt med innovasjon for å skape de beste brukervennlige løsningene. Dette kontrollerer det også gjennom kundetilfredsstillelserundersøkelser. “Vi måler alltid kunders tilfredsstillelse, et av de viktigste KPI-ene, og dette måler vi hver dag, og for at en bruker skal være fornøyd er det mange ting”.

Når vi spør om kjernevirksomheten har vært det samme de siste 20 årene forteller daglig leder hos Power Office at kontinuerlig utvikling, og produktutvikling har vært en sentral del av deres strategi for å sikre fremtidig inntekt. Han beskriver deres første produkt som var et regnskapsprogram som gikk på timeregistrering og fakturering. 14 år etterpå var kurven begynt å flate ut, og de måtte fornye seg hvis ikke kom det til å gå nedover for bedriften. «Vi

hadde behov for nye nytt. Da brukte vi kunnskapen, kompetansen og våre relasjoner og valgte å utvikle oss videre». Hvilket produkt de skulle utvikle, visste de ikke, men i 2012 beskriver Trond Eirik hvordan de da leverte data til regnskapskontoret. «Vi kjørte våre regnskapspermer opp til Ever, vårt regnskapskontor, også var det noen som tok tak i det i løpet av en uke, 14 dager. Deretter fikk vi en rapport etter 3 uker i pdf. Slik kunne det ikke fortsette». Etter å undersøkt markedet – og sett på muligheter for å automatisere og spare tid fant de ingen produkter som gjorde akkurat dette. «Dermed var det et nytt hull i markedet. Da fant vi ut at dette kunne vi gjøre. Vi investerte masse penger i å ansette folk som kunne faget regnskap og de som kunne programmering. Dette ble begynnelsen på Power Office OG». De planla å bruke 1 år på utviklingen og komme ut i markedet, men det tok 3 år. «Det tok mye lengre tid enn vi trodde». Hvorfor tok det lengre tid enn planlagt lurer vi på? «Man må bare bestemme seg for hva man har lyst til. Det å legge en strategi som skal igangsettes i kort tid, hvis vi hadde sagt 3 år, er jeg helt sikker på at det hadde tatt 5 år. Det handler om å legge lista og jobbe mot en deadline». Men da produktet kom ut på markedet i 2015 var «kassa tom». De lanserte et nytt og ukjent system. Regnskapsbyråene synes det nye systemet var skummelt og trodde det kom til å ta jobben fra de. «Bedriften gjorde mye selv og mye automatikk, banken var også integrert i systemet – et klikk og det var betalt. Dette var jo en egen tjeneste som regnskapsbyråene brukte å ta betalt for. De brukte å ta timebetalt for å få dette gjort. Det var klart mange var skeptiske til våre nye systemer. Vi måtte legge en god strategi for å selge dette». PO innså det ikke var nok med et innovativt produkt de måtte klare å nå ut i makredet og selge det. «Vi bestemte oss at vår bedrift måtte bli best på markedsføring, vi må ut og fortelle verden (Norge) om at det finnes et system som er fantastisk brukervennlig der ting er automatisert og alt dette. Vi måtte skape et sug i markedet slik at sluttkunden gikk til regnskapsførerne og spurte; *Har dere Power Office GO?*». Etter å ha lansert det nyeste produktet, Power Office GO «Hadde vi en vellykket markeds kampanje – og dette har gjort at vi har blitt kjent. Hadde vi ikke gjort dette, hadde vi ikke vært der vi er i dag».

Eksterne forhold – kommunikasjon og kompetanse

Hva kommuniseres ut til kunden? Trond forteller: “... at det skal være billigere eller mer lønnsomhet for kunden er vanskeligere å måle – og det er for mange parametere til at vi kan måle dette. Vi går ikke aktivt ut for å måle dette og selger det ikke ut til våre kunder som en kundefordel. Fordi vi er heller ikke billigst av systemene på markedet”. Power Office er posisjonert midt imellom på pris i forhold til andre konkurrenter og forteller de har fornøyde kunder. Det er eksterne organisasjoner som gjennomfører slike undersøkelser.

Hvordan påvirker det å ha et morselskap? Det var mye frykt i starten rundt oppkjøpet, men PO har beholdt de samme målene siden Visma kom inn. «Driver likt som før etter de kjøpte oss, men bedre rutiner og prosesser. Vi har fått profesjonelle eiere som tilfrer oss ting vi manglet – slik har vi blitt bedre.» Trond Eirik mener oppkjøpet har styrket produktene og de interne prosessene i bedriften etter de fikk en erfaren eier med komplementær kompetanse.

Hvordan opprettholder eller skaper dere marginer?

Det er endringen i forretningsmodellen fra oppstartsfasen som gjorde at de har klart å skape de økonomiske verdiene “Den lille forskjellen der gjorde at vi bygde en bedrift fra 0 til å i dag omsette for 340 millioner kroner. Fordi vi skjønnte at vi måtte satse på salg – vi kunne ikke bare lage produkter til de som spurte om det.” Daglig leder forteller videre om verdiene innad i bedriften og hvordan det har fått dem dit de er i dag: “Ja vi har jo siden oppstart hatt 3 mål vi styrer etter. Vi skal levere kvalitet, levere lønnsomhet, ha det gøy. Det er de 3 tingene vi snakker med alle nyansatte hos oss. Hva driver oss, og dette med å være bevisst på å ha en margin på det vi gjør ligger sterkt hos oss. Når vi ser på nye produkter, sitter vi igjen med noe eller er det bare arbeid? Vi har tatt med oss en lønnsomhet og vi ligger på en 35-40 % på bunnlinja, og når det begynner å bli noen hundre millioner i omsetning...». Trond mener også de kan bli ukritiske til hva de bruker penger på og bare pøser på med markedsføring eller kjøper opp andre. «Vi har vært bevisst på å bygge selskapet på den lesten som har fungert.”

Etter hvert som lønnsomheten har økt har satsingen på markedsføring økt: «Vi måtte gjøre det smart med kostnadseffektive kampanjer og det har bygd seg opp. De kampanjene vi har hatt de siste 3-4 årene har vi lagt mer i. Etter hvert som lønnsomheten har steget har vi gasset mer på». De rapporterer på omsetninger og marginer hver mnd. Hele organisasjonen har fokus på lønnsomhet. Målsetning satt i 2015 var å vokse 35 % i året i omsetning, med et 35 % i resultat.

4.1.3 Case 3 Løvold Solution AS

Beskriv virksomhet

Hos Løvold Solution har vi intervjuet både nåværende konsernsjef og leder for marked-relasjon-utvikling. De er ektefeller og overtok familiebedriften høsten 2009. Begge sitter i styre i konsernet og er eiere. Bedriften har sine røtter helt tilbake til 1938. Det har vært en stor endring i bedriften siden 2009 og frem til i dag, som konsernsjef og lederen for marked har styrt. De jobber fremdeles etter visjonen som ble opprettet i 2009.



Bildet av Ellisiv og André Løvold med ansatte i deres lager- og produksjonslokaler. Bildet er hentet fra en artikkel på nett.

Løvold AS er det største selskapet i konsernet med tanke ansatte og omsetning. Løvold AS er en nasjonal aktør som leverer komplette forsyningssystemer til fornying av oppdrettsanlegg og andre flytende installasjoner. Selskapet har sine produksjonslokaler i Bodø, men er lokalisert med fjernlager og salg i Hammerfest, Kristiansund, Ålesund og Austevoll. Havbruksloggen AS er et programvareutviklingselskap som leverer kontroll- og vedlikeholdssystemer til oppdrettsnæring. I tillegg har konsernet andre investering i aksjeselskaper som driver med eiendomsutvikling, produksjon og tjenester innenfor oppdrettsnæringen og samarbeidsprosjekter.

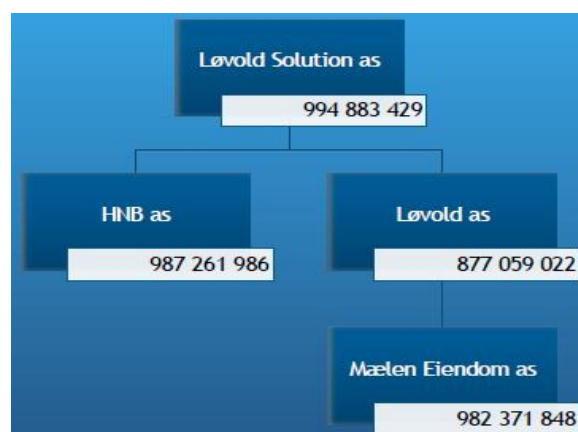
Tabell 5. Nøkkelinformasjon om Løvold Solution AS

Løvold Solution AS, Bodø, etabl.2009.			
Eierandeler i Løvold Solution AS	90% André AS	4% Ellisiv AS	6 % Av andre
Forretningsadresse	Bodø		
Formål	Eier, driver og utvikler eiendom og utstyr, tjenester og programvare til fortøyning av oppdrettsanlegg og andre flytende installasjoner.		
Driftsinntekter 2020	236,2 millioner		
Resultat før skatt	20,3 millioner		
Egenkapitalrentabilitet	3 års periode = 66%	5 års periode = 64%	10 års periode = 42%
Selskaper i konsernet	<ul style="list-style-type: none"> - Løvold AS - Havbruksloggen AS - Løvold Havpark AS - Mælen Eiendom AS - Løvold Næringspark AS 		

Beskriv virksomhetens utvikling

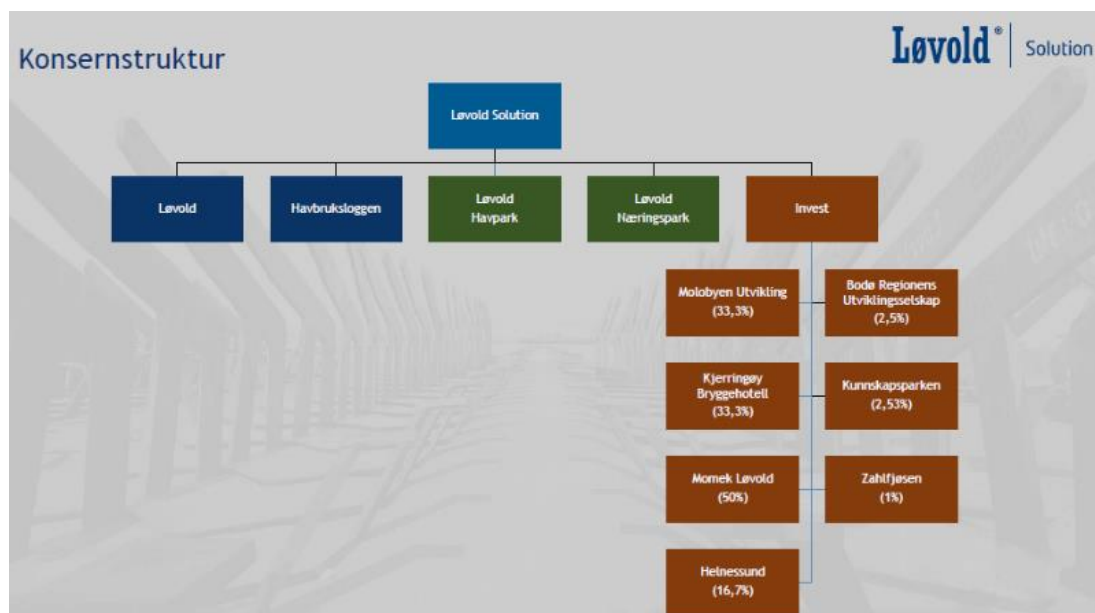
Lønnsomhet – endring og omstrukturering for å overleve

André Løvold er tredje generasjons eier i familiebedriften Løvold og den 01.09.2009 overtok han 1/3 av det som ble etablert i 1938. I 2009 omsatte selskapet for 46 millioner og hadde resultat før skatt på -1,2 millioner. De måtte gjøre endringer hvis bedriften skulle overleve og planene var klare: «Vi hadde vi en klar strategi og målsetning om å rendyrke bedriftene, vi skulle etablere en konsernledelse, vi skulle øke lønnsomheten og sikre fremtiden. Det var de fire punktene vi satt opp når vi etablerte konsernet». Omstruktureringen til konsern var ferdig i løpet av 2010, men prosessen med å rendyrke datterselskap tok flere år. Det er tidkrevende å splitte opp selskaper til flere enheter. Denne prosessen ble det brukte mye ressurser på.



Figur 8. Konsernstruktur Løvold Solution AS i 2009

Etter noen samlinger med tanker og idéutveksling ble det dannet en overordnet konsernstrategi: «Vi skal være bedre enn konkurrentene på det vi holder på med. Er vi ikke det... Det å drive den nest beste pølsebua i byen er jo ikke noe gøy, man må jo bli den beste. Det gjorde noe med tankegangen vår på alt vi gjør, utvikler og selger». André forteller at de arbeider med konkurrentanalyse, markedsanalyse og andre endringer i omgivelsene, men at de ikke er 100 % satt i system, og at den overordnede strategien er den styrende: «Vær bedre enn dem, da lykkes du – er du ikke det må du være villig til å avvikle». André forteller også om konsernets motto, som han stadig minner hans kollegaer om: «Forandring er det eneste permanente og uten endringsvilje skjer det ingenting». Videre presiserer han hva de ønsker å oppnå med mottoet: «Med det ligger det å lage en kultur internt om det vi gjorde i går ikke nødvendigvis er rett for fremtiden, og vi er nødt til å forandre oss». Dette er en verdi og et tankesett som bedriften har videreført fra sin grunnlegger: «Vi har hørt historier fra det gamle Joh. Løvold at den dagen du ikke klarer å skape utvikling og forandring så møter du veggen. Gjør du det er du for sent ute». Denne overbevisningen arbeider de med kontinuerlig med å videreføre til sine ansatte. De påpeker at det kan være utfordrende og ubehagelig, men at det er forståelsen de ønsker å videreføre: «Folk internt er med på endring. Man kan komme opp i enkeltsituasjoner hvor det kan ta tid å bearbeide, men samtidig har man bygd en forståelse av at man må gjøre endringer for å utvikle seg». Ellisiv og André forteller videre at de etablerte en ny strategi de seneste årene: «Vi må være utviklingen, ikke bare være en del av den».



Figur 9. Konsernstruktur Løvd Solution AS 2021

Interne forhold – rollene som ser de lange linjene

Ellisiv forteller at man fort kan glemme å tenke i de lange linjene når man arbeider mye med daglig drift. Hun trekker frem at det var en god beslutning av dem begge å gå ut fra sine daglig leder roller i hvert sitt driftsselskap: «Det var bra for oss begge, man blir fort opptatt med sitt og man glemmer å se helheten eller oss selv utenfra». Nå arbeider begge med strategi og utvikling hver dag. André trekker frem at å gå over til et konsernstyre gjorde det enklere å tenke helhetlig utvikling. De forteller også at de har hatt et eksternt styre fra dag *en* og at de har brukt det aktivt: «Når man er både familiebedrift, eier og leder kan det bli for lett å bare styre alt selv. Vi har hatt et eksternt styre fra dag *en*, slik at vi har folk som ser oss utenfra. Vi lytter veldig til styret og hvis det er saker vi tar opp og André har bestemt seg for at dette vil han og styret sier nei, *så er det nei*».

På hvordan konsernet er strukturert og hvilke fordeler denne strukturen har for de svarer André og Ellisiv: «Konsernstrukturen i dag er slik at vi er organisert med et holdingselskap og datterselskaper i ulike områder. Vi eier to driftsselskap og to eiendomsselskap 100 %. Vi er også medeier i en del utviklingselskap. Vår portefølje består av drift, eiendom og investeringer. Det har blitt mer klart etter hvert som konsernet har utviklet seg at det er disse pilarene vi har å jobbe videre med. Før var dette mikset i alt». Konsernledelsen består av fellesfunksjonene økonomi, markedsføring, utvikling, relasjon og kvalitet. Disse ressursene brukes i datterselskapene og som engasjement i investeringene som ligger utenfor konsernet. Dette var funksjoner Ellisiv og André etablerte i konsernet etter hvert som virksomhet utviklet seg: «Etter hvert som vi vokste og trengte flere ressurser og ikke ville ha det inn i hvert selskap. Da ansatte vi heller i konsernet».

Den største organisatoriske endringen i perioden deres var valget om å selge en virksomhet. Etter overtakelsen skilte Ellisiv og André ut et konsept fra selskapet Løvold AS som fikk navnet Tools Løvold AS. Tools Løvold ble rendyrket i et eget selskap og flyttet i egne lokaler og de kjøpte etter hvert opp flere avdelinger: «Tools Løvold ble til slutt 5 avdelinger i Nordland og en stor del av Løvold Solution med 100 millioner i omsetning og 26 ansatte. Vi kom til et punkt der Tools ønsket å eie sine avdelinger selv. Tools var rettet mot landbasert industri, mens våre konsepter var rettet mot havet. Det lå nærmere Løvolds historie – derfor tok vi et valg om å selge virksomheten til dem».

På spørsmål om oppkjøp som vekststrategi var en suksess og hvordan de stiller seg til det sammenlignet med organisk vekst svarer Ellisiv og Andre følgende: «Vi hadde en klar strategi da vi gjorde det grepet - og det var for å få et fotfeste i Nordland med Tools, det var

viktig å få kontroll på Mosjøen. Vi har ikke kjøpt noen virksomheter, annet enn eiendom. Vi har fått tilbud, men det er kun med Tools vi har gjort det. Vi har hatt tilbud om å kjøpe konkurrenter til Løvold AS, men takket nei». De påpeker at organisk vekst er i tråd med strategien, men at oppkjøp kan være aktuelt for å oppnå synergier til eksisterende konsepter for å styrke konkurransekraften.

I tillegg til Tools Løvold har Havbruksloggen blitt rendyrket og skilt ut fra Løvold til et bli et eget selskap. Havbruksloggen har vært gaselle bedrift tre år på rad og kan vise til lønnsom vekst. André avslutter avslutningsvis på tema rundt konsernstrategi og oppbygging: «Rendyrking handler om å dra ut konsepter fra et selskap som inneholder mye».

Eksterne forhold – en god samarbeidspartner som ønsker å «dra lasset sammen»
Ellisiv forteller engasjert videre om deres satsing på bærekraft og samarbeid: «Jeg ønsker at vi skal være de som banker på andres dører og ikke motsatt». Bærekraft og samarbeid preger alle entreprenørprosjektene Ellisiv og André arbeider med for tiden. Løvold Havpark, Molobyen og Momek Løvold er alle samarbeidsselskaper, med visjoner utover de økonomiske: «Det er viktig å se seg i en større rolle – rolle har bedriften i samfunnet og hvilken rolle har man. Ikke bare se på bunnlinja på bedriften».

På spørsmål om de har opplevd noen positive effekter med å åpne konsernet og arbeide aktivt med og for sine omgivelser svarer Ellisiv: «Veldig, det gir mange muligheter – og du får et stort nettverk og folk tar kontakt og har lyst til å ha deg som samarbeidspartner uten å bruke markedsføringsmidler og selge det inn. Det skaper stolthet internt, blant de ansatte både med synlighet og det å bidra i lokalmiljøet».

Ellisiv påpeker at det private næringslivet og det offentlige må samhandle for å oppnå noe. Hun understreker at Bodø Kommunes planer for fremtiden er viktige når Løvold Solution legger sine strategiske planer: «Den satsningen vi har gjort og reindyrking av konseptene er jo et strategisk valg som bygger opp under det som Bodø og Nordland har sagt at vi skal leve av i fremtiden. Det å ha en dialog og forståelse når man snakker med kommunen og Innovasjon Norge om at man jobber mot det samme målet er en stor fordel. Hvis de ser at vi utvikler vår bedrift i samme retning tror jeg det er veldig positivt».

Løvold samarbeider med Nord universitet om å skape et helt nytt emne innenfor bærekraft: «Vi samarbeider med universitetet i emnet bærekraft i praksis. Gode tilbakemeldinger fra dem på samarbeidet og hva vi tilbyr studentene - de kommer hit og vi kommer til dem.

Engasjementet er ekte, og ikke bare for å oppnå noe – men at man synes det er fint å jobbe sammen».

Hva gjør dere for opprettholde eller forbedre deres marginer?

På spørsmål om hva Løvold Solution gjør for å opprettholde eller forbedre sine lønnsomhet spretter André opp fra stolen, finner et blankt ark på flippoveren og tegner engasjert mens han presiserer: «Det er ganske enkelt - vi kan se på den konkrete lønnsomheten dag for dag eller i den langsiktige verdiskapningen som ikke er synlig i årsregnskapet». Med dette mener han at lønnsomhet måles ved å se på kontantstrømmen som kan måles til enhver tid, mens den langsiktige verdiskapningen vanskelig lar seg måle fra dag til dag. «Hvis dette er inntektene og dette er kostnadene, så er differansen lønnsomheten». For å forbedre lønnsomheten må man enten økte inntekten eller redusere kostnadene relativt til den andre, helst begge deler samtidig og André forteller at han hele tiden «...jager kostnader som er unødvendig». Ifølge André er personalkostnader en stor kostnad i konsernet, og forteller at de har en utregning på hvor stor den kan være i forhold til inntektene: «Vi må ikke nødvendigvis erstatte de som slutter, det viktigste er at alle har noe produktivt å gjøre». En viktig del av hverdagen er å arbeide med effektivisering: «Produktiviteten må være på topp og vi ønsker å bruke kompetanse og ressursene på tvers av bedriften».

André forteller også at de har veldig god kontroll på kontantstrømmen og at dette har vært svært viktig i prosessen mot å bli lønnsom: «Det var utfordrende de første årene, men siden 2013 har vi tjent penger i økende grad stort sett hvert år. Svaret mitt til dere i forhold til lønnsomhet er at det handler om cashflow - har du ikke kontanter å betale dine forpliktelser så hjelper det ikke. Det har vært hovedfokuset fra min side hele tiden. Også fra konsernet sin side, evnen til å betale våre regninger». Andre mener at det nytter ikke om du har store verdier om du ikke har kontakter – for da må de selges.

André forteller at dette var god lærdom å føle på de utfordringene som følger med en negativ kontantstrøm. For å håndtere utfordringer med kontantstrøm forteller André at de har innarbeidet gode rutiner for å motvirke slike perioder: «Ha en åpenhet med banken. De får ukentlig rapport fra oss om hvordan vi legger an. Hver måned får de en hovedrapport på samme måte som ledelsen, styret og revisor får. Dette er fordi de skal kjenne pulsen vår til enhver tid, slik at vi kan skaffe likvider raskt ved behov. En total åpenhet i tingene».

Vi spurte videre om de skiller mellom kortsiktig og langsiktig lønnsomhet. Der kom det frem at langsiktighet er viktigst: «Valget vi tok med salget av Tools Løvold, nemlig å ta strategien

inn på hva vi er gode på og kvitte oss med det vi ikke føler vi kan utvikle mer». Disse valgene skaper handlingsrom til å drive verdiutvikling der hvor man ser muligheter: «Det valget vi har tatt med Molobyen er fremtid, og Løvold Havpark er fremtid. Noe av det vi gjør på Mo er også langsiktig». André forteller videre at de investerer veldig mye av overskuddskapitalen som skapes i dag inn i prosjekter de tenker at konsernet skal leve av i fremtiden: «Vi har investert mange millioner hvor vi enda ikke har fått tilbake ei krone. Men slik er det, og vi tror at vi får mer igjen for det i fremtiden. Vi må hele tiden investere for å holde utviklingen i gang». Selv innrømmer André at han blir urolig når han ser at det går for mye penger ut og at det er viktig å finne balansen mellom inntekter, kostnader og investeringer for fremtiden.

4.1.4 Gunvald Johansen Holding AS

Beskriv bedriften

Jørn Vidar Johansen er eier og styremedlem i Gunvald Johansen Holding AS. Han er også daglig leder i datterselskapet Gunvald Johansen Bygg AS, noe har vært siden 2005. Han er utdannet sivilingeniør innenfor bygg og var avdelingsleder for boligavdelingen før han ble daglig leder i entreprenørselskapet. Før utdannelsen arbeidet han som håndverker. Bedriften ble opprettet av hans bestefar i 1963. Han forteller om en tradisjonell bransje og to harde nedgangsperioder under finanskrisen og koronapandemien, men kan til tross for dette vise til en vekst og lønnsomhet de siste årene.



Bilde fra Gunvald Johansen Byggs Facebook side av studentblokker som renoveres sommeren 2021.

Tabell 6. Nøkkelinformasjon om Gunvald Johansen Holding AS.

Gunvald Johansen Holding AS, Bodø, etabl.1936.			
Eierandeler i Gunvald Johansen AS	40 & GHJ Finans AS	30 % AJ Finans AS	2% hver eies av deres tre barn
Forretningsadresse	Bodø		
Formål	Entreprenør, byggevaresalg og eiendom		
Driftsinntekter 2020	970,3 millioner		
Resultat før skatt	42 millioner		
Egenkapitalrentabilitet	3 års periode = 25 %	5 års periode = 28 %	10 års periode = 23 %
Selskaper i konsernet	<ul style="list-style-type: none">- Gunvald Johansen Eiendom AS- Gunvald Johansen Bygg AS- Gunvald Johansen Handel AS- Bodø Glass & Ramme AS- Gunvald Johansen Support AS- Bodø Sentrum AS		

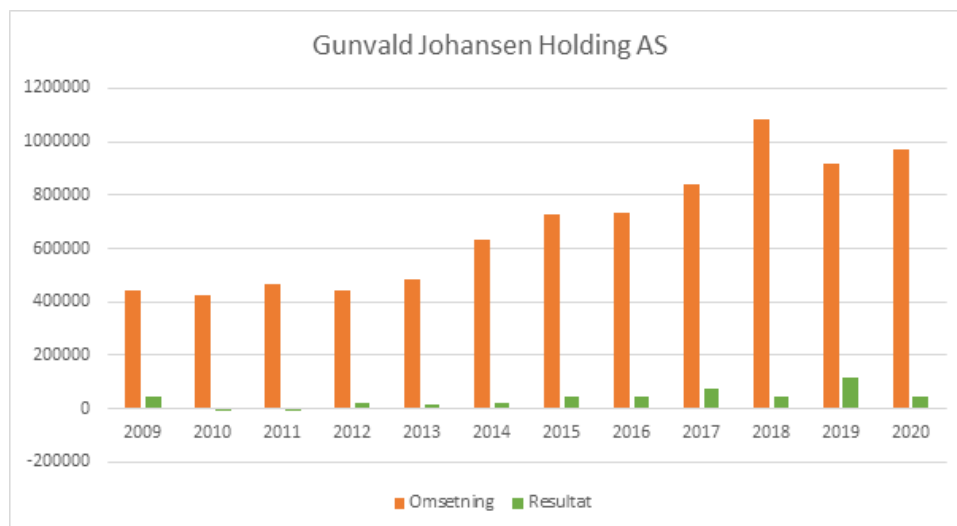
Beskriv virksomhetens utvikling

Lønnsomhet – risiko og vekst

Gunvald Johansen dannet konsernstrukturen, lignende som den har i dag, i 2005. Før det var alt samlet i et selskap. På spørsmål om motivasjon bak konserndannelsen svarer Jørn Vidar: «Risiko var en del og spesialisering var en annen del. Når det blir så stort så er det greit å få satt det i et fornuftig system med egne avdelingsledere eller daglige ledere i de ulike selskapene». Han påpeker en strategisk fordel økonomisk ved å splitte selskapene i et konsern, «Hvis en ting går dårlig, kan man veie opp med et annet selskap. Du blir mer sårbar hvis du har alt i en pott». Valget om å danne en konsernledelse er de meget tilfreds med i dag, «For oss er det et 100% riktig valg". Konserndannelsen utformet en solid grunnmur for rendyrkning og vekst innenfor ulike virksomhetsområder.

Ledelsen av selskapene i konsernet foregår hovedsakelig fra konsernledelsen, Jørn Vidar beskriver: «Vi har et konsernstyre og proformastyre i de andre selskapene. Det er egentlig i konsernstyret det forgår. Vi har også noe i konsernledermøter der vi tar beslutninger som er av en litt større karakter». I konsernledelsen sitter alle tre eierne pluss og en økonomisjef. I konsernstyret sitter de samme personene i tillegg til to eksterne styremedlemmer «Så er det jo et styre som vi rapporterer til, men i og med at vi eier alt selv gjør vi jo ganske mye som vi vil».

Etter konserndannelsen har selskapet utviklet seg, og på spørsmål om hvordan deres utvikling har vært siden 2005 svarer Jørn Vidar følgende: «Vi har jo vokst jevnt og trutt hele veien. Vi ble jo startet i 1963 og da var det jo ingenting, og så har det jo blitt over 1 milliard i omsetning. Så vi har hatt mange milepæler opp igjennom. Vi har hatt jevn vekst hele tiden. Egentlig relativt stor vekst.» For tre år siden kjøpte de opp en bedrift som produserer glass og dører, virksomhetens forretningsområde som støtter opp om eksisterende drift. De har også utvidet med ny Byggmakkerbutikk som huses i nye selvbygde lokaler på egen eiendom. I tillegg satser de på entreprenørvirksomhet i Lofoten hvor de også har to Byggmakkerbutikker.



Figuren viser Gunvald Johansens omsetning og resultat siden 2009 tallet og frem til 2020.

På spørsmål om de satt seg noen mål i forbindelse med konserndannelsen svarer Jørn-Vidar at de har strategiplaner og en forestilling om hvordan de skal være i fremtiden, men at de ikke pleier å ha så lang tidshorisont på planene: «Vi bruker å se et par år frem, men vi bruker ikke å spå 10 år frem i tid. Det er nesten umulig. Så vi har jevnlig strategisamlinger, årlig, der vi ser på hvor vi ønsker å være og hvordan vi skal komme oss dit». Konsernet bruker strategisamlinger som verktøy for å bestemme veien videre og beskriver arbeidet slik: «Vi prøver å inkludere så mange vi kan i bedriften. Vi hadde nylig en samling og da var vi 15 stykker som vi hadde valgt ut basert hva de jobber med. Så var styre med. Også hender det vi tar inn eksterne for å få impulser fra andre. Slik at vi ikke blir sneversynt og får skylapper».

Interne forhold – synergier mellom datterselskapene

Jørn Vidar beskriver også hvordan de ulike selskapene og avdelingene drar nytte av hverandre selv om de nå er blitt separate bedrifter: «Byggmakker, bygg, eiendom og Bodø glass og ramme. Beslektede bransjer der vi nyter godt av synergier mellom byggevarer salg og entreprenørdrift». Videre forteller han at aktivitet deres i et selskap ofte gir arbeid et annet selskap i konsernet: «Eiendommene vi har henger jo sammen med den aktiviteten vi har ellers. Bygger vi et nytt Byggmakkeranlegg tenker vi at vi eier og drifter det selv. Slik får vi flere deler av verdikjeden». På spørsmålet om synergi i mellom bedriftene gjennom vertikal integrering i verdikjeden er viktig når de gjør investeringer svarer Jørn-Vidar: «Vi er eiendomsutvikler selv og vi leverer byggevarer selv. Så det henger jo sammen sånn sett. Men det er jo ikke sånn at det må være en synergi på alle områdene for det blir vanskelig å få til enhver tid».

Siden 2005 har virksomheten møtt på ulike utfordringer, og Jørn-Vidar forklarer det på følgende måte: «I denne bransjen er det utfordringer hver dag og på hvert prosjekt». Han forklarer at det er utfordrende når prosjektene blir komplekse og man møter på uforutsette ting. Det er mange mennesker, utstyr og materialer som skal koordineres. Jørn-Vidar forteller hvordan de har håndtert både Finanskrisen og Koronapandemien. Begge har påvirket daglig drift, gjennom oppdragstørke i 2007 og fordobling av priser og problemer med å få tak i arbeidskraft de siste 2 årene. Jørn-Vidar forteller videre at den endelige effekten av koronakrisen ligger fortsatt foran oss, og at mange har tapt penger i perioden. Dette blir først synlig om noen år.

Eksterne forhold – prisøkninger

Siden konsernet er differensiert mot flere segmenter i markedet opplevde de en voldsom vekst i andre virksomheter: «På byggevarer siden har vi hatt motsatt effekt og prisene har gått opp. Vi hadde stort varelager, og der er den motsatte effekten. Med veldig god lønnsomhet. Derfor er det veldig greit å være konsern hvis det går litt ned på den ene siden går det bra på den andre siden. Det henger sammen. Vi har vært mye mer sårbar om vi hadde vært delt opp i selvstendige selskap – og ikke hatt den organiseringen vi har». Videre forteller han at kostnadsreduksjon er det de skal sette søkelys på fremover og at de må jobbe annerledes med strategien: «Ja jeg føler vi er midt oppe i det, vi kommer til å gjøre en del endringer på kostnadsstruktur for vi ser at lønnsomheten på byggselskapet har gått ned i denne perioden på grunn av høye materialpriser og utfordringen med arbeidskraft. Slik at det blir ikke så effektivt som det normalt skulle vært. Vi ser mye på kostnader nå for tiden».

Hva gjør dere for å opprettholde eller forbedre deres marginer?

De er svært opptatt av å ha kostnadskontroll. De styrer aktivt gjennom budsjett og overvåkning: «I byggselskapet jeg leder har vi budsjetter på absolutt alle prosjektene vi har. Også har vi månedsavslutning på alle prosjekt. Da har vi kontroll på inntekter og utgifter, slik at vi kan justere kursen dersom vi ser noe er på “ville veier”. Så det tror jeg er særdeles viktig, nemlig å ha full kontroll på økonomistyringen». Han påpeker at dette er spesielt viktig i entreprenørbransje, hvor marginene er lave: «I bygge bransjen ligger det på 3-4 % eller noe slikt. Kanskje opp til 5%, det er veldig bra. Det er relativt lave marginer, men store volum». De arbeider etter samme metodikk i alle selskapene i konsernet og at de stadig arbeider for å forbedre sin lønnsomhet.

Jørn-Vidar forteller at GJ ikke aktivt driver med innovasjon og fornyelser «Vi er ikke rustet til å drive med forskning og utvikling, så vi er avhengig av å få det fra andre – derfor velger vi å

være med i en del fellesskap med informasjon og utvikling». Han understreker at byggevarerbransjen er en konservativ bransje – og det er repetitivt. Allikevel sier Jørn-Vidar at de opplever økt fokus på bærekraft og påpeker at de er avhengig av knytte til seg kompetanse: «Det er mye på miljøsidene og energisidene i de senere årene. Så vi prøver å være med, og vi henger med, men vi er ikke i front». Jørn-Vidar påpeker at de vurderer dette opp mot nytteverdi og betalingsvillighet i markedet. De ser en endring i etterspørsel etter næringsbygg med et miljøstempel på seg i form av en sertifisering eksempelvis. Det finnes insentiver til å bygge slike bygg gjennom bedre finansieringsvilkår og økt pris i markedet. Han understreker at denne utviklingen er forbehold næringsbygg, og at de ikke ser samme trenden i boligmarkedet.

Vi spurte også om konkurransesituasjon og om de har mange konkurrenter. Her svarer Jørn-Vidar at de opererer i flere segmenter og at konkurransen er ulik innenfor de forskjellige områdene: «Vi bygger alt fra en garasje til rådhus. Vi har en egen avdeling som vi kaller for serviceavdeling, som tar de mindre oppdragene. De omsetter for en 70 millioner og her er det veldig stor konkurranse. Mange små aktører som driver med det samme. Hvis du er på oppsett av en garasje så kryr det av konkurrenter. Hvis vi skal rehabilitere en fasade til 10-20 millioner, så er det færre aktører, kanskje 5-6 i markedet her. Er du på de aller største er det færre igjen, og ingen lokale utenom oss. Da er det Hent, Skanska, veidekke og andre riksentreprenører».

Konsernet har utvidet nedslagsfeltet på entreprenørvirksomheten sin til Lofoten, hvor de også har to Byggmakkerbutikker og om dette er et konkurransefortrinn svarer han: «Ja absolutt, og det er jo der vi har synergier. Det er litt derfor vi startet på Leknes. De handler på Byggmaker og det henger sammen». Hvis en konkurrenter får byggeprosjekter i Bodø og Lofoten, kan konsernet allikevel levere byggevarer til prosjektet gjennom faste rammeavtaler. Jørn-Vidar forteller at tiden hvor entreprenørkonkurrentene ikke ønsket å handle byggevarer hos dem er forbi. Han påpeker at pris, betingelser og kvalitet er det som veier tyngst: «Ja men det ligger i bunnen at du må være best, og være rå på innkjøp. Ha de beste betingelsene og det beste systemet». Han sa også at den lokale forankring i markedet er et viktig konkurransefortrinn. I tillegg har bedriften en lang historie, er solide og har mange referanseprosjekter og at det i seg selv skaper nye oppdrag.

Å følge med på endringer i omgivelsene anses som en viktig suksessfaktor for en virksomhet. På spørsmål om at dette har vært viktig for dem svarer Jørn-Vidar: «Jeg tror litt av

suksesshistorien vår er at vi er veldig endringsvillig, og vi tilpasser oss og endrer oss kontinuerlig, mener jeg selv. Det er jo grunnen til at man overlever tiår etter tiår». Han trekker frem deres valg om å bli ISO-sertifisert etter tre standarder for å stille sterkere i anbudsprosesser, samtidig som de utvikler seg internt. Det å ha et proaktivt forhold til de endringene som skjer rundt seg er viktig: «Det er mange eksempler på folk som ikke er endringsvillige, ikke følger med og gjør tilpasninger i forhold til trender i samfunnet. De er i historieboka – de er jo borte. De bedriftene dør». Tilpasning og endringsvilje er verdier som er godt innarbeidet i deres kultur, både når det kommer til forretningsområde og organisatorisk understreker Jørn-Vidar.

4.2 Funns

Vi kan oppsummerende si at vi fikk gode og utfyllende bilder av bedriftene under intervjuene – og at den store variasjonen på hvilke markeder de operer i og utvikling de siste årene kom frem.

De store fellestrekkene fra vår cross-case-analyse var: Konsern, utvikling av kjernevirksomhet, omstilling, tilpasning til omgivelsene, samarbeid, transformasjon, endringskultur, kostnadskontroll og nye kapitaleffektive forretningsmodeller.

Vi fant også enkelte utsagn fra bedriftene som utmerket seg og noen av våre egne observasjoner på dette. Det å ha en forretningsmodell der man selger samme produkt på nytt og på nytt som er kapitallett virker til å være en god strategi for lønnsomhet. I tillegg virket det å være en holdning om at fokuserer du å være best vil det gi langsiktige konkurransefortrinn for bedriftene.

Etter å sammenlignet sitater opp mot eksisterende teori, observert vi at kultur og ledelsesstil også var viktige funns. For neste kapittel vil vi ta videre følgende tema:

- Konserndesign, endring og kultur.

Disse temaene vil vi analysere mot vårt teoretiske rammeverk i neste kapittel. Analysen vil inneholde teori, eksempler fra casebedrifter, sammenligninger og funnene fra empiri. Mye av teorien overlappende hverandre.

Styringsverktøy i forhold til budsjetter, KPI, diagnosesystemer m.m. er tema som kom opp ved intervju, og som var gjennomgående funns, men dersom det er sterkt teoretisk belegg for at dette funnet ikke er noe som skaper konkurransefortrinn og langsiktig lønnsomhet, men at evnen til å kontinuerlig endre seg og strategier knyttet til dette er mer i den retningen, har vi

valgt å ikke å analysere dette videre. Vi har også lite operative funn på økonomistyring som gjør det vanskelig å ta videre, et mulig område for videre forskning dersom vi hadde mer tid.

Kapital-lett modell er noe som er mest en observasjon, og i og med at kun en bedrift har denne forretningsmodellen bør det nevnes som et funn – men med for lite data til å ta dette videre til analysen får også dette bli et område hvor man kan fortsette videre forskning på, og er ikke tatt videre med i analysen.

4.3 Oppsummering av empiriske - Komplexiteten i prosessen som fører til lønnsomhet i en virksomhet

For hvert intervju med bedriftene har de fremhevet og kommet med eksempler som de mener har vært svært viktige for at deres bedrift skal bli lønnsom og ha gode marginer på lengre sikt.

Bedriftslederne har fortalt om både økonomiske og kulturelle utfordringer når de startet i bedriften, og hva de har hatt fokus på når de startet i sin stiling. Det er mange komplekse valg og situasjoner oppsummert på kort tid med de viktigste hovedtrekkene. Det at vi ved intervju fikk flere ulike svar forteller oss at prosessen for å skape lønnsomhet er kompleks og at det forsøkes ulike strategier for å oppnå dette.

I neste kapittel vil vi trekke frem de ulike funnene og sammenligne dette med internasjonal litteratur. Formålet er å se om det er empirisk grunnlag til å lage nye bidrag til eksisterende teori.

5.0 Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur

I denne delen skal vi drøfte våre hovedfunn fra den empiriske studien mot vårt teoretiske rammeverk. Vi leter etter bekreftelse, avkreftelse og/ eller hull i teorien. Til slutt skal vi se på våre resultater fra dette kapittelet, og se om det kan komme med bidrag til eksisterende eller ny teori.

5.1 Styring og design – konsern, et verktøy for å bli lønnsom?

Alle casebedriftene trakk fram konsern og konsernorganisering som et tema i løpet av dybdeinterjuvene. To av casebedriftene er konsern, et selskap planlegger å bli og en ble del av et konsern i 2019. Dette gir oss rik data som fanger opp ulike perspektiver på konsern som struktur, dog bare fra eiere, konsernsjef, styremedlemmer eller daglig lederes perspektiv. Motivasjon bak varierte noe, men hovedtrekkene var ganske klare. Vi fikk utelukkende positive refleksjoner angående organiseringen og alle var enig i at strukturen var fordelaktig og en kilde til konkurransefortrinn og lønnsomhet.

GJ og LS er begge organisert som konsern og har vært det i mer enn ti år. Casebedriftene trakk frem spesialisering, rendyrking og synergi som viktige motivasjonsfaktorer bak etableringen. GJ nevnte også risiko som et element, i tillegg til at det ble uoversiktlig og utfordrende å styre selskapet etter hvert som det utviklet seg i ulike retninger. De ønsket dem å få satt det opp i et fornuftig system, i egne selskap med dedikerte ledere. LS forteller at det ble enklere å tenke helhetlig utvikling etter konserndannelsen, og at de ønsket å utnytte ressurser mer effektivt. Både gjennom økt samarbeid mellom selskapene, men også å sentralisere ressurser og kompetanse i konsernet som kan benyttes rundt omkring i selskaper etter behov. Vi skal nå se om vårt teoretiske rammeverk støtter opp konsern som organisasjonsdesign for å skape lønnsomhet:

- 1) Gir konsern økt spesialisering og rendyrkning?
- 2) Gir konsern synergi og redusert risiko?
- 3) Konsern et verktøy for å bli lønnsom?

Konsernstrategi dreier seg om å komponere, styre og organisere forretningsområder slik at den totale lønnsomheten i virksomheten maksimeres (Lien & Jakobsen, s. 19, 2015). «Fokus» er en av tre konkurransestrategier blant Porters (1985) generiske strategier. Porter beskrev det slik at for å oppnå konkurransefortrinn og lønnsomhet må selskapene posisjonere seg i forhold til konkurransekraftene. Dette med å spesialisere og rendyrke selskaper handler i stor grad om effektivere, spesialisere og bli svært god på noe. «Rendyrking handler om å dra ut konsepter fra et selskap som inneholder mye». Slik våre casebedrifter beskriver det var

strategien med å spesialisere datterselskapene til å bli best på det de skulle holde på med, noen som passer godt med overnevnte fokusstrategi. Like viktig er det å avsette interne ressurser som arbeider målrettet mot et mål slik at man oppnår konkurransefortrinn (Barnley, 1991). At man er svært spesialisert i et datterselskap trenger ikke å bety at konsernets som helhet har en like fokusert strategi.

Rendyrking og spesialisering av selskaper, av en konsernledelse og et konsernstyre, slik som både GJ og LS er strukturert, kan anses som en måte å diversifisere seg på. Det er ulike måter å diversifisere seg på og man kan kategorisere det som relatert eller urelatert (Aaker & McLoughlin, 2007). Relatert diversifisering kan bidra til synergieffekter (McLoughlin, 2007; Gaughan, 2011). Diversifisering er også forbundet med risikospredning. Synergier og risiko nevnt av Lien og Jakobsen (2005), beskriver at et konsern handler om å sette sammen forretningsenheter som passer finansielt og strategisk, slik at konsernetsom helhet kan bli mer effektive gjennom å realisere synergier og redusere kostnader. Dersom et konsern makter å sette sammen selskaper som gir synergier er muligheten til verdiskapning og konkurransefortrinn høy (Hill, 2013).

GJ har siden konserndannelsen i 2005 opparbeidet seg en lederposisjon innenfor et geografisk område, hvor de nå opererer i flere ledd i en verdikjede. De er representert i ulike segmenter i byggentreprenørmarkedet, selger byggevarer i de samme segmentene og har en produksjonsbedrift som komplementerer begge virksomhetene. De eier, utvikler og leier også ut eiendom. Dette økosystemet gjør dem i stand til å sysselsette seg selv og samtidig som de leverer byggevarer til sine entreprenørkonkurrenter. Disse egenskapene gjør at GJ oppnår store beskyttelsesevne og kan ta en større del av verdiskapningen i sektoren, effektivisere, oppnå synergieffekter og stordriftsfordeler, og ikke minst gir en unik innsikt i sektoren som vi anser som et konkurransefortrinn (Porter, 1987; Aaker & McLoughlin 2007; Gaughan 2011).

Det er mange nøkkelfunksjoner som er sentralisert og standardisert i konsernet, og den kan virke som at GJs strategiske planlegging arbeider målrettet for å sikre aktivitet på tvers av selskapene. Lien & Jacobsen (2015) trekker frem at eiere og toppledelse som kan gi størst mulig bidrag inn i ressursbasen er en suksessfaktor ved konsernorganisering, og at det kan gi negative resultater hvis de ikke forstår de underliggende virksomhetene godt nok. For GJ og vår informant som er eier, styremedlem og daglig leder i entreprenørselskapet har snekkererfaring og er utdannet byggingeniør og virker svært kompetent til å forstå deres underenheter. Grad av avhengighet mellom selskapene hos GJ er vanskelig å fastsette, nettopp

fordi det virker svært situasjonsbetinget. For oss virker det som den ligger mellom uavhengig til sekvensiell avhengighet. Man kan argumentere for begge. Vi merket oss at GJ fortalte om økt marginpress og utfordringer med personell på entreprenørsiden under koronapandemien, mens byggervaresiden gikk som det suste. Det samme gjelder hvis de taper et anbud på entreprenørsiden, kan byggevareselskapet levere materiellet til entreprenørkonkurrent- for å sette opp prosjektet de selv tapte anbud av. Dette viser en stor grad av uavhengighet mellom enhetene og diversifisering, selv om de opererer i samme bransje er markedssegmentet ulikt og dermed slår makroøkonomiske forhold ulikt ut. Galbraith (2014) argumenterer for at gjensidig avhengighet er den optimale metoden for å oppnå maksimal effekt mellom enhetene, men at det kreves mye koordinering og kan øke koordineringskostnadene (Thompson, 1967). GJ preges av medium grad av avhengighet, siden de autonome, men kan gi arbeid til hverandre og dele kunnskap om markedet. Det kan med dette konkluderes med at GJ har datterselskaper som passer sammen og skaper synergier. Disse synergiene, både operasjonelle og finansielle, gir dem økt konkurransekraft og er et fortrinn. Operasjonelle gjennom økte inntekter fordi man tar del i en større del av verdikjeden og reduserte kostnader gjennom stordriftsfordeler, lavere koordineringsansvar og sentralisering av felles funksjoner og finansielle synergier gjennom redusert risiko fordi kontantstrømmen kommer fra ulike segmenter og ledd i verdikjeden som reduserer risiko for konkurs.

LS la en strategi i 2009, fire mål var en del av dette: Rendyrke bedriftene, etabler en konsernledelse, øke lønnsomheten og sikre fremtiden. Som nevnt tidligere, men for å få frem helhetsbildet, oppsummerer vi hvordan selskapet henger sammen. Kjernevirksomheten til konsernet er inndelt i drift, eiendom og investering. Drift består av salg av utstyr av tjenester til fortøyning av flytende installasjoner, samt utvikling og salg av programvare tilknyttet flytende installasjoner og servicebåter. Selskapet driver også med utvikling og utleie av næringsseiendom. De har en tredje kategori som de kaller for investeringer, som ligger utenfor konsernregnskapet. Dette selskapet inneholder investeringer i byutviklingsprosjekt, selskaper som opererer i samme sektor som virksomhetsområdet drift og andre samarbeidsprosjekter tilknyttet samfunns- og næringsutvikling. Som vi har vært inne på tidligere så er datterselskapene til både GJ og LS svært rendyrket og spesialisert, men når vi ser på LS sin konsernportefølje virker den noe mer diversifisert, hvis vi ser på de to kjerneområdene drift og eiendom, så utgjør eiendom bare ca. 9 % av deres inntekter som kanskje ikke støtter opp om den påstanden. Men hvis man ser på balanseverdiene, altså hvor selskapet har sin kapital investert endrer bilde seg og biker i retning med overvekt i eiendom. Fortøyning,

programvareutvikling og eiendom gir en stor grad av diversifisering av kunnskap også, som kan redusere risikoen noe.

Vi skal nå analysere om LS klarer og hentet ut synergier mellom enhetene gjennom graden av avhengighet. LS forklarte at de ønsket å hente ut synergi gjennom økt samarbeid og ressursfordeling, og derfor er deres inndeling av forretningsområder interessant. Slik vi tidligere har oppsummert det, kan konsernet oppleves som at de er indirekte avhengighet eller sekvensiell avhengighet. Dette fordi drift kan gi arbeid til «eiendom», gjennom en leieavtale eksempelvis, mens «eiendom» vanskelig kan gi arbeid tilbake til drift. Thompson (1967) argumenterte for å gruppere roller som er gjensidige avhengig av hverandre inn i felles enheter, for å øke samhandling, redusere koordineringskostnader og for unngå unødvendig samhandling som kan true effektiviteten. Altså kan det være like viktig å skille uavhengig gjennom virksomhetsområder. LS ser ut til opprettet gjensidige avhengige enheter under konsernet, under disse enhetene er det egne enheter som er spesialisert og har større grad av avhengighet til hverandre, og kan dra nytte av økt samhandling og samarbeid. I LS er selskapene under drift Løvold AS og Havbruksloggen AS. Havbruksloggen er født ut av Løvold AS, og enhetene har samme kunder, men tilbyr ulike tjenester og kan derfor gi styrke og gi hverandre arbeid. Konsernet virker å bikke mer mot strategisk kontroll, nemlig at konsernledelsen i har noe lavere grad av standardisering og har til en viss grad autonomi på selskapsnivå.

Vi kan konkludere med at LS har virksomheter som passer sammen og skaper synergier gjennom samarbeid, kunnskapsdeling og markedet. Selskapet preges medium avhengighet. De er autonome, men drar stor nytte av samarbeide og kan skape arbeid til hverandre. Også her er synergiene operasjonelle og finansielle noe som gir et konkurransefortrinn. Operasjonelle gjennom økte inntekter fordi man tar del i en større del av verdikjeden, forøyningsleveranse og vedlikeholdssystem, og reduserte kostnader gjennom sentralisering av felles funksjoner og samlokalisering. De finansielle synergier kommer gjennom redusert risiko, fordi kontantstrømmen kommer fra ulike kundebehov i markedet og ulike bransjer.

Både LS og GJ opprører med proformastyrer i sine datterselskap, så den strategiske makten er svært sentralisert i konsernet, hvor helhetens interesser kommer først.

PO ble en del av et konsern i 2019 og vår informant forteller om deres erfaringer. Han argumenterer at de nå har tilgang på ressurser og særegne kompetanse som tidligere ikke hadde. Han trekker frem datasikkerhet, HR og posisjoneringsverktøy og at dette har gjort dem

bedre. Dette ser vi at LS og GJ også har gjort, nemlig å sentralisere fellesfunksjoner slik at de kan arbeide ned i datterselskapene avhengig av behov, i stedet for å isolere denne kunnskapen sentralt i hvert selskap. Dette gir stordriftsfordeler og reduserer kostnader gjennom operasjonelle synergier (Gaughan, 2011). Utover dette har det ikke kommet frem at PO samarbeider med andre enheter under sitt eierselskap som er en underenhet i seg selv. Noe som kan tyde på at det er en lav grad av avhengighet i konsernet. Noe Thompsons (1967) anså som den minst effektive for å oppnå maksimal effekt av konsernmodell. Vi har ikke funnet noe teori som forteller at dette bidrar i bedriftens lønnsomhet, derimot at det kanskje er ubenyttet potensiale i bedriften gjennom å samarbeide med de andre datterselskapene kan gi god effekt. I motsatt tilfelle kan vi tenke oss at PO får utvikle seg, helt autonomt, uten å tenke på konsernet som helhet, bare med tilgang på mer særegne kompetanse, kan dette gi rom for å ytterligere fokusstrategi og bli best med det de holder på med.

For Frem er de derimot i en prosess med å bli konsern, og de ønsker med dette å skape samarbeid om ulike merkevarer og gründerideer med private aktører. Deres overordnede mål med at det de gjør skal være «å skape arbeidstakere», skal gjennomsyre alle de ulike konseptene de skaper med andre. I forhold til Frem's bransje er dette tradisjonelt utypisk og de ønsker å differensiere seg fra resten av deres marked gjennom å tilby noe unikt som skiller seg fra de andre tjenestene. Differensieringsstrategien er en av Porter's (1985) tre generiske strategier. Frem har ikke uttalt at de ønsker å spre tjenestene sine, noe som betyr at de da både har en fokusstrategi i forhold til et geografisk område som er Salten og at mye av inntjeningen gjennom arbeidstrening kommer fra en kunde. Frem arbeider med å oppnå bærekraftig lønnsomhet og de anser konsernstruktur som en løsning på det. En av motivasjonsfaktorene bak er at de ønsker å øke samarbeidet med private aktører. Dette kan oppnås gjennom å eie selskapene sammen med gründerne og investorer, noe som vil redusere risikoen for frem og øke kompetansen inn i prosjektene. I tillegg er det noen regulatoriske fordeler med å rendyrke selskaper under en konsernstruktur i for til tilskudd i forbindelse med AFT.

1) Gir konsern økt spesialisering og rendyrkning?

Konsern gir muligheten til å praktisere fokusstrategi på selskapsnivå, noe som er viktig i markeder der konkurransen er stor og effektivisering er viktig for å oppnå lønnsomhet.

2) Gir konsern synergier og redusert risiko?

Konsern gir muligheter for å oppnå både finansielle og organisatoriske synergier. Selskapene kan konsentrere seg om produkt og marked, mens fellesfunksjoner kan være sentralisert i konsernet, samtidig som har tilgang på særegne kompetanser hvis man lykkes med å få selskaper til være samarbeide, dele på ressurser og lære av hverandre. Gjennom konsernmodell følger det muligheter for å redusere risiko for konkurs gjennom å dele på kontantstrømmer, samtidig kan man flytte risikoprojekter ut i egne selskaper og invitere flere deltakere inn på eiersiden. Det med å dele på kontantstrømmer avhenger av at de er tilstrekkelig diversifisert slik at de ikke korrelerer.

3) Konsern et verktøy for å bli lønnsom?

Våre selskap som er et konsern eller er en del av et konsern kan vise til økende gjennomsnittlig egenkapitalavkastning i hele perioden etter konserndannelsen.

Egenkapitalavkastning kategoriseres som «god» eller «meget god».

Konsensusen i vår litteratur forteller at konsern i seg selv ikke er lønnsomt, men at styring, og ledelse av konsernet kan gi synergier, finansielt og operasjonelt, og redusert risiko for konkurs. Utover dette kan konsernet diversifisere overskuddskapital på andre ting, relatert eller urelatert til kjernen, men da må det være en strategisk plan bak investering hvor målet er konkurransefortrinn eller å realisere et mål.

5.2 Styring og design – skaper endringsvilje lønnsomhet?

Allerede i dybdeintervjuene bemerket vi oss at våre casebedrifter var opptatt av endring, og den følelsen har forsterket seg gjennom forskningsprosessen. Det er heller ikke så unaturlig, i løpet av 1900-tallet har det vært en enorm vekst og fremgang innenfor teknologi og vitenskap, som vi mennesker har nyt godt av økt levestandard og forventet levealder.

Informasjonsteknologi og globalisering har endret spillereglene i mange markeder, og alle virksomheter må observere, lære og adoptere i et rasende tempo for å unngå at verden raser i fra dem. Vi har valgt å slå sammen endring, utvikling og innovasjon som begrep i den videre analysen. Dette fordi vi anser begrepene som ulike sider av sammen sak.

5.2.1 Beskytte og utvide

Ledelsen har en sentral rolle når det kommer til å skape kontinuerlig fornyelse gjennom strategisk tilpasning og ressursallokering tilpasset omgivelser som stadig er i endring (Anthony, 1965; Kaufmann & Kaufmann, 2018; Barney, 2007; Teece, 2018). De fire fornyelsesstrategiene til Chakravarthy og Lorange (2009), som vi redegjorde for i delkapittel 2.3.1, kan sammenkobles opp mot våre casebedrifter. Modellen består av fire ulike

endringsstrategier som kan komplimenteres. Casebedriftene har benyttet seg av ulike fornyelsesstrategier som vi nå skal gå igjennom.

Alle våre casebedrifter har en fornyelsesstrategi til felles og det er *beskytt og utvid*. Dette gjennomføres gjennom ulike prosesser, men det er nevnt rendyrking, spesialisering og forbedring av eksisterende forretningsmodeller. Strategien betegnes som en basisstrategi hvor man forsøker å holde kjernevirksomhet sterk og konkurransekraftig (Chakravarthy & Lorange, 2009, s. 31). PO forklarer at de kontinuerlig arbeider med utvikling av produkt og at man fort kan skade eget produkt hvis prøve å lage produkter som skal løse alle problemer. All utvikling utfra: Er det lønnsomt eller bare arbeid? Derfor er de svært i sin fokuserte strategi, som omhandler regnskap og lønn, med at kontinuerlig utvikler produktet for å øke kundeverdien. Denne strategien støttes av blant annet LS gjennom uttalelsen «Vi skal være bedre enn konkurrentene på det vi holder på med. Er vi ikke det... Det å drive den nest beste pølsebua i byen er jo ikke noe gøy, man må jo bli den beste». LS hadde fokus på at produktiviteten må være på topp og at effektivisering er viktig. Denne fornyelsesstrategien understøttes av Chan og Mauborgnes (2014) rødt-hav strategi, som kjennetegnes av å drive med inkrementelle innovasjoner. Gjeldsvik (2013) forklarte at inkrementelle innovasjoner handler om å gjøre trinnvise forbedringer på et produkt, tjeneste eller å utnytte en eksisterende ressurs ytterligere.

Chan og Mauborgne (2014) forklarer videre at trinnvis forbedringer eller endringene skal sørge for at man holder tritt med sine konkurrenter og beskytter sine marginer. Å optimalisere sine ressurser kan gi økt lønnsomhet gjennom konkurransefortrinn (Barney, 1997; 2007; Teece et al., 1997; Eisenhard & Martin; 2000; Helfat et et., 2009; Winter, 2003). Frem uttalte at tiltak dem praktiserer er effektivisering, nedbemanning, avviking ulønnsomme prosjekter og ikke minst skape en salgskultur. Det handler like mye om å kontinuerlig utvikling av kompetanse (Chan & Mauborne, 2014).

Beskytte og utvide er den strategien som er minst risikabel av de fire fornyelsesstrategiene. De advarer for fire risikoelementer ved strategien: Imitasjon, foreldelse, selvsikkerhet og markedsmetning. Dette understøttes gjennom VRIO-rammeverket, at hvis ikke ressurser innehar alle egenskapene så vil den kun være gjenstand til kortsiktig eller ingen lønnsomhet, i beste fall paritet (Barney, 1991). Risikoene finner også støtte hos Porter (1980) og de fem konkurransekraftene. Altså hvis konkurransekraftene i et marked blir for transparent vil trusler fra nye aktører, konkurrenter, underleverandør og substitutter øke. Som igjen vil føre til redusert attraktivitet og lønnsomhet, og da blir fort bransjen om til et *rødt hav*.

Porter (1985) trekker frem de tre generiske strategiene som en mulighet til å opprettholde konkurransefortrinn gjennom å posisjonere seg riktig i forhold til konkurransekraftene. Av de tre generiske strategiene fant vi empirisk støtte på at våre casebedrifter benytter seg av «fokus» strategi gjennom rendyrking, spesialisering, geografiske og kunde segmentering som vi har vært inne på allerede i delkapittel 5.1. Porter var tydelig på at disse ikke kan kombineres, og at dem som gjør det vil oppleve svakere lønnsomhet relativt til sine konkurrenter. Dette kommer vi tilbake til senere i analysen.

5.2.2 Brobyggende strategier og transformasjon

to av casebedriftene har også vært igjennom en transformasjon, eller endret kjernen sin i søken etter konkurransefortrinn og lønnsomhet. Innenfor de fire fornyelsesstrategiene er det å *transformere*, en motsetning til *beskytte og utvide*, å bevege seg bort fra kjernevirksomheten i søken etter en ny. Ifølge teorien kan dette oppnås på to måter: Enten gjennom oppkjøp, fusjon og salg eller intern utvikling. Vi har empirisk data til å analysere intern utvikling som verktøy for å oppnå transformasjon, mens salg og oppkjøp kommer vi tilbake til når vi skal analysere brobyggende strategier. Vi skal analysere hvorfor en av casebedriften har lyktes med å endre sin kjernevirksomhet, og hvor kanskje ikke den andre casebedriften har lyktes enda. Videre skal analysere de brobyggende strategiene.

PO og Frem beskrev begge at de har vært igjennom eller er i en transformasjonsprosess, med ulik strategi, utgangspunkt og tilnærming. PO forteller om to transformasjoner. Den første var i 1998 hvor kjernevirksomheten gikk fra å lage skreddersydde systemer til bedrifter, til å lage et standardisert system som kunne tilbys til hele markedet: «Det første produktet i 98 var et regnskapsprogram som gikk på timeregistrering og fakturering til deres (regnskapselskapene) kunder på Windows». Her gjorde PO et strategisk valg om å lage en ny forretningsmodell. Den gikk ut på at de skulle eie produktet selv, og selge det flere ganger. «I 2012 hadde vi tatt ut potensialet av produktet og kurven var begynt å flate ut», og de konkluderte da med at noe måtte gjøres for å snu trenden. De oppdaget da et hull i markedet, som de følte de kunne gjøre noe med, nemlig å automatisere og digitalisere regnskap og lønn inn i et webbasert system og tilby dette gjennom en abonnentsløsning med tilleggs pakker. Nøkkelen var å ta seg betalt for samme produktet flere ganger, og lage løsninger som skaper gjentagende inntekter.

Hullet de oppdaget i markedet og som de følte de kunne utnytte, var å redusere kostnadene til kunden til regnskapsbyråene gjennom digital automatisering. Denne evnen viser at virksomheten besitter evner som Teece kaller for dynamiske kapabiliteter. Det kommer vi

tilbake til senere. Deres historie stemmer godt overens med Chan og Mauborgnes (2014) *blått hav*-strategi, nemlig at veien til lønnsomhet og varige konkurransefortrinn handler om å finne nye markeder og markedsmuligheter som ikke finnes eller er tilstrekkelig utnyttet. Ifølge Gjelsvik (2013) definisjon på radikale innovasjoner kan vi kategorisere utviklingen av produktet PowerOffice GO som en radikal innovasjon gjennom at de utnytter et potensial i markedet ved hjelp av teknologi som gir helt nye muligheter og økt verdi for kunden. PO forteller at de brukte eksisterende kunnskap, kompetanse og relasjoner samtidig som de ansatte mennesker med ny kompetanse (regnskap og programmering) for å hjelpe dem med transformasjonen. Dette indikerer at PO til tross for at de forandret kjernen sin valgte å ta med seg sin eksisterende særegne kompetanse og kunnskap om markedet inn i prosessen. Chakravarthy & Lorange (2009) forteller om to viktige brobyggende strategier mellom *beskytt og utvid* og *transformer*, nemlig *utnytte potensialet* og *bygge opp* som støtter opp om akkurat dette. De brobyggende strategiene skal redusere risikoen ved transformasjon gjennom en gradvis endring til transformasjon. Vi kan på mange måter si at PO valgte å bygge opp nye kompetanse ved å ansett mennesker som kunne fagfeltet de skulle inn i, samtidig som de brukte sin kompetanse om marked for å undersøke behov og muligheter.

Utvikling av den nye programvaren tok 3 år. Etter utviklingen startet arbeidet med å lage et «sug» i markedet. At man må lage et sug i markedet er en annen indikator på at de opererer i det *blå havet*. De måtte skape etterspørselen, PO beskrev det slik: «Det var ikke nok med et innovativt produkt. Vi måtte selge og tenke marked. Vi skjønnte jo at regnskapsbyråene ikke hev seg over dette og jublet. Vi var og viste frem produktet foran en regnskapsbyråkunde (regnskapsfører). Hvis dette stemmer er det bare å legge ned sa han. Vi bestemte oss at vår bedrift måtte bli best på markedsføring, vi må ut og fortelle verden (Norge) om at det finnes et system som er fantastisk brukervennlig, der ting er automatisert og alt dette».

Det at PO først lagde et produkt til regnskapsførere for å effektivisere dem i 1998, for så lage et produkt til kundene til regnskapsførerne i 2015 viser stor innovasjonsevne. Det å gjøre regnskapsførerne overflødig, gjennom å forstyrre forretningsmodellen deres er helt etter boka til det *blå havet*, og kan kategoriseres som en *verdiinnovasjon*, gjennom at de skaper økt verdi for kunden og seg selv. Innovasjonen innbefatter egenskapene nytte, pris og kostnadsposisjon: Nytt gjennom at det var et åpenbart behov for å effektivisere regnskapsprosessen, pris gjennom at det er billigere for kunden å benytte seg av deres løsning sammenlignet med da tidens alternativprodukt og til sist var forretningsmodellen svært effektiv.

GJ og LS er konsern, som vi allerede har påpekt. Det å være et konsern gir helt andre muligheter når det kommer til å styre risiko, fornyelse og utvidelse av kjernevirksomhet. GJ og LS har benyttet seg av den brobyggende fornyelsesstrategien. GJs oppkjøp av Bodø glass & ramme kan anses som metode for å «bygge opp» kjernen gjennom å erverve seg nye særegne kompetanser, som de kan tilby til sitt eksisterende marked og samtidig som de styrker konsernets posisjon i verdikjeden.

LS forteller også at valgte med å kjøpe opp konkurrerende Tools avdelinger: «Vi hadde en klar strategi da vi gjorde det grepet - og det var for å få et fotfeste i Nordland med Tools, det var viktig å få kontroll på Mosjøen». Når oppkjøpene begynte, hadde de allerede en avdeling i Bodø. På spørsmål om hva som foretrekkes kommer det frem at organisk vekst er strategien, men at oppkjøpsmuligheter kan være aktuelt for å oppnå synergier til eksisterende konsepter og for å styrke konkurransekraften. LS solgte senere Tools Løvold hvor de argumenterte med at de ikke så en fremtidig innenfor konseptet og bransjen: «Tools Løvold ble til slutt 5 avdelinger i Nordland og en stor del av Løvold Solution med 100 millioner i omsetning og 26 ansatte. Tools var rettet mot landbasert industri, mens våre konsepter var rettet mot havet. Det lå nærmere Løvolds historie – derfor tok vi et valg om å selge virksomheten til dem». LS så ikke lenger en fremtid i bransjen og nevnte at konkurransen var tøff og marginene var for lave. De fem kreftene til Porter (1980) forteller at det totale konkurransebildet i en bransje avgjør attraktiviteten og lønnsomheten. Det kan her virke som at LS ikke anså bransjen for attraktiv lenger og derfor ønsket å bruke sine ressurser en annen plass. Dette passer fint sammen med et sitat fra LS «Vær bedre enn dem, da lykkes du – er du ikke det må du være villig til å avvikle», noe som støttes av Hill (2013). LS har også skapt Havbruksloggen, som er født ut av Løvold AS. Der ble eksisterende marked og kunderelasjoner benyttet, og de tilegnet seg ny særegne kompetanse og utviklet et webbasert styringssystem som kundene til Løvold kunne bruke. Dette er et godt eksempel på «bygge opp» strategien. Havbruksloggen ble et eget selskap og driver helt uavhengig av Løvold AS i dag. Havbruksloggen har skapt et nytt produkter gjennom å *utnytte potensialet*, hvor de tilbyr et nytt segment i eksisterende marked et eget styring- og vedlikeholdssystem. Forretningsmodellene bygger også på en abonnementsløsning, altså at du kan selge samme produkt flere ganger,

GJ også utvidet nedslagsfeltet sitt som byggetreprenør til å omfatte Lofoten, som også kan plasseres under *unytte potensialet* strategien, altså benytter eksisterende kompetanser til å fornye seg gjennom å innta nye markedssegmenter, i dette tilfellet utvidet sitt geografiske nedslagsfelt.

Frem beskriver en ulik strategi og helt annet utgangspunkt for deres transformasjon. Bedriften tjente ikke penger og har hatt negativ lønnsomhet i årene før vår informant overtok stillingen som daglig leder. Frem beskriver at tiltakene de måtte gjøre for å snu den negative trenden og oppnå økonomisk bærekraft er gjennom å formidle flest mulig arbeidstakere. For å formidle flest mulig arbeidstaker trenger dem motiverte arbeidstakere som har kompetanse markedet etterspør. Frem har et godt rekrutteringsnettverk slik at noen formidles raskt ut i arbeidslivet, mens andre må tilegne seg erfaring og kompetanse og innenfor Frem's virksomhetsområder. Tidligere het virksomheten Bodø Industri og de formidlet mye til industrien, det er ikke tilfellet lenger: «Utfordringen de siste årene er at vi har ikke så mange industriarbeidsplasser å formidle til lenger. Derfor tok vi et strategivalg i 2019 om å bevege oss mot nye verdisystemer innenfor bærekraft og trippelbunntilnærning. Vi tar inn miljø i tillegg til samfunnsaspektet». Siden det har selskapet laget Brands og nye konsepter, hvor den nye strategien er førende. Den første av de nye merkevarene til Frem, *Egna*, åpnet dørene november 2021. Dette er et godt eksempel på å *transformere* strategi. Her velger virksomheten å skape en ny virksomhet som er forskjellig fra kjernen. Det kan tyde på at Frem måtte hente ny kompetanse og henvende seg til et nytt markedet gjennom det nye konseptet. De går fra mer industri og tjenestebaserte oppdrag til å åpne et miljøvennlig kjøpesenter. Dette er svært krevende, og ifølge Chakravarthy & Lorange er de brobyggende strategiene til for å unngå å ta marked- og kompetanserisiko samtidig, slik man gjør under transformasjon. De appellerer til en steg-for-steg-transformasjon gjennom en fornuftig blanding av utnyttelse- og bygge opp strategiene. Vi fikk ikke noe forståelse av at Frem hadde intern kompetanse området fra før, slik PO understrekte. Det er lavere sannsynlighet for at utvidelsen blir lønnsom og det krever mye kapital og ressurser å stå i transformasjonsprosesser (Chakravarthy & Lorange, 2009). Frem har ikke klart å skape langsiktig lønnsomhet så langt, men de er i en endringsprosess og har som mål å ha en bærekraftig økonomi for å kunne bedrive sin hovedaktivitet, nemlig å skape arbeidstakere. Det som vil være interessant å se om den nye strategien som ble lagt i 2019 blir vellykket, eller om de har beveget seg for raskt bort fra kjernen.

LS fortalte at de vektlegger helhetlig forretningsutvikling, og med helhetlig mener de at hensyntar mer enn bare økonomi når de tar strategiske valg. LS fortalte at de så på seg selv som en samfunnsaktør og at de tenker bærekraft i alt de gjør. De legger også stor vekt på samarbeid og at de ønsker å banke på andres dører. Dette gjør de gjennom Løvold Havpark, Momek Løvold, men også gjennom samarbeidsavtalen med Nord universitet hvor de er en

viktig bidragsyter innen emnet Bærekraftig praksis. De forteller at de opplever at dette gir dem mange muligheter og at mange har lyst til å samarbeide med dem, fordi de oppleves som åpen. Dette stemmer godt overens med Stakeholders approach, eller interessenteorien, som er tuftet på forståelsen av at omgivelsene påvirker en virksomhets prestasjon (Freeman, 1984). LS forteller også at deres strategiske satsningsområder i konsernet spiller på lag med samfunnet og det Nordland skal leve av i fremtiden. De forklarer det som «vinn-vinn» og at det er enklere å lykkes hvis man spiller på lag og arbeider mot felles mål. Dette støttes også av RBV og Barney presisering i 2018 hvor han anerkjenner interessenteorien og samarbeid for å skape varige konkurransefortrinn.

5.2.3 Kultur og verdier

Alle casebedriften har snakket eksplisitt, men også implisitt, om kultur og verdier for å skape endring, konkurransefortrinn og lønnsomhet. Alle våre virksomheter har overlevd i flere tiår og for å klare det bør en organisasjons mestre endring. LS fortalte om konsernets motto, som er «Forandring er det eneste permanente og uten endringsvilje skjer det ingenting» og at de bruker mottoet aktivt for å bygge en kultur for endring, og for å minne deres ansatte om at «det vi gjorde i går ikke nødvendigvis er rett for fremtiden, og vi er nødt til å forandre oss». Det som er enda mer interessant er at de fortalte at dette er en verdi de har arvet av Løvolds grunnlegger som pleide å si «Den dagen du ikke klarer å skape utvikling og forandring - så møter du veggen. Gjør du det er du for sent ute». Det med å legge trykk på at hvis du møter veggen, så er du allerede for seint ute er svært interessant. Hvis vi ser på Teece som har forsøkt å forklare hvordan selskaper skaper varige konkurransefortrinn gjennom dynamiske kapabiliteter, nevner en av tre egenskaper som «sensing», altså evnen man har til å oppfatte og tolke muligheter og trusler i omgivelsene. Altså det handler ikke bare om være endringsvillig, man må også vite når og hvordan (Teece, 2007; 2018). LS underbygger denne endringskulturen og verdiene med å eksplisitt inkludere inn sin nye strategi «Vi må være utviklingen, ikke bare være en del av den». De forteller at gjennom å overføre disse verdiene, så vil det bli enklere å ha kontinuerlig utvikling.

GJ forteller også at endringsvilje en viktig å overlevelse «Jeg tror litt av suksesshistorien vår er at vi er veldig endringsvillig, og vi tilpasser oss og endrer oss kontinuerlig, mener jeg selv. Det er jo grunnen til at man overlever tiår etter tiår». GJ ble grunnlagt i 1963 og utviklingen siden er et bevis på overlevelsessevne, og at de mestrer å tilpasse seg omgivelsene. Her nevner GJ tilpasning, som er neste trinn etter «sensing» i rammeverket til Teece, nemlig «seizing» som omhandler evnen til å gripe, altså å gjennomføre en tilpasning etter oppdagelsen (Teece,

2007; 2018). Også GJ forteller at «Det er mange eksempler på folk som ikke er endringsvillige, ikke følger med og gjør tilpasninger i forhold til trender i samfunnet. De er i historieboka – de er jo borte. De bedriftene dør»

PO nevnte ikke endringskultur eksplisitt, men de opererer med tre verdier som alle ansatte blir påminnet: Vi skal levere kvalitet, være lønnsom og ha det gøy. Dette er verdier som virker å være styrende, og som vi kan lese av prestasjonene deres. Som vi tidligere i analysen har konkluderte med, så har PO flere ganger vist til endringsvilje og ikke minst evnen til å fornye sin kjerne. Teece sitt rammeverk består av: «Sensing», «seizing» og «transforming». Sistnevnte handler om å justere struktur og kultur slik at det er tilpasset de eksisterende og nye kapabiliteten, etter at oppdagelse av en mulighet og man grepet den (Teece, 2007 og 2018).

Frem har vært i en kulturendringsprosess, Det ble beskrives som en stor og gradvis prosess som starter med det interne. Åpenhet, ansvarliggjøring og tillitsbygging var sentrale tema. De ønsket å skape et «vi» og endret blant annet navn. Videre har dem nå startet den eksterne endringen som vi tidligere har vært inne på, som så langt ikke har betalt seg i lønnsomhet.

6. Konklusjon

6.1 Konklusjon etter analyse av funn opp mot internasjonal litteratur

Hvilken strategi og hvilke aktiviteter skaper lønnsomhet for virksomheter i Bodø? Hvilke suksessfaktorer kan man ta med seg videre dersom man skal forbedre egen virksomhets lønnsomhet eller opprette en ny virksomhet hvor man ønsker høy lønnsomhet?

Formålet med dette kapittelet er å konkludere og komme med svar på problemstillingen til oppgaven:

Hvilken strategi og hvilke aktiviteter har aktører i Bodø brukt for å oppnå eller forbedre lønnsomheten i bedriften?

Gjennom åpne dybdeintervju med de fire ulike casebedrifter i Bodø og kompleks empiriske analysen, ente vi opp med følgende empiriske hovedfunn: Konsern, utvikling av kjernevirksomhet, omstilling, tilpasning til omgivelsene, samarbeid, transformasjon, endringskultur, styringsmetoder og nye kapitaleffektive forretningsmodeller. Funnene ble igjen analysert for å oppnå en sterkere validering. Til slutt sto vi igjen med følgende tematikker som var gjennomgående i casebedriften og som vi ønsket analyse mot vårt teoretiske rammeverk:

1. Konsern, et verktøy for å bli lønnsom?
2. Skaper endringsvilje lønnsomhet?

6.1.1 Konsern, et verktøy for å bli lønnsom?

Av våre fire casebedrifter er to av dem konsern, en er en del av et konsern og siste ønsker å bli det. Gjennom vår analyse av den internasjonale litteraturen, våre empiriske funn og lønnsomhetsvurdering kom vi frem til følgende konklusjoner:

- Konsern gir muligheten til å praktisere fokusstrategi på selskapsnivå, noe som er viktig i markeder der konkurransen er stor og effektivisering er viktig for å lønnsomhet. Samtidig kan konsernledelsen følge med på omgivelsene og styre virksomhetene i et mer helhetlig perspektiv.
- Konsern gir muligheter for å oppnå både finansielle og organisatoriske synergier. Selskapene kan konsentrere seg om produkt og marked, mens fellesfunksjoner kan være sentralisert i konsernet, samtidig som de har tilgang på særegne kompetanser hvis man lykkes med å samarbeide, dele på ressurser og lære av hverandre på tvers av konsernet. Gjennom konsernmodell følger det også muligheter for å redusere risiko for konkurs, gjennom å dele på kontantstrømmer. Dette avhenger av at kontantstrømmene er tilstrekkelig diversifisert, slik at de ikke korrelerer.

- Våre selskap som er et konsern eller er en del av et konsern kan vise til økende gjennomsnittlig egenkapitalavkastning i hele perioden etter konserndannelsen. Egenkapitalavkastningen kategoriseres som «god» eller «meget god». Her er det enkelte enheter i konsernet som har svært god lønnsomhet, men som ikke kommer frem i vår vurdering.

Konsensusen i vår litteratur forteller at konsern i seg selv ikke er lønnsomt, men at styring og ledelse av konsernet kan gi synergier, finansielt og operasjonelt, og redusert risiko for konkurs. Utover dette kan konsernet diversifisere og allokere overskuddskapital, relatert eller urelatert til kjernen. En forutsetning for at diversifisering kan bli lønnsomt er at det er en strategisk plan bak allokering, hvor målet er konkurransefortrinn eller å realisere et mål.

6.1.2. Skaper endringsvilje lønnsomhet?

Våre casebedrifter var opptatt av endring, og mente at det var en sentral strategi for overlevelse og lønnsomhet. Gjennom vår analyse av den internasjonale litteraturen, våre empiriske funn og lønnsomhetsvurdering kom vi frem til følgende konklusjoner:

- For å oppnå langsiktig lønnsomhet gjennom kontinuerlig fornyelse må brobyggende strategiene benyttes, hvor man enten benytter seg av eksisterende særegne kompetanser eller eksisterende marked på veien til transformasjon.
- Hvis man lykkes med å erstatte en etablert forretningsmodell, gjennom å skape økt verdi for seg selv og kunden, kan oppnå konkurransefortrinn og svært god lønnsomhet.
- Kontinuerlig utvikling av kjernevirksomheten beskytter eksisterende konkurranseposisjon og lønnsomhet, men er sjelden nok for å oppnå varige konkurransefortrinn og langsiktig lønnsomhet.
- Det er større sjanse for å lykkes med fornyelse hvis man har en kultur for endring og å styre gjennom verdier kan være effektivt.
- Veien til konkurransefortrinn og lønnsomhet blir kortere hvis virksomheten besitter evner som gjør organisasjon i stand til å utforske, utnytte og iverksette en strategi tilpasset internt og eksterne muligheter og trusler.

Konsensus i vår litteratur konkluderer med at endring er viktig for en virksomhets overlevelsessevne. Om det endringsvilje i seg selv gir lønnsomhet sier ikke teorien noe om, men den forteller at man må skape verdi, for seg selv og kunden, for å opprettholde

lønnsomhet. Kundens syn på verdi er stadig i endring og derfor må virksomheter som ønsker å være lønnsomme være dynamiske. Utforske, utnytte og rekonfigurere sine ressurser tilpasset endringene i omgivelsene.

- Dersom man skal klare å gjennomføre endringer, kan man bruke styringsverktøy gjennom verdier, konkrete mål – men som leder må man også gå i front og være et forbilde. Det er også en balanse mellom utøving av autonomi og få de ulike ansatte til å ta ansvar og eierskapsfølelse. Lederen har mye ansvar for å legge til retter for endring gjennom å organisere og lede med aktiviteter og gjennomføring av strategien. Kultur var et tema ved alle intervju, men lederne snakket ikke mye om sin rolle – slik at det ble våre observasjoner.

6.2 Implikasjoner

Vår oppgave tar utgangspunkt i fire organisasjoner i Bodø, både privat- og offentlig sektor. Disse var helt ulikt organisert, ulike forretningsområder og størrelse. Vi har rettet søkelyset på hvordan disse virksomhetene jobber med lønnsomhet og målet har vært å lære mer om hvilke strategier og aktiviteter som gjennomføres. Oppgavens funn kan være nyttig for små og mellomstore bedrifter som ønsker å se hvordan andre jobber med å lønnsomhet. Forskningen er gjort av selskaper i Bodø – og funn kan være kontekstbetinget.

6.2.1 Teoretiske implikasjoner

Strategi som har implikasjoner for lønnsomhet har vært forsket på i mange tiår, og det finner svært mye ulik teori innen emnet – og strategiene og bidragene til feltet endrer seg kontinuerlig med økende globalisering, digitalisering og innovasjon. Ingen undersøkelse av denne typen har vi klart å finne for Bodø-området, slik at konteksten til teorien vi har brukt er verdensomspennende. Det teoretiske rammeverket i starten av oppgaven bærer preg av både tradisjonell teori og nyere forskning. Det er uten tvil et stort teoretisk felt og mange ting vi kunne inkludert. Et av de mest spennende funnene med denne oppgaven, selv om en svakhet kan sies med at den er bred, er hvordan den får frem ulike elementer, som er viktige, for å skape langsiktig lønnsomhet i en virksomhet. Dette gjør at den endelige lønnsomheten er om den behersker å oppnå synergier gjennom ulike styringsmekanismer og designverktøy. Dette var tendensene i vår kontekst i Bodø.

Vår litteratur i oppgaven er noe uklar når det kommer til helhetlig perspektiver på strategier for å oppnå lønnsomhet. Forskningen baserer seg veldig på kontekst, bransje og spissede forskningsspørsmål. De fire fornyelsesstrategiene til Chakravarthy og Lorange (2009) var

derfor et viktig verktøy under analysen, nettopp fordi den fanger opp ulike fasetter på en enkel og oversiktlig måte. Vi fikk validert strategiene gjennom bekreftelse, og til meg poengtert et poeng med å sammenligne med noen som hadde benyttet seg av en strategi. Matrisen var også svært egnet til å plasser mer spisset teori inn i.

Teorien om de fire fornyelsesstrategiene og dynamiske kapabiliteter virker for oss som svært potente verktøy for å skape beskyttelsesevne gjennom varig konkurransefortrinn og lønnsomhet.

6.2.2 Praktiske implikasjoner

Studiet har flere praktiske implikasjoner som kan benyttes i enhver sammenheng hvor en bedrift prøver å «effektivisere seg» og skape varige konkurransefortrinn – uten å påstå at dette kun er i privat sektor kan det absolutt være aktuelt for enkelte virksomheter i den offentlige sektoren også. *Ingenting er så praktisk som en god teori.* Vi håper oppgaven vil være nyttig for andre – og ikke minst at våre informanter kanskje kan bli litt ekstra inspirert.

Ved funnene våre hos hver bedrift ser vi både fordeler og ulemper, og dersom vi skulle sett på anbefalinger for endring og kanskje sett på hva de kan gjøre/gjøre mer av for å øke sin lønnsomhet kan vi fortelle kort om det her.

Dersom vi skal anbefale noen av suksessfaktorene som fungerer for andre, og som gir effekt i vår studie, kan vi gi følgende råd til bedriftene som har deltatt:

For PO kan det gi økt synergi å jobbe tettere med de andre datterselskapene i konsernet, finne gode lokale samarbeidspartnere med like mål og fortsette med den positivt innstilte holdningen de har til innovasjon. PO har vist stor endringsvilje i flere tilfeller, nå virker de som å være i en fase hvor de benytter seg av å *beskytte og utvide* strategien for å effektivere og beskytte sine marginer. Faren med teknologiske forretningsmodeller er at dem har lavere beskyttelsesevne enn tradisjonelle bransjer. Altså programvaren og tjeneste kan imiteres og man konkurrerer med globale aktører.

For Frem, observerer og analyserer vi oss frem til at de har «hoppet for langt» med sin siste transformasjon, og selv om de ser en endring er nødvendig for å kunne tilby konkurransedyktige tjenester til kunder som Nav, er det viktig at de fokuserer på marked eller kompetanse de allerede har og gjennomfører endringer over tid. Den driften de har startet opp er heller ikke i tråd med hva daglig leder forteller oss. Det å drive et «miljøvennlig»

kjøpesenter med masse lokal konkurranse, lange åpningstider, hvor de skal produsere og selge bruktmøbler, er ikke et lønnsomt marked å gå inn i.

For LS som allerede gjør mange av de samme tingene som er våre hovedfunn med tanke på samarbeid med eksterne i utvikling, investerer og jobber med endring og nye utviklingsprosjekter kontinuerlig, kontrollstyring av økonomien og skaper likviditet samt et organisasjonsdesign hvor de jobber og skaper synergier mellom enhetene, burde kanskje se mer på forretningsmodell som PO har dersom de skal forbedre sin lønnsomhet i noen grad. De har allerede Havbruksloggen som de har utviklet de siste 15 årene og her selger de en programvare til de allerede eksisterende kundene til Løvold Solution, og dermed skaper dette en god lønnsomhet. Dette området, om ikke akkurat dette produktet, kan være et større fokusområde for bedriften, i stedet for eiendom som binder opp mye kapital. Kanskje kan man utvikle flere produkter til andre markeder med kompetanse?

GJ er i en bransje hvor etableringsbarrierene er høye, mens kompetanse er kjent å lett og imitere og derfor er marginene lave. De har oppnådd beskyttelsesevne gjennom å ta eierskap til en stor del av verdikjeden og er geografisk segmentert. GJ bruker det som en unnskyldning at de ikke tjener nok/ er store nok til å satse på utvikling. De kan skape nye konkurransefortrinn gjennom å muligens endre holdningen sin med at de ikke har ressurser til utvikling, med slik omsetning og slike resultater – dersom de endrer oppfatning med at de må investere i utvikling for å være relevant også i fremtiden, men dette kan skape nye innovasjoner og nye konkurransefortrinn. Kanskje kan de bli ledende i et flere geografiske segmenter med å diversifisere ytterligere.

Vi har jo en bred mengde funn, slik at det er litt ulike måter de ulike bedriftene kan jobbe videre med strategien sin.

Det hadde vært interessant rent forskningsmessig, men også en mulighet å endre de praktiske implikasjonene litt dersom de ulike deltagerne i denne studiene gjennomførte en workshop sammen – slik kan de lære og bli inspirert av noen som har gjennomført andre strategier som viser til resultater (høy troverdighet).

6.2 Forslag til videre forskning

Gjennom vårt arbeid har vi funnet flere områder hvor det er muligheter for å gjøre omfattende videre forskning. Arbeidet kan gå videre som et eksternt prosjekt, med partnere fra næringsliv og/eller en doktorgradsavhandling.

6.2.1 Avdekke flere funn og samle inn en større mengde data for å validere eksisterende funn

Vi har i kapittel 6.1 konkludert på funn vi fant teoretisk forankring. Vi har også mange praktiske implikasjoner som vi ikke hadde ressurser til å analysere, men som vi hadde empirisk støtte for. Vi valgte temaer som var gjennomgående, for å øke overførbarheten, men vi skal her presentere funnene, som kan danne grunnlag for videre forskning.

Skulle vi tatt tematikken videre hadde det vært interessant å gjennomføre enda flere intervju med en tilsvarende, noe endret, intervjumetode også på bedrifter innen samme type bransjer for å se om vi avdekker enda flere aktiviteter og ulike måter å planlegge og gjennomføre strategi. Det er også interessant å se på om funnene er kontekst-basert til Bodø som geografisk område, eller om dette gjelder for hele Norge, og eventuelt andre og større deler av verden. For å få validert dette kunne tall fra SSB brukes i kvantitative dataanalyser eller skreddersydde spørreundersøkelser sendes ut til aktuelle aktører gjennom databaser som www.proff.no.

Tre av fire bedrifter har ledere som også er eiere. Eierstyrte bedrifter kunne vært interessant å forske på videre. Disse bedriftene var også lønnsomme, mens det den fjerde bedriften ikke var. Den bedriften var hadde heller ikke eiere i ledelsen. Våre empiriske funn implisere på at eierstyrte bedrifter besitter dynamiske kapabiliteter og er mer lønnsomme enn ikke eierstyrte bedrifter. Vi hadde ikke dette i vårt teoretiske rammeverk og derfor ble ikke dette forsket videre på.

Vi tror svært mange bedrifter i Norge ville vært interessert i denne tematikken, og det kan mulig bli et stort samarbeidsprosjekt med næringslivet eller/og næringslivsorganisasjoner.

Mange mer spesifikke områder kan forskes på – men særlig er sammensetningen og synergiene bak de ulike strategiene og aktivitetene. Hvordan funnene sameksisterer og gjennom dette gir økt verdiskapning. Det er også en mulighet for å utvikle nye rammeverk og teoretiske bidrag opp mot strategifeltet.

Litteraturliste

- Aaker, D.A., & McLoughlin, D. (2007). *Strategic Management (European ed.)*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Barney, J. B. 1986c. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), s. 99-120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage (3rd ed.)*. Pearson. Prentice Hall
- Basit, T. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143-154. doi: 10.1080/0013188032000133548
- Berg, T. (2021). *Grunnlengde økonomistyring (3. Utg.)*. Cappelen damm
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2011). *Corporate Finance (2. utg.)*. Boston, MA: Pearson Prentice Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy (3. utg.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting - en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, 28(04), 3-11.
- Pettersen, L. (2020). *Hva er strategi?*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gold, M., And Campbell, A. (1987) *Strategies and Styles: The Role of the Center in Managing Diverse Corporations*, Oxford: Basil Blackwell
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- Daft, R. 1983. *Organization theory and design*. New York: West.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2006) *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Delmar, F. (1997). *Mesuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results*. Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context. (4.edt.)*. Croatia: Cengage Learning EMEA.
- Drucker, P. (1981) The five rules of successful acquisition. *Wall Street Journal*, 15 October, 2, pp. 28-37
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter. (2. utg.)*. Fagbokforlaget.
- Forskningsrådet. (2020, 19. oktober). Fylkesvise kunnskapsgrunnlag. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/Statistikk-og-evalueringer/statistikk-og-evalueringer/forskning-og-innovasjon-i-norge/fylkesvise-kunnskapsgrunnlag/nordland/>
- [Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.](#)
- Freeman R. E., Dmytriiev S. D. & Phillips R. A. (2021). *Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206321993576>

- Gaughan, P.A. (2011) *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (5.edt.). New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gjelsvik, M. (2013). *Innovasjonsledelse. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget.
- Goold, M., & Andrew-Campbell. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Basil Blackwell.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: Wiley.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Heimly, F. (2011). *Jakten på lønnsomheten*. Oslo: Hegnar Media.
- J. (2013). *Theory of Strategic Management*. (10.edt.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Higgins, R.C., & Schall, L.C. (1975). Corporate Bankruptcy and Conglomerate Mergers. *Journal of Finance*, 30 March: pp. 93-113
- Hoff, K.G. & Helbæk, M. (2017) *Økonomistyring 1: Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. (7. utg.) Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003c). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), pp.108-115.
- Hunt, S. N. & Morgan, R. M. (1995). *The Comperative Advantage Theory Of Competition*. *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* (4.utg) Bergen: Fagbokforlaget.
- Index Nordland. (2021). *En rapport om utviklingen gjennom 2020 og utsiktene for 2021*. (Nummer 18 - Årgang 2021). <https://indeksnordland.no/>
- Index Nordland. (2022). *En rapport om utviklingen gjennom 2021 og utsiktene for 2022*. (Nummer 19 - Årgang 2022). <https://indeksnordland.no/>
- Innovasjon Norge. (2019). *Vekstbedrifter i Norge*. (Innovasjonstalen 2019 - Kultur for vekst). Hentet fra <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/vekstbedrifter-i-norge.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, E. (1975). *Teorien om ledelse*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Johnson, G., Whittington, R. & K. Scholes. (2008). *Explorating Strategy: Text Cases*. (9. utg.). Essex: Pearson Education.
- Johnson, G., Whittington, R. & K. Scholes. (2011). *Explorating Strategy: Text Cases*. (10. utg.). Essex: Pearson Education.
- Kaldestad, Y., & Møller, B. (2011). *Verdivurdering - Teoretiske modeller og praktisketeknikker for å verdsette selskaper* (1. utg.). Oslo: DnR Kompetanse.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Khan, S., & VanWynsberghe, R. (2008). *Cultivating the under-mined: Cross-case analysis as knowledge mobilization*. (Forum Qualitative Sozialforschung – Volume 9, No.1, Art. 34). Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/47342203_Cultivating_the_Under-Mined_Cross-Case_Analysis_as_Knowledge_Mobilization
- [Khattab, S. A. \(2017\). The Impact of Dynamic Capability on Innovation \(An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Organizations\). European Journal of Business and Management, 9\(20\), 73–85.](#)
- Kim, Chan W. og Gerry Renée Mauborgne. 2014. Blue ocean strategy – de nye vinnerstrategiene 1. utg. Norge: Cappelen Damm AS.
- Kolvereid, L. (1992). *Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs*. (Journal of Business Venturing 7). 209-222.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2015). *Det kvalitative forskningsinervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lindvall, J. (2011). Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning til modern verksamhetsstyrning. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lippman, S. & Rumelt, R. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. Bell Journal of Economics, 13: 4018-438
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. The bell journal of Economics, 418-438.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), pp. 287-300.
- Martin, J. D., & Sayrak, M. (2003). Corporate diversification and shareholders value: a survey of recent literature. Journal of Corporate Finance, 9, pp. 37-57.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. (3. utg.). California: Sage Publications Inc
- McEachern, William (2013). Microeconomics: A Contemporary Introduction. Cengage Learning.
- Merchant, K.A. & Otley D.T. (2007). A review of the literature on control and accountability. Handbook of Management Accounting Research (vol 2), s 785 – 802.
- Mintzberg, H. 1979. Patterns in Strategy Formation. International Studies of Management Organizations 9(3): 67-86.
- Mintzberg, H. & J.A. Waters. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal (Vol. 6, No. 3). 257-272. <https://www.jstor.org/stable/2486186>
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. California management review (Vol. 30), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Monye, M. C., & Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. International Journal of Business & Law Research, 6(2), 31-40.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management controls systems research. Management Accounting Research, 10(4), pp. 363-382.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C.C. (2000). Curvilinearity in the diversification - performance linkage: an examination of over three decades of research, Strategic Management Journal, 21. Pp. 155-174.
- Penman, S. (2010). Financial Statement Analysis and Security Valuation (4. utg.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E., (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy', *Harvard Business Review* Vol. 65, No 3, May-June, pp 43-59.
- Porter, M.E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy," *Strategic Management Journal*, 12(S.I.), s. 95-117.
- Reve, T., & Stokke, P.R. (1993). *Grunnleggende konsepter for konsernstrategi: Økonomi og Ledelse: Nr 4; s 5-16; 1993*
- Richards, L. (2014). *Handling qualitative data: A practical guide*: Sage.
- Roos, G. Krogh, G.v. & Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*: Sage.
- Rumelt, R. & Wensley, R. 1981. In search of the marked share effect. In K. Chung (Ed.) *Academy of Management Proceedings 1981*: 2-6.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*: Sage.
- Sander, K. (2020, 3. september). Vekst og vekstledelse. Hentet fra <https://estudie.no/vekst/>
- [Sander, K. \(2019, 1. oktober\). *Konkurransefortrinn*. Hentet fra https://estudie.no/konkurransefortrinn-2/](https://estudie.no/konkurransefortrinn-2/)
- Sander, K. (2021, 4. Juni). Blått hav-strategi / Rødt hav-strategi. Hentet fra <https://estudie.no/blatt-hav-strategi-rodt-hav-strategi/>
- [Schumpeter, J. 1934. *The Theory of economic development*. Cambridge: Harvard University press.](https://www.harvard.edu/pubs/books/1934/schumpeter-theory-economic-development/)
- Stigler, George (1963). *Capital and Rates of Return in Manufacturing Industries*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. & Troye, S.V. (2014). *Markedsføring: verdibasert forventningsledelse*. (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tveterås, R., Reve, T., Haus-Reve, S. & Blomgren, A. (2019) *En konkurransedyktig og kunnskapsbasert havbruksnæring*. Handelshøyskolen BI. Hentet fra https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2019/08/BI_2019_En-konkurransedyktig-og-kunnskapsbasert-havbruksn%C3%A6ring.pdf
- [Teece, D. J. \(2007\). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of \(sustainable\) enterprise performance*. *Strategic management journal*, 28\(13\), 1319-1350.](https://doi.org/10.1016/j.straman.2007.05.001)
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- [Teece, D. J. \(2018\). *Business models and dynamic capabilities*. *Long range planning*, 51\(1\), 40-49.](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.01.001)
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), pp. 405-421.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods*. (5. utg.). Thousand Oaks: Sage.
- Styring av lønnsomhet, K. Banken & E. M. Nyhus, 2000, Cappelen akademisk forlag, Oslo.
- Ekspansjon og konsernstrategi, L.B Lien & E. W. Jakobsen, 2. utg 2015, Gyldendal akademisk, Oslo.
- Økonomistyring 1- grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse, K. Hoff & M. Helbæk, 7. utgave, 2017, Oslo, Universitetsforlaget.
- Psykologi i organisasjon og ledelse, G. Kaufmann & A. Kaufmann. Fagbokforlaget, 3. utgave, 2018, Bergen.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi:doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780
- https://www.researchgate.net/figure/Typology-of-Management-control-systems-as-a-package-Malmi-Brown-2008_fig1_343654865
- Designing organizations – strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels, J.R Galbraith. Jossey-Bass, San Franscisco, 2014.
- Effect of strategic planning on organizational Performance and Profitability, M.C. Monye & A. B. Ibegbulem, 2018, *International Journal of Business & Law Research* 6.

Vedlegg 1. Within-case-analyse 1

Frem						
Within-case hovedfunn	Økonomistyring - Kostnadskontroll og gjennomgang på tilvirkningskost. -Kostnadskutt og justerte priser etter markedspris. (skjult verdiskapning som ikke kan måles).	Kulturendring i hele bedriften - Autonomi, ansvar til de ansatte. -Åpenhet og endring i ordlyd, logo osv. - velferdsundersøkelse viser en forbedring i arbeidstrygghet.	Salg og markedsføring -Gikk fra å være ordrekontor til å tenke på salg og gå aktivt ut for å selge. - Stor satsning på markedsføring og "historie fortelling".	Samfunnsansvar -Strategivalg fra 2019 om å bevege seg mot prosjekter med trippel bunnlinje. - CSR samfunnsnytte og verdiskapning lokalt.	Utvikling og endring forretningsmodell -beveger seg fra industri mot å følge markedstrender. Ønsker å utvikle seg til å bli konsernmodell for å realisere dette enklere.	Strategisk utvikling i takt med omgivelsene -Utvikler ny kompetanse og leter etter nye motiverende opplæringsprosjekt er til deltagere.
Kommentarer :	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i medium grad	Sammenfaller med andre case i medium grad	Sammenfaller med andre case i medium grad	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i stor grad
Power Office						
Within-case hovedfunn	Forretningsmodell bygger på kapital lett produkt. - kan "selges" flere ganger.	Stor fokus på salg - posisjonerer seg midt i markedet prismessig. -er ikke en kostnadsleder - oppsøkende salg.	Verdibasert ledelse fokus på: - Lønnsomet - Produktkvalitet -å ha det gøy på jobb	Konsern -Visma er hjelpelig med ulike diagnosesystemer og sikkerhetsrutiner. -Sikkerhet på den digitale løsningen.	Kontinuerlig produktutvikling -utvikler produkter i spill med kunder. -nye integrasjoner for å forbedre brukeropplevelsen av løsningen.	Strategisk utvikling i takt med omgivelsene -Leter etter mulighet "jull" i markedet. -Utvikler stadig nytt da salgsinntektene flater ut på eksisterende produkter.
Kommentarer:	Sammenfaller med andre case i ingen grad	Sammenfaller med andre case i medium grad	Sammenfaller med andre case i medium grad	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i stor grad
Løvold Solution						
Within-case hovedfunn	Konsernstruktur- Utnyttelse av ressurser - Sette ut eller avvikle det du ikke det du ikke kan bli best på - Rendyrke konsepter og selskaper	Utvikling i takt med omgivelsene - Ønsker å samarbeide -Anser endring og utvikling som nødvendig for å overleve - Ønsker å være utviklingen - Tredelt bunnlinje	Økonomistyring - Alltid ha kontroll på likviditeten og skape handlingsrom. - God relasjon med bank og finansielle aktører som Innovasjon Norge.	Intern innovasjon - Investere i utvikling, - Kontinuerlig forbedring og effektivisering av interne prosesser.	Endringskultur - «Forandring er det eneste permanente og uten endringsvilje skjer det ingenting» - Utfordrer det etablerte i virksomheten	CSR -Tar samfunnsansvar gjennom prosjekter som påvirker lokalmiljøet - Sponser barneidrett, synlighet og merkevarebygging-3 delt bunnlinje - bærekrafts-strategi med fokus på miljø, samfunn og økonomi.
Kommentarer:	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i medium grad	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i liten grad	Sammenfaller med andre case i liten grad

Gunvald Johansen Holding AS

Within-case hovedfunn	<p>Konsernstruktur- Spesialisering gjennom fokusering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egen ledelse - Reduksjon av risiko - Fleksibilitet gjennom flyt av ressurser og økonomi 	<p>Utvikling I takt med omgivelsene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ønsker å samarbeide - Anser endring og utvikling som nødvendig for å overleve - Ønsker å være utviklingen - Tredelt bunnlinje 	<p>Økonomistyring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alltid ha kontroll på likviditeten og skape handlingsrom. - God relasjon med bank og finansielle aktører som Innovasjon Norge. 	<p>Intern innovasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investere i utvikling, - Kontinuerlig forbedring og effektivisering av interne prosesser. 	<p>Endringskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Forandring er det eneste permanente og uten endringsvilje skjer det ingenting» - Utdrør det etablerte i virksomheten 	<p>CSR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tar samfunnsansvar gjennom prosjekter som påvirker lokalmiljøet - Sponser barneidrett, synlighet og merkevarebygging-3 delt bunnlinje - bærekrafts-strategi med fokus på miljø, samfunn og økonomi.
Kommentarer:	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i medium grad	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i stor grad	Sammenfaller med andre case i liten grad	Sammenfaller med andre case i liten grad

Vedlegg 2. Within-case-analyse 2

	Case 1 - Frem	Case 2 - Power Office	Case 3 - Løvold Solution	Case 4 - Gunvald Johansen Holding
1. Funn	Kostnadskontroll - Kostnadskutt i form av nedbemanning, gjennomgang av innkjøp og Justere priser etc.	Kapital-lett forretningsmodell, med et automatisert produkt som kan "selges flere ganger".	Konkurransefortrinn - Vær bedre enn dem, da lykkes du - er du ikke det må du være villig til å avvike. Rendyrking av konseptene.	Økonomistyring. Sterk økonomistyring: "Jager" lave innkjøpspriser, budsjett pr prosjekt som sluttføres månedlig.
2. Funn	Utvikling og endring Endrer forretningsmodell mot tjenester fra industri, følge markedstrender Kulturrendring; autonomi blant ansatte	Integritet. Sikkerhet på den digitale løsningen. Det viktigste vi har er fokus på er sikkerhet. Det er de veldig opptatte av - at alle systemene skal være supersikker. Visma har egne team som sitter å tester sikkerheten utenfra og inn. Vi vet til en hver tid hvor sikkert vårt system er."	God ressursutnyttelse av kompetanse. (Opplevs som) Konsernstruktur kun på papiret. I virkeligheten oppleves det som en stor organisme hvor bedriftene er fysisk samlokalisering. Uformelle roller i ledelsen av datterselelskapene hvor ressurser i konsernledelsen dynamisk beveger seg gjennom alle selskapene behovsbasert.	Litt fokus på utvikling - men setter dette til eksterne samarbeidspartnere. Strategisk utvikling i takt med omgivelsene: "Det er mange eksempler på folk som ikke er endringsvillige, ikke følger med og gjør tilpasninger i forhold til trender i samfunnet. De er i historieboka - de er jo borte. De bedriftene dør."
3. Funn	Salg "Vi gikk fra å være et ordrekontor til å drive med aktivt salg, rett og slett skape en selgende organisasjon".	Markedsføring for å skape etterspørsel. Måtte markedsføre produktet godt for å få kunden til å skape etterspørsel - et distributivt produkt.	Samsakning av verdier med andre eksterne som det offentlige og andre private aktører. Gå sammen med andre og skape noe mer enn man kan gjøre alene.	Konsernstruktur som skaper lavere risiko hvor hver bedrift får sterkere spesialisering. Konsernmodellen gir også muligheten til å flytte kapital mellom selskapene skattefritt.
4. Funn	Bærekraft "Vi tok en et strategivalg i 2019 om å bevege oss mot nye verdisystemer innenfor bærekraft og trippel bunnlinje"	Verdibasert ledelse. Fokus på følgende verdier: lønnsomhet, kvalitet på produkt og at ansatte skulle ha det gøy.	Endre seg i takt med tiden - internt og eksternt. Fokus på 3 de lit bunnlinje med bærekraft.	Generisk strategi - Geografisk- og markedssegmentering. "Stor fisk i havet", med godt renommé i regionen, gode kontakter og nettverk.
5. Funn	Markedsføring Frem har en bevisst måte å kommunisere på, for å fremme deres nye verdier. Gjennom avisartikler hvor de har portrettintervju og forteller de itakernes historie.	Strategisk utvikling i takt med omgivelsene: Leter etter muligheter i markedet - og ser behov for å utvikle seg når salgsinntekter på eksisterende produkter flater ut.	Integritet. Gjennom å være en aktiv og engasjert samfunnsaktør. CSR «Det er viktig å se seg i en større rolle - hvordan rolle har bedriften i samfunnet rundt og hvilken rolle har man. Ikke bare se på bunnlinja på bedriften».	Eier flere deler av verdisystemet. Konkurrerer i de markedene hvor de får benyttet dette. Byggentreprenør og salg av produkter til bygg.
6. Funn	CSR - samfunnsnytt, samskapning lokalt.	Diagnose system. Velferdsundersøkelser blant ansatte - posisjoningsverktøy blant konkurrenter i forhold til pris. .	Strategisk utvikling i takt med omgivelsene: «Forandring er det eneste permanente og uten endringsvilje skjer det ingenting» "Hvis de ser at vi utvikler vår bedrift i samme retning tror jeg er veldig positivt".	Har ordret flere år inn i fremtiden, jobber ikke noe særlig for å få nye kunder gjennom markedsføring. Men leverer anbud.
7. Funn	Kompetansebygging/ strategisk utvikling i takt med omgivelsene. Skape verdi for de som skal ut i jobb.	Konkurransefortrinn - innovative løsninger som differensierer deres produkt.	Likviditet "lønnsomhet handler om cashflow"	Konsernmodellen har satt støtte systemer utenfor - og leier ikke inn de tjenestene.
8.	Skult verdiskapning- lønnsomhet som ikke kan måles.	Konsern: Mye mer fornuftig at noen få sitter på denne spesialkompetansen i et konsern	Styring gjennom verdier	Skult verdiskapning- lønnsomhet som ikke kan måles.
9.	Merkevarebygging - unik "house of brands." Går forran de andre som en influencer.	Salg. Stort fokus og nevnt tidlig i intervjuet. Henvende seg til kundene som skal bruke produktet.	Konsernmodell er utypisk, og lønnsomt da arbeidsoppgaver som ikke er lønnsomme er faset ut. "Tenker helhetlig utvikling"	Oppkjøp av bedrift som utvidet deres produktkjede - Glass & ramme. Passer til de andre bedriftene, men ikke noe de hadde egen komp. på.
10.	Ønsker å utvikle seg til konsernmodell - ser at det er god startegi (nvnt i intervju)	Kontinuerlig produktutvikling Produktutvikling i tråd med kundene - finne "hull i markedet",	Effektivering og ikke direkte erstatte arbeidskraft.	Utvikling og endring: Utvidet nedslagsfelt på entreprenørsiden, flere byggmaker-butikker, oppkjøp
11.	Velferdsundersøkelser blant ansatte Effektivering og nedbemanning		Utvikling og endring: «Vi må være utviklingen, ikke bare være en del av den». «den dagen du ikke klarer å skape utvikling og forandring så møter du vegg. Gjør du det er du for sent ute».	

Vedlegg 3. Cross-case-analyse og empiriske funn

CROSS- CASE ANALYSE

	Case 1 - Frem	Case 2 - Power Office	Case 3 - Løvold Solution	Case 4 - Gunvald Johansen Holding
1. Funn	Kostnadskontroll - Kostnadskutt i form av nedbemanning, gjennomgang av innkjøp og. Justere priser etc.	Kapital-lett forretningsmodell, med et automatisert produkt som kan "selges flere ganger".	Konkurransetrinn - Vær bedre enn dem, da lykkes du - er du ikke det må du være villig til å avvike. Rendyrking av konseptene.	Økonomistyring. Sterk økonomistyring: "Jager" lave innkjøpspriser, budsjett pr prosjekt som sluttføres månedlig.
2. Funn	Utvikling og endring Endrer forretningsmodell mot tjenester fra industri, følge markedstrender Kulturendring; autonomi blant ansatte	Integritet. Sikkerhet på den digitale løsningen. Det viktigste vi har er fokus på er sikkerhet. Det er de veldig opptatte av - at alle systemene skal være supersikker. Visma har egne team som sitter å tester sikkerheten utenfra og inn. Vi vet til en hver tid hvor sikkert vårt system er."	God ressursutnyttelse av kompetanse. (Opplevs som) Konsernstruktur kun på papiret. I virkeligheten oppleves det som en stor organisme hvor bedriftene er fysisk samlokalisering. Uformelle roller i ledelsen av datterselskapene hvor ressurser i konsernledelsen dynamisk beveger seg gjennom alle selskapene behovsbasert.	Litt fokus på utvikling - men setter dette til eksterne samarbeidspartnere. Strategisk utvikling i takt med omgivelsene: "Det er mange eksempler på folk som ikke er endringsvillige, ikke følger med og gjør tilpasninger i forhold til trender i samfunnet. De er i historie boka - de er jo borte. De bedriftene dør."
3. Funn	Salg "Vi gikk fra å være et ordrekontor til å drive med aktivt salg, rett og slett skape en selgende organisasjon".	Markedsføring for å skape etterspørsel. Måtte markedsføre produktet godt for å få kunden til å skape etterspørsel - et distributivt produkt.	Samskaping av verdier med andre eksterne som det offentlige og andre private aktører. Gå sammen med andre og skape noe mer enn man kan gjøre alene.	Konsernstruktur som skaper lavere risiko hvor hver bedrift får sterkere spesialisering. Konsernmodellen gir også muligheten til å flytte kapital mellom selskapene skattefritt.
4. Funn	Bærekraft "Vi tok en et strategivalg i 2019 om å bevege oss mot nye verdisystemer innenfor bærekraft og trippel bunnlinje"	Verdibasert ledelse. Fokus på følgende verdier: lønnsomhet, kvalitet på produkt og at ansatte skulle ha det gøy.	Endre seg i takt med tiden - internt og eksternt. Fokus på 3 delt bunnlinje med bærekraft.	Generisk strategi - Geografisk- og markedssegmentering. "Stor fisk i havet", med godt renommé i regionen, gode kontakter og nettverk.
5. Funn	Markedsføring Frem har en bevisst måte å kommunisere på, for å fremme deres nye verdier. Gjennom avisartikler hvor de har portrettintervju og forteller de itakernes historie.	Strategisk utvikling i takt med omgivelsene: Lete etter muligheter i markedet - og ser behov for å utvikle seg når salgsinntekter på eksisterende produkter flater ut.	Integritet. Gjennom å være en aktiv og engasjert samfunnsaktør. CSR «Det er viktig å se seg i en større rolle - hvordan rolle har bedriften i samfunnet rundt og hvilken rolle har man. Ikke bare se på bunnlinja på bedriften».	Eier flere deler av verdisystemet. Konkurrerer i de markedene hvor de får benyttet dette. Byggentreprenør og salg av produkter til bygg.
6. Funn	CSR - samfunnsnytt, samskaping lokalt.	Diagnosesystem. Velferdsundersøkelser blant ansatte - posisjoneringsverktøy blant konkurrenter i forhold til pris.	Strategisk utvikling i takt med omgivelsene: «Forandring er det eneste permanente og uten endringsvilje skjer det ingenting» "Hvis de ser at vi utvikler vår bedrift i samme retning tror jeg er veldig positivt".	Har ordret flere år inn i fremtiden, jobber ikke noe særlig for å få nye kunder gjennom markedsføring. Men leverer anbud.
7. Funn	Kompetansebygging/ strategisk utvikling i takt med omgivelsene. Skape verdi for de som skal ut i jobb.	Konkurransetrinn - innovative løsninger som differensierer deres produkt.	Likviditet "lønnsomhet handler om cashflow"	Konsernmodellen har satt støttesystemer utenfor - og leier ikke inn de tjenestene.
8.	Skult verdiskapning- lønnsomhet som ikke kan måles.	Konsern: Mye mer fornuftig at noen få sitter på denne spesialkompetansen i et konsern	Styring gjennom verdier	Skult verdiskapning- lønnsomhet som ikke kan måles.
9.	Merkevarebygging - unik "house of brands" Går forran de andre som en influencer.	Salg. Stort fokus og nevnt tidlig i intervjuet. Henvende seg til kundene som skal bruke produktet.	Konsernmodell er utypisk, og lønnsomt da arbeidsoppgaver som ikke er lønnsomme er faset ut. "Tenker helhetlig utvikling"	Oppkjøp av bedrift som utvidet deres produktkjede - Glass & ramme. Passer til de andre bedriftene, men ikke noe de hadde egen komp. på.
10.	Ønsker å utvikle seg til konsernmodell - ser at det er god startegi (nevnt i intervju)	Kontinuerlig produktutvikling Produktutvikling i tråd med kundene - finne "hull i markedet",	Effektivisering og ikke direkte erstatte arbeidskraft.	Utvikling og endring: Utvidet nedslagsfelt på entreprenørsiden, flere byggmaker-butikker, oppkjøp
11.	Velferdsundersøkelser blant ansatte Effektivisering og nedbemanning		Utvikling og endring: «Vi må være utviklingen, ikke bare være en del av den». «den dagen du ikke klarer å skape utvikling og forandring så mater du veggen. Gjør du det er du for sent ute».	

	Diagnosesystem/velferdsundersøkelse blant ansatte.		Markedsføring for å bygge integritet, den gode historien, overbevise kunde om at han trenger produktet, skape etterspørsel		Forretningsmodell hvor man kan selge samme produkt flere ganger - automatisert og lønnsomt.
	Oppkjøp, produktutvikling, hele tiden investere i utvikling, utvide markedet, være best, følge trender, vi må være utviklingen		Corporate Social responsibility og integritet bak bedrift og produkt. Kan også synliggjøres og brukes som verktøy for markedsføring		Likviditet, kontroll, budsjett, nedbemanning, prisjustering,
	Utvikle en selgende organisasjon, skape produkter som selger		Utvikling i takt med omgivelsene		Styring gjennom verdier, autonomi
	Bærekraft, trippelbunnlinje,		Spesialkompetanse i konsern, fellesfunksjoner, rendyrking, spesialisering, risiko		Skult verdiskapning.
	Effektivisering, grep i den daglige driften		Samskaping med andre aktører i privat- og offentlignærings.		

FUNN FRA EMPIRI

Fordeler og muligheter ved konsern		Spesialkompetanse i konsern, fellesfunksjoner, rendyking, spesialisering, risiko
Innovasjon og utvikling internt		Oppkjøp, produktutvikling, hele tiden investere i utvikling, utvide markedet, være best, følge trender, vi må være utviklingen
Utvikling i takt med omgivelsene + verdiskapning inn i fremtiden		Utvikling i takt med omgivelsene
Styring gjennom økonomiske aktiviteter		Likviditet, kontroll, budjsett, nedbemanning, prisjustering,

Vedlegg 4. Sitatplassering i teoretisk rammeverk og oppdatert rammeverk

Tabell 2

Datainnsamling i forhold til de ulike strategi-tilnærmingene

Strategi-tilnærming	Konstruksjoner	Representative sitater
ORGANISATORISKE RAMMER	Konkurransesperspektivet	<p>“Strategien var vi skal være bedre enn konkurrentene på det vi holder på med.” LS, des 21.</p> <p>“... vi skal være best på regnskap og lønn” PO, nov 21.</p> <p>«Hvis du er på garasjenivå kryr det av konkurrenter. Hvis vi skal rehabilitere en fasade til 10-20 millioner. Da er det færre aktører. Kun 5-6 i markedet her. Er du på de aller største er det færre igjen, og ingen lokale utenom oss.» GJ, jan 22.</p> <p>“Om vi har noen konkurransefortrinn? Det tror jeg vi har. Vi er lokale, vi kjenner markedet, vi kjenner folk. Det er ganske gjennomsliktig denne lille Bodø byen vår og det å ha nettverk for å skape nye prosjekter er ikke noe noen slår oss på. Så det er et konkurransefortrinn. Vi har også vist at vi har vært her lenge. Vi er en solid og ordentlig bedrift – og det er det vi ønsker å fremstå som.» GJ, jan 22.</p> <p>“De handler der det er best pris, betingelser og service.” GJ, jan 22.</p> <p>«Det ligger i bunnen at du må være best, og være rå på innkjøp. Ha de beste betingelsene. Det beste systemet.» GJ, jan 22.</p> <p>“Vi har bedrifter vi ser opp til, som er kommet lengere enn oss og som vi prøver lære av gjennom workshop eksempelvis.” Frem, nov 21.</p> <p>“Vi merker at bedrifter har begynt å snu seg mot oss og ønsker å lære av oss. Da er det spesielt “EGNA” og “FREM” som merkevare og hvordan vi har gått frem strategisk for å få realisert disse tingene som er interessant for eksterne, sammen med hvordan vi klarer å balansere økonomisk bærekraft, med økt omdømme og nyutvikling.” Frem, nov 21.</p> <p>“Vi prøver å være «fremme i toget» og må ta oss til utviklingen og se på hva vi må gjøre for å ikke stå i ro. For å bli best.” LS, des 21.</p> <p>“Det som har vært den største oppgaven så langt, var å vri bedriften fra å være noe som var inne i et lukket system, et eget kretsløp, til å være åpen og faktisk invitere inn bransjer, markeder og utvikling.” Frem, nov 21.</p>
	Organisasjonsdesign	<p>“Vi hadde en ganske klar strategi om at vi lagde en målsetning, ... og det var at vi skulle rendyrke bedriftene, konseptene, og det vi holdt på med. Vi skulle etablere en konsernledelse, og vi skulle øke lønnsomheten, og vi skulle sikre fremtiden. Det var de fire punktene vi hadde med oss inn i når vi ble et konsern.” LS, des 21.</p> <p>“Det ene vi bestemte oss for var at vi skulle ha en overordnet i konsernet uansett bedrift, eller datterselskap.” LS, des 21.</p> <p>“100% av det som tjenes i bedriften blir reinvestert på å bli ennå større.” PO, nov 21.</p> <p>“De har et stort apparat som gjør oss bedre. De har gitt oss struktur på de tingene som vekstselskapene ikke er så gode på. ... Der har vi gått fra å være greit nok, til å bli veldig proff.” PO, nov 21.</p> <p>“Mye mer fornuftlig at noen få sitter på denne spesialkompetansen i et konsern” PO, nov 21.</p> <p>“Gjennom konsernmodellen kan vi invitere inn flere eiere gjennom emisjoner eller salg, som gjør at vi kan vokse sammen med andre.” Frem, nov 21.</p> <p>“Men det var i 2005 vi gjorde et skille da vi delte det opp i byggevirksomhet. Før det var det et selskap.” GJ, jan 22.</p> <p>“Risiko er jo en del, spesialisering er en annen del.” GJ, jan 22.</p> <p>“Hvis en ting går dårlig, kan man veie opp med et annet selskap. Du blir mer sårbar hvis du har alt i en pott.” GJ, jan 22.</p> <p>“Det er slik at vi jobber med en liten reorganisering av konsernet hvor vi ønsker å bruke kompetanse og ressursene som menneskelig ledelses messig på tvers av bedriften, ...” LS, des 21.</p> <p>“Endring tar litt tid, men det jeg lærte av en tidligere arbeidsgiver var å hele tiden “Plante noen frø”. ... Som leder krever det mye når man skal endre en kultur, det holder ikke å si hva man ønsker, man må selv være en aktiv bidragsyter og delta i det.” Frem, nov 21.</p> <p>“Vi er lokalt eid og vi er jo 3 eiere, og det er jo en familiebedrifter dette. Det er Andreas min bror, min far og jeg som eier.” GJ, jan 2022.</p> <p>“For å få utnyttet denne muligheten ønsker vi å gå over i en konsern-modell” Frem, nov 21.</p> <p>“Den lille forskjellen der gjorde at vi bygde en bedrift fra 0 til å i dag omsette for 340 millioner kroner. Fordi vi skjønte at vi måtte satse på salg” PO, nov 21.</p>
	Økonomistyring	<p>“Vi ønsker å være dynamiske og strategiske, og innenfor visse rammer med en bærekraftig økonomi på 3-5 % i året, skape mest mulig samfunnsverdi.” Frem, des 21.</p> <p>“Nå gjør vi medarbeiderundersøkelser hver måned. Hele konsernet gjør dette i alle selskapene de eier. Det samme gjelder standardiserte undersøkelser på produktene.” PO, nov 21.</p> <p>“... bedriften var i en dårlig økonomisk forfatning. På papiret så den økonomiske situasjon grei ut, men når man begynte å ta det så var det rett og slett et korthus. ... Dette er et resultat av at bedriften har vært lukket lenge og man har unngått å forholde seg til omverden.” Frem, nov 21.</p> <p>“Alle avdelingene var i rødt og gikk i minus. Så vi måtte se på bemanning, hvordan gjør vi det, i perioden 13.mai 2016 til 31. mai 2018 så forsvant 23 personer ut av bedriften. ... Disse menneskene ble ikke erstattet og allikevel opprettholdt vi samme omsetning, noe som tilsier at da får du økt lønnsomhet.” Frem, nov 21.</p> <p>“I den første medarbeiderundersøkelsen vi hadde fant ut at «jobbsikkerheten» var 65 %, så folk var redd for jobben sin. ... Vi ligger i dag på ca. 30 %. Nedbemanning ble et effektivt grep i tillegg til ansvar og endring i hvordan de jobber.” Frem, nov 21.</p> <p>“Det vi er veldig opptatt av, er å ha kostnadskontroll og styring” GJ, jan 22.</p> <p>“... i byggselskapet jeg leder har vi budsjetter på absolutt alle prosjektene vi har. Også har vi månedsavslutning pr prosjekt hver eneste måned. ... Da har vi kontroll på inntekter og kostnader.” GJ, jan 22.</p> <p>“Det er relativt lave marginer, men store volum ... Det er veldig fokus på lønnsomhet i denne bransjen” GJ, jan 22.</p>

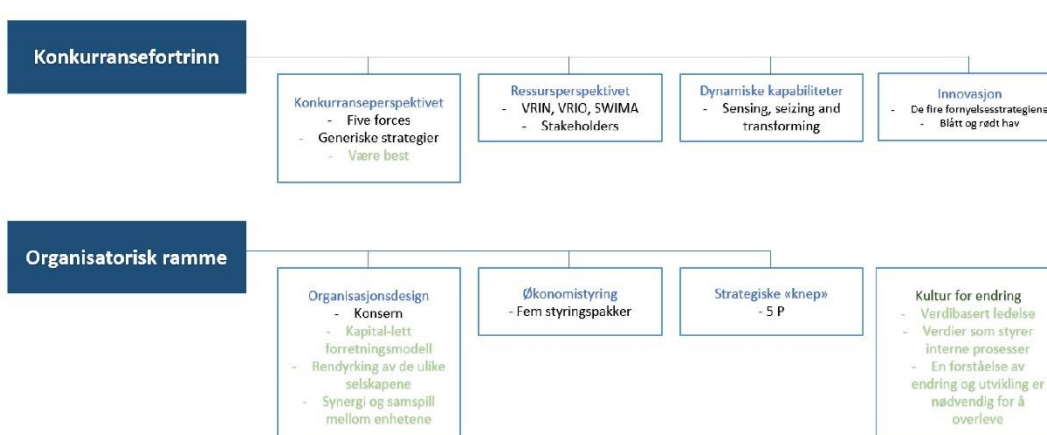
Strategi-tilnærming	Konstruksjoner	Representative sitater
	Økonomistyring	<p>“Samtidig har vi god oversiktlig over tilvirkningskost på egnene produkter, slik at vi sikrer oss marginer og vet hvor vi bør legge ned arbeidet.” Frem, nov 21.</p> <p>“ ... i forhold til lønnsomhet handler dette hele tiden om cashflow- har du ikke kontanter å betale med for å betale dine forpliktelser så hjelper det ikke.” LS, des 21.</p> <p>“Vi må ikke erstatte de som slutter. Personalkostnaden er en stor bundt, og det viktigste er at alle gjør noe produktivt. Produktivitet på topp” LS, des 21.</p> <p>“Fordi vi er heller ikke billigst av systemene på markedet” PO, nov 21.</p>
	5P-er	<p>“Men det vi tok inn over oss var at vi etablerte en strategi.” LS, des 21.</p> <p>“Det ligger mye under der i forhold til konkurrentanalyse, markedsanalyse, utvikling og trender. ... selv om vi har gjort SWOT analyse og konkurrentanalyser som vi jobber med hvert år og vurderer og evaluerer dem.” LS, des 21</p> <p>«Vi har jo selvfølgelig planer og strategiplaner ... Men vi pleier ikke å ha så veldig lang horisont. Vi bruker å se et par år frem, og bruker ikke å spå sånn 10 år frem i tid. Det er nesten umulig.” GJ, jan 22.</p> <p>“Når man er både familiebedrift, eier og leder kan det bli for lett å bare styre alt selv – og også innse at man ikke sitter med alle svarene selv. Vi har hatt et eksternt styre fra dag en slik at vi har folk som ser oss utenfra og vi lytter veldig til styret.” LS, des 21.</p> <p>“Vi har et konsernstyre og et proformastyre i de andre selskapene. Det er egentlig i konsernstyret det forgår. Vi har også noe i konsernledermøter der vi tar beslutninger som er på en litt større karakter.” GJ, jan 22.</p> <p>“Hvert år gir vi de ansatte noen hovedmål for året som kommer, og ikke for komplisert ... Det er viktig at de gir enkle budskap – og at alle vet at disse delmålene skal vi ha eller disse hovedmålene skal vi ha.” LS, des 21.</p> <p>“Vi er mer på organisk vekst, prinsipielt.” LS, des 21.</p> <p>“Vi var store å levere garnutstyr og hadde en mann som jobbet med det, han ble syk og døde, og dermed var vi ute av markedet. Vi hadde ikke klart å bygge oss opp mot det og på leverandørsiden. Det har vi tatt med oss å jobbe med. Folk internt er med på endring. Man kan komme opp i enkeltsituasjoner, og det kan ta tid å bearbeide men samtidig har man bygd en forståelse av at man må gjøre endringer for å utvikle seg.” LS, des 21.</p> <p>“Det var mange ting å ta tak i, spesielt når det kommer til lønnsomhet, og skal man få strategier til å fungere, må man ha folkene med seg.” Frem, nov 21.</p> <p>“Det handler om å legge lista og jobbe mot en deadline. At ikke tiden bare renner ut. Da kom vi ut på markedet i 2015 og kassa var tom.” PO, nov 21.</p>
KONKURRANSE-FORTRINN	Ressursperspektivet	<p>“Vi er veldig flinke med å få folk ut i arbeid. Vi samarbeider mye, men allikevel har vi våre forretningshemmigheter med tanke ting vi utvikler internt.” Frem, nov 21.</p> <p>“Byggebransjen er en veldig konservativ bransje – det er mye av det samme man gjør. Det er mye på miljøsidene og energisiden i de senere årene. Så vi prøver å være med, vi henger med, men vi er ikke i fornt. Vi er ikke store nok til å ha egen forskningsandel slik det. Vi er avhengig av å knytte til oss kompetansen.” GJ, jan 22.</p> <p>“Så lenge vi har oppdrag bruker vi ikke mye tid på markedsføring. Kommer det en dag vi har lite å gjøre må vi jo sette inn støtet.” GJ, jan 22.</p> <p>“Vi hadde nylig en samling og da var vi 15 stykker som vi hadde valgt ut utifra hva de jobber med.” GJ, jan 2022.</p> <p>“Også hender det vi tar inn eksterne for å få impulser fra andre. Slik at vi ikke blir sneversynt og får skylapper.” GJ, jan 22.</p>
	Dynamiske kapabiliteter	<p>“... jeg tror litt av suksessehistorien vår er at vi er veldig endringsvillig, og vi tilpasser oss og endrer oss kontinuerlig, mener jeg selv. Det er jo grunnen til at man overlever tår etter tår. Hvis vi ikke gjør det går det dårlig.” GJ, jan 22.</p> <p>“Vi lagde en strategi og har valgt å bli ISO sertifisert etter 3 standarder og det er mange eksempler på folk som ikke er endringsvillige og følger med og gjør tilpasninger i forhold til trender og samfunn. De er i historieboka – de er jo borte. De bedriftene dør. Så det er i alle fall noe som er innarbeidet i vår kultur. Tilpasse oss og endre oss. Organisatorisk og på forretningsområder.» GJ, jan 22.</p> <p>“De vet at vi som eiere og ledere følger med og ønsker endring. De har med positivt fortegn en frykt for hva vi skal finne på fra dag til dag fordi de vet det skjer noe hele tiden. Det smitter litt over. Noen liker det, og noen liker ikke endringer. Vi tror noen ganger alle er glade – men sånn er det ikke.” LS, des 21.</p> <p>“Vi lager et motto – forandring er det eneste paramteret og uten endringsvilje skjer det ingen ting. Med det ligger det å lage en kultur internt at det vi gjorde i går ikke nødvendigvis er rett for fremtiden, og vi er nødt til å forandre oss.” LS, des 21.</p> <p>“Vi må utvikle kompetanse som passer til samfunnets utfordringer og ikke minst skapet et innhold som bidrar til motivasjon for den enkelte til å bli en arbeidstaker.” Frem, nov 21.</p> <p>“Vi gikk fra å være et ordrekontor til drive aktivt med salg, rett og slett skape en selgende organisasjon.” Frem, nov 21.</p>
	“Stakeholders”	<p>“Vi kan være en ressurs på mange måter for samfunnet: Gjennom å skape arbeidstakere og bidra med innsatsfaktorer som arbeidskraft og nettverk for gründere, som igjen kan føre til innovasjon og utvikling som igjen bidrar positivt til samfunnet.” Frem, nov 21.</p> <p>“Det er viktig å se seg i en større rolle – hvordan rolle har bedriften i samfunnet rundt og hvilken rolle har man? Ikke bare se på bunnlinja på bedriften.” LS, des 21.</p> <p>“Derfor tok vi et strategivalg i 2019 om å bevege oss mot nye verdisystemer innenfor bærekraft og trippelbunnlinje.” Frem, nov 21.</p> <p>“Den satsningen vi har gjort og reindyrking av konseptene er jo et strategisk valg som bygger opp under det som Bodø og Nordland også har sagt.” LS, des 21.</p>

Strategi-tilnærming	Konstruksjoner	Representative sitater
	Rødt og blått hav	<p>“Etter hvert etablerte vi også dette med at vi må være utviklingen ... være i fornt og skape utviklingen. ... Vi må hele tiden jage nye løsninger for at vi skal være bedre enn konkurrenter. LS, des 21.</p> <p>“ Dette måtte vi gjøre noe med. Hva var på markedet? Vi undersøkte. Hva kunne vi bruke for å spare tid og automatisere? Vi fant ikke noe. Dermed var det et nytt hull i markedet.” PO, nov 21.</p> <p>“Vi kom med et produkt der mye skjedde av seg selv. Bedriften gjorde mye selv og mye automatikk, banken var også integrert i systemet – et klikk og det var betalt. ... Vi måtte legge en god strategi for å selge dette. Det var ikke nok med et innovativt produkt. Vi måtte selge og tenke marked. ... Vi bestemte oss at vår bedrift måtte bli best på markedsføring» PO, nov 21.</p>
	De fire fornyelsesstrategiene	<p>“I tillegg har vi Bodø glass og ramme som vi kjøpte for en 3 år siden. ... Beslektede bransjer der og nyter godt av synergier mellom byggevaresalg og entreprenørdrift.” GJ, jan 22.</p> <p>“Det henger jo en del sammen. De eiendomsinvesteringene og eiendommene vi har henger jo sammen med den aktiviteten vi har ellers. Bygger vi et nytt Byggmaker anlegg tenker vi at vi eier det selv. Drifter, og også bygger det selv, så det henger jo sammen sånn sett. Vi får flere deler av verdikjeden.» GJ, jan 22.</p> <p>«Det vi har gjort i senere tid er å få en avdeling i Lofoten, og på Leknes, så vi tar både Leknes og Svolvær og den regionen der. Så der har vi jo en avdeling.» GJ, jan 22.</p> <p>«Ja absolutt, og det er jo der vi har synergier. Det er litt derfor vi startet på Leknes. De handler på Byggmaker og det henger sammen.» GJ, jan 22.</p> <p>“Vi har hatt vaktmestere i konsernet som skulle drifte eiendom, men fant ut at det ikke var så veldig lurt. Enten måtte vi ansette flere folk. Men vi så jo at det eksisterer bedrifter rundt oss som er spesialisert på det, og at det er bedre å leie dem inn til å jobbe. På lik linje som at vi satt ut jobben med regnskap i 2010. ... Leier heller inn fra bokholderiet fordi de har et miljø og gjør jobben bedre enn oss.” LS, des 21.</p> <p>“Så der er det stor vekst på byggevaresiden i og med at vi har etablert nye anlegg. Vi har også vekstambisjoner utover det- å etablere flere anlegg.» GJ, jan 22.</p> <p>“Rendyrke konseptene har vært veldig viktig for de strategiske valgene.” LS, des 21.</p> <p>“I 2012 hadde vi tatt ut potensialet av produktet og kurven var begynt å flate ut, og hvis ikke vi gjør noe på dette tidspunktet kommer det til å gå nedover. Vi hadde behov for nye nytt. Da brukte vi kunnskapen, kompetansen og våre relasjoner og valgte å utvikle oss videre.” PO, nov 21.</p> <p>“Da fant vi ut at dette kunne vi gjøre. Vi investerte masse penger i å ansette folk som kunne faget regnskap og de som kunne programmering. Dette ble begynnelsen på PowerOffice GO, og det skulle ta et år fra vi startet til det skulle lanseres.” PO, nov 21.</p> <p>“Vi er alltid nødt til å investere i noe for å ha utviklingen i gang” LS, des 21.</p> <p>“Slik regnskapssystemene har fungert, har man tatt ett og prøvd å få det til å løse alle problemene, slik at det har blitt dårlige løsninger som ikke fungerer så bra, og mye problemer med oppgraderinger. ... Vi har bygd opp et økosystem som har gjort at vi tiltrekker oss tredjeparter og som vi jobber sammen med for at det skal bli best mulig.” PO, nov 21.</p>

TEORETISK RAMMEVERK I FORKANT AV DATAINNSAMLING



TEORETISK RAMMEVERK MED FUNN FRA DATAINNSAMLING



Vedlegg 5. Vil du delta i forskningsprosjekt «Strategi og lønnsomhet»?

Vil du delta i forskningsprosjektet “*Strategi og lønnsomhet*”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er finne sammenhenger mellom strategi og resultat. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å identifisere og kartlegge strategier som er benyttet for å oppnå lønnsomhet. Målet er å forme et teoretisk rammeverk, eventuelt antakelser eller hypoteser som enten kan bekrefte, utvide eller innsnevre eksisterende teori.

Aktualisering

Nordland preges av lav sysselsettingsvekst, lavt utdanningsnivå i næringslivet, sentralisering og netto befolkningsnedgang. Alt tatt i betraktning har Nordland høyere BNP-vekst enn landsgjennomsnittet, og kan blant annet vise til en driftsmargin på 8,4 % i 2019. Salten er en av seks regioner i Nordland. Sammenlignet med de andre regionene har Salten det største driftsresultatet mål i kroner, høyest verdiskapning per omsatt krone og størst fremgang i antall unge voksne. Vi ønsker verdiskapning, økt sysselsetting og befolkningsvekst i vår region, og vi tror at et verdiskapende næringsliv er nøkkel til det. Derfor håper vi at våre funn kan bidra til økt kunnskap om strategi og lønnsomhet i vår region.

Forskningsspørsmål

- Hvilke strategier er benyttet for å skape lønnsomhet?
- Er det sammenheng mellom strategi og resultat?

Vi ønsker å finne ut hvordan ledelsen i et selskap arbeider strategisk for å være lønnsomhet, samt se på det er sammenhengen mellom strategi og resultat.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Veileder for prosjektet henter Johan Olaisen, Professor – Institutt for ledelse og organisasjon på BI.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget til forskningsprosjektet er geografisk begrenset til Salten og selskapene er strategisk utvalgt. Videre har vi gjennomført en kriteriebestemt utvelgelse på deltakere, og vi ønsker å intervju en person pr. selskap som minimum innehar en av følgende roller: Daglig leder, styreleder, styremedlem eller eier. Vi planlegger å intervju 5 til 8 selskaper.

Hva innebærer det for deg å delta?

For dette prosjektet benytter vi oss av intervju på ca. 45 minutt. Begge studenter vil være til stedet under intervjuet. Vi har med informasjon om studiet og samtykkeerklæring til intervju. Informasjonsskriv, samtykkeerklæring og en beskrivelse av oppgave er i forkant sendt ut på e-post. Intervjuet vil bli tatt opp som lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Studenter og veileder ved behandlingsansvarlig institusjon Nord Universitet vil ha tilgang til data i prosjektperioden.
- Hvis ønskelig vil navnet ditt og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet er lagret på forskningsserver.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 20. Mai 2021. Personopplysninger og eventuelle opptak ved prosjektslutt skal slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Johan Olaisen, tlf: 46410745.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no, tlf: 74022750.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Samtykkeerklæring

Denne tar studentene med på intervjuet, og signeres da.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Strategi og lønnsomhet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, i akademiske journaler, aviser, tidsskrifter.
- at opplysninger om bedriften publiseres slik at den kan gjenkjennes, i akademiske journaler, aviser, tidsskrifter.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6. Intervjuguid

Bedrift: _____

Intervju dato /

Navn: _____

- Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
- Si litt om deg selv.
- Fortell kort om virksomheten.
 - Bransje, org. Struktur, produkt, konkurransefortrinn...
- Kan du beskrive bedriftens utvikling de siste 3 årene?
 - Hvorfor, hvordan og resultat.
- Hva gjør selskapet for å opprettholde eller forbedre lønnsomheten/marginer?
 - Organisk, oppkjøp, fusjon
 - Kostnads- og regnskapskontroll
 - Konkurransestrategi (eksternt) eller ressursstrategi (internt)
 - Langsiktig- eller kortsiktighet
 - Innovasjon: Inkrementell eller revolusjonær
 - Vekst: Organisk vs. fusjon
- Hva gjør bedriften som er "unikt" sammenlignet med konkurrentene?