

Forside masteroppgave



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

EXECUTIVE MASTER IN BUSINESS
ADMINISTRATION (EMBA)

IKKE KONFEDENSIELL

TITTEL:

UTVIKLING AV DATTERSELSKAP – GRAD AV SYNERGI VERSUS AUTONOMI

FORFATTER		VEILEDER:
Kandidatnummer: 195945	Navn: JENS CHR. TERJESEN 2019.05.29	PROFESSOR TERJE INGEBRIGT VÅLAND

Utvikling av datterselskap

- grad av synergi versus autonomi

Av
Jens Chr. Terjesen

Forord

Masteroppgaven er en del av et EMBA-program ved Universitetet i Stavanger.

Hensikt med studien, er å bidra til mer kunnskap om hvordan verdiskaping kan styrkes gjennom økt synergi og gunstig oppgavefordeling i selskapsgruppen FLOW Group. Her ønsker en å avdekke hvordan synergier kan bidra til gode resultater for gruppen og hvert enkelt selskap. For å oppnå dette må en formålstjenlig grad av autonomi opprettholdes.

Denne masteroppgaven er en del av min kunnskapsreise der jeg søker å lære litt hver dag. Gjennom mange års arbeid har jeg fått erfaring fra flere selskap og lag, både store og små. Jeg har jobbet med praktiske oppgaver på bunnen så vel som i ledelse av prosjekt og selskap. Hele veien har jeg fått være med i lag, der vi sammen lærer og deler på kunnskap. Jeg har gjennom studiet og denne oppgaven vært så heldig å få lære mer. Å få gå på universitetet i voksen alder og ta del i videre utdanning er en flott mulighet vi har i Norge. Jeg vil takke min kjære familie som har gitt meg anledning til dette. En spesiell takk til min datter, Lena Albertine Wendelborg, mine sønner Christen og Henrik Terjesen. Dere lærer meg meget som jeg har benyttet meg av her. Jeg vil videre få takke min veileder, professor Terje Ingebrigt Våland, som har gitt meg noen effektive leksjoner som etter hvert gav mening. Takk også til Knut Erling Årstad styreleder i FLOW Group og FLOW laget, som velvillig har stilt opp og delt på sine tanker, synspunkter og gode kunnskap.

Jens Chr. Terjesen,
Stavanger, 2019.05.27

Sammendrag

Masteroppgaven er et case-studie innenfor fagfeltet strategi og omhandler utvikling av selskaper i en selskapsgruppe. Målet med oppgaven er å bidra til økt verdiskaping gjennom sterkere synergi realisering med en fordelaktig balanse med hensyn til autonomi hos selskapene. En ønsker å undersøke synergimuligheter som vil gi tydelig bidrag til lønnsom forretningsvekst. Selskapene i gruppen operer i stor grad selvstendig med et lokalt eierskap og nærhet til sin kundekrets.

Opgaven er en empiri studie av FLOW Group. Dette er en virksomhet med flere selskaper innenfor teknisk infrastruktur tjenester for bedriftsmarkedet som inkluderer fagene: VVS, klima og elektro. Studien baserer seg på forretningsstrategi teori og er i stor grad basert på «Multi Business Synergy» modell beskrevet av Bob de Wit og Ron Meyer. Videre er empiri innhentet fra gruppeledelse og tre av gruppens selskaper. Dette er utført ved å benytte en kvalitativ metode der intervju er holdt på respondentenes lokale arbeidsplass. Innhentet data vurderes som meget interessant og er videre undersøkt for å søke svar på oppgavens problemstillinger. Studien inneholder hovedkapitlene teori, metode, empiri, analyse med drøftelse og konklusjon. I konklusjonen oppsummeres studien med sin besvarelse som også foreslår formålstjenlig videre undersøkelser.

Dette case-studie vurderes til å være relevant også for andre selskapsgrupper, selskap med flere forretningsenheter og konsern. «Datterselskap» er valgt som betegnelse i tittelen, men er i denne sammenheng gyldig for alle selskap i gruppen FLOW Group.

Figurer

Figur 1 Corporate growth directions. Fra «Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage». Av B. D. Wit og R. Meyer, s. 134. 2006. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.....	14
Figur 2. Forms of multi-business synergy. Fra «Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage». Av B. D. Wit og R. Meyer, s. 141. 2006. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.	20
Figur 3 . SBU A: Forretningssystem modell: Forms of multi-business synergy. Fra «Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage». Av B. D. Wit og R. Meyer, s. 141. 2006. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.	21
Figur 4 Ressurs synergimuligheter, informasjon hentet fra (Wit & Meyer, 2010, s. 311)	24
Figur 5 Eksempel 1. Informasjon hentet fra (Statoil, 2011, s. 34).	25
Figur 6 Eksempel 2, Main Process, styringssystem rev, With Marine AS, (personlig kommunikasjon, 26. Mai 2019 av Jens Chr. Terjesen)	25
Figur 7 Eksempel 4, Input Process Styringsystem euroRessurs AS (personlig kommunikasjon, 26. Mai 2019)	26
Figur 8 FLOW Group kvalitetssystem - arbeidsprosesser (personlig kommunikasjon, 20. mai 2019).	26
Figur 9 Aktivitet synergimuligheter, Informasjon hentet fra (Wit & Meyer, 2010, s. 311-312).	28
Figur 10 SWOT & Markedsmodell, Profil i markedet, Teori fra (Wit & Meyer, 2010, s. 238).	29
Figur 11 Produkt synergimuligheter, Informasjon hentet fra (Wit & Meyer, 2010, s. 311).	31
Figur 12 Liste over personer som er intervjuet i case-studien	41
Figur 13 Informasjon gitt verbalt ved intervju	42
Figur 14 Metode: Spørsmål 1	43
Figur 15 A) Ressurs synergi muligheter.....	44
Figur 16 B) Aktivitet synergi muligheter	45
Figur 17 C) Produkt synergi muligheter.....	45
Figur 18 Metode: Spørsmål 2	45
Figur 19 Fargekode, grønn, rød og grå	46
Figur 20 Styret i FLOW Group Norge AS	47
Figur 21 Selskap i studien.....	49
Figur 22 Lokasjon til FLOW-selskap i Norge. Grunnkart hentet 2019 fra Geonorge. (https://kartkatalog.geonorge.no/metadata/kartverket/norge-illustrasjonskart/a374f867-60c0-4524-9eda-b15ab4d12858).....	50
Figur 23 Oversikt over utvalgte datterselskap i FLOW Group	52
Figur 24 Oversikt over økonomisk utvikling i utvalgte FLOW Group datterselskap	52
Figur 25 Modell FLOW Group (privat kommunikasjon, 20. Mai 2019).	54
Figur 26 Empiri – spørsmål 1	54
Figur 27 Karaktergivning av elementer - A) Ressurs	55
Figur 28 Karaktergivning av elementer - B) Aktivitet.....	56
Figur 29 Karaktergivning av elementer – C) Produkt	56
Figur 30 Empiri - spørsmål 2	56
Figur 31 A4 - Kunnskap: Nøkkelpunkter	61
Figur 32 Analyse og drøftelse - A) Ressurs.....	73
Figur 33 Analyse og drøftelse - B) Aktivitet	74
Figur 34 Analyse og drøftelse - C) Produkt.....	74

Figur 35 Graf utarbeidet etter tabell: A) Ressurs.....	75
Figur 36 Graf utarbeidet etter tabell: A) Ressurs - gjennomsnittsverdier	76
Figur 37 A1 – Personell: Konsekvens med fargekode: grå	77
Figur 38 A2 – Utstyr: Konsekvens med fargekode: rød	77
Figur 39 A3 - Likviditet: Konsekvens med fargekode: rød.....	78
Figur 40 A4 - Kunnskap: Konsekvens med fargekode: grønn	80
Figur 41 A5 - Kapabiliteter: Konsekvens med fargekode: grønn.....	80
Figur 42 A6 - Verdier og kultur: Konsekvens med fargekode: grønn.....	81
Figur 43 A7 - Varemerke: Konsekvens med fargekode: grønn.....	82
Figur 44 A8 - Relasjoner: Konsekvens med fargekode: grønn	82
Figur 45 Graf utarbeidet etter tabell: B) Aktivitet	83
Figur 46 Graf utarbeidet etter tabell: B) Aktivitet - gjennomsnittsverdier.....	84
Figur 47 B1 - Kvalitetsprosesser: Konsekvens med fargekode: grønn.....	85
Figur 48 B2 – Helse, Miljø og sikkerhet: Konsekvens med fargekode: grønn	85
Figur 49 B3 – Forbedringstiltak og læring: Konsekvens med fargekode: grønn	86
Figur 50 B4 – Beste praksis: Konsekvens med fargekode: grønn	86
Figur 51 B5 – Felles produksjon: Konsekvens med fargekode: grå	87
Figur 52 B6 – Felles markedsføring: Konsekvens med fargekode: grønn.....	87
Figur 53 B7 – Felles tilbudsproduksjon: Konsekvens med fargekode: rød	88
Figur 54 B8 – Vertikal integrasjon, integrering av leverandører: Konsekvens med fargekode: rød ...	89
Figur 55 B9 – Integre produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag: Konsekvens med fargekode: rød.....	89
Figur 56 B10 – Sentralisere funksjoner, støttefunksjoner: Konsekvens med fargekode: grønn	90
Figur 57 Graf utarbeidet etter tabell: C) Produkt til kunde	91
Figur 58 Graf utarbeidet etter tabell: C) Produkt til kunde - gjennomsnittsverdier	91
Figur 59 C1 – Spesialiserte produkter: Konsekvens med fargekode: grønn	92
Figur 60 C2 – Bedre produkter: Konsekvens med fargekode: grønn.....	93
Figur 61 C3 – Mer komplette tjenester: Konsekvens med fargekode: grønn	93
Figur 62 C4 – Flere produkter i gruppen: Konsekvens med fargekode: grønn.....	94
Figur 63 C5 – Strategisk prising: Konsekvens med fargekode: rød.....	95
Figur 64 C6 – Lage barrierer i markedet: Konsekvens med fargekode: rød	96
Figur 65 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - A) Ressurs.....	97
Figur 66 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - B) Aktivitet	99
Figur 67 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - C) Produkt.....	100
Figur 68 Grad av synergi angitt av respondenter.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Figur 69 Gjennomsnittsverdier - Grad av synergi angitt av respondenter	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Figur 70 Områder med betydelig synergipotensiale	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Figur 71 Konklusjon: A) Ressurs - Synergi versus autonomi ved FLOW	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Figur 72 Konklusjon: B) Aktivitet - Synergi versus autonomi ved FLOW ...	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Figur 73 Konklusjon: C) Produkt - Synergi versus autonomi ved FLOW	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag.....	4
Definisjoner.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Figurer.....	5
Innholdsfortegnelse.....	7
1 Innledning.....	9
1.1 Tema - Intensjon med oppgaven og hvorfor relevant.....	9
1.2 Problemstilling - Hva en ønsker å finne ut og besvart ved denne studien.....	10
1.3 Overblikk over studiens innhold.....	11
2 Teori.....	12
2.1 Innledning teori.....	12
2.2 Krav om synergi og autonomi.....	13
2.2.1 Krav om synergi.....	13
2.2.2 Krav om autonomi.....	16
2.2.3 Dilemma synergi og autonomi.....	17
2.3 “Multi - business” synergi modell.....	18
2.3.1 Ressursbase teori.....	22
2.3.2 Ressursbase synergi.....	23
2.3.3 Aktivitet-system teori.....	24
2.3.4 Aktivitetsbase synergi.....	27
2.3.5 Produkt teori.....	28
2.3.6 Produkt synergi.....	31
2.4 Komplementær teori.....	32
2.4.1 Ulik oppmerksomhet til enheter.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
2.4.2 Kjøpsatferd.....	32
2.4.3 Organisasjonens endringsevne.....	32
2.4.4 Metoder for synergi-realiserings.....	33
3 Metode.....	35
3.1 Innledning metode.....	35

3.2	Kvalitativ metode	35
3.3	Kvantitative metode	36
3.4	Observasjon	36
3.5	Valg av metode	37
3.6	Valg av respondenter	38
3.7	Intervjuers påvirkning og relatert usikkerhet	40
3.8	Plan for gjennomføring.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
3.9	Metode for vurdering av karakterer	46
4	Empiri	47
4.1	Innledning empiri	47
4.2	Relevans.....	47
4.3	Case-studie av konsernet FLOW Group med datterselskap og “Business Partners”	48
4.3.1	FLOW Group, gruppens strategi.....	50
4.3.2	FLOW Meisingset VVS AS.....	52
4.3.3	FLOW Trøndelag VVS AS.....	53
4.3.4	Ragnar Svensen AS	53
4.4	Innsamlet data - intervju med nøkkelpersonell.....	53
4.4.1	Innledning	53
4.4.2	Spørsmål – del 1: Karaktergivning av elementer.....	54
4.4.3	Spørsmål – del 2: Drøfting med intervjuobjekt om prioriterte elementer	56
4.4.4	Spørsmål – del 3: Sentrale tilleggskommentarer fra intervjuobjekt(er).. Feil! Bokmerke er ikke definert.	
5	Analyse og drøftelse.....	72
5.1	Innledning analyse og drøftelse	72
5.2	Analyse og drøftelse - Spørsmål del 1: Karaktergivning av elementer	72
5.3	Analyse og drøftelse – Spørsmål del 2: Drøfting med intervjuobjekt om prioriterte elementer	75
5.4	Spørsmål – del 3: Sentrale tilleggskommentarer fra intervjuobjekt(er).. Feil! Bokmerke er ikke definert.	
2.6	Hypotese oppsummering	33
6	Konklusjon	100
7.	Referanser.....	110

1 Innledning

1.1 Tema - Intensjon med oppgaven og relevans

En bedrift blir kontinuerlig eksponert for hurtige endringer i markedet. Dette inkluderer dynamikk hos kunder og konkurrenter, der ny kunnskap med nye tekniske løsninger er pådrivere for endring. Kundernes behov er stadig i forandring drevet frem av nye tilgjengelige løsninger, men også av kundernes planer, evner, økonomi, ønsker, følelser og drømmer. En bedrift må derfor kontinuerlig fornye seg.

Dette er også tilfelle i FLOW Group som denne case-studien konsentrerer seg om. FLOW Group er et ungt selskap som ble etablert i 2017 med mål om å bli en landsdekkende gruppering av selskap som kan gi kunder i forretningsmarkedet mer totale løsninger der VVS (vann, varme og sanitær), klima og elektrotjenester er inkludert. FLOW Group er i rask vekst og består i dag av heleide datterselskap og “Business Partner” selskap som er innlemmet i gruppen gjennom avtaler, men ikke eid av FLOW Group. FLOW Group har en grunnleggende strategi som innbefatter selskap med høy grad av selvstendighet og lokalt eierskap. Gjennom sitt fellesskap og høye kunnskapsnivå, skal det raskt utvikles å bli en betydelig aktør innen B2B markedet i sitt markeds segment.

Problemstillingen med å realisere maksimale synergier mellom selskapene samtidig som en formålstjenlig selvstendighet opprettholdes, er tema i denne studien. At en selskapsgruppering både består av heleide datterselskap så vel som selskap som ikke er eid av gruppen, er en relativt vanlig situasjon. Og relevant teori som omhandler konsern og selskapsgrupper er relevante. I oppgavens tittel er ordet «datterselskap» valgt brukt men i denne sammenheng gjelder det også selskap i en selskapsgruppe som i FLOW Group. Selskapene i FLOW Group som ikke er eid av gruppen har navnet “Business Partner”. Ofte vil eierskapet være dynamisk i en selskapsgruppering, der gruppen kan velge å kjøpe opp hele eller deler av selskap som ikke er eid av gruppen, så vel som å selge ut selskap av ulike årsaker. Dette er også tilfelle for FLOW Group som har solgt et av sine datterselskap. I denne studien avgrenses problemstillingen til å omhandle selskap i gruppen og ikke inngående skille på rene datterselskap og “Business Partners”. Men ved innhenting av empiri, angis det dog

hvilken type selskap det er. Generelt sett vurderes studien til å være av relevans både for selskapsgrupper bestående av rene datterselskap, så vel som grupperinger av selskap med ulikt eierskap. Med ulikt eierskap struktur, er det allikevel en årsak til at selskapene velger å stå sammen i en gruppering som igjen understreker behovet for både synergier og selvstendighet. I en selskapsgruppering med en slik hybrid eierstruktur blir problemstillingen meget aktuell, da viktigheten av en formålstjenlig balanse mellom synergi og autonomi oppleves som vesentlig av partene.

1.2 Problemstilling

Denne studien tar for seg balansen mellom synergi versus autonomi i FLOW Group for å bidra til ytterligere verdiskaping gjennom mer oppmerksomhet mot dette strategiske temaet og som et direkte bidrag til økt realisering av synergi potensialet i gruppen. Studien belyser balansen mellom synergi og selskapenes autonome egenskaper for derigjennom gi mer kunnskap, slik at dette kan optimaliseres for økt verdiskaping. Sentrale spørsmål i problemstillingen som søkes besvart er som følger:

- Hvilke områder kan ha betydelig synergi potensial for gruppen?
- Hvilke områder bør synergi prioriteres fremfor autonomi?
- Hvilke områder bør autonomi prioriteres fremfor synergi?
- Hvordan kan synergi potensial utnyttes?
- Belyse elementer i mulig gråsoner mellom synergi og autonomi
- Hva er optimal oppgavefordeling mellom gruppens ledelse og selskap i gruppen?

Med et godt tilpasset tilbud mot kunde samt sterke synergi elementer som realiseres gjennom samarbeid og fellesløsninger, vil datter selskap og “Business Partners” realisere maksimale verdier sammen med gruppens ledelse. Økt verdiskaping kan realiseres når grad av synergi og autonomi blir optimalt balansert. En ønsker samtidig å få en bedre forståelse av potensialet som ligger i skjæringspunktet og balansen mellom der synergier skapes og der autonome egenskaper kombineres, for best mulig forretningsmessig total prestasjonsevne. I dette området ligger både muligheter og trusler.

Studien vil undersøke i hvilken grad de forhåndsdefinerte tydelige synergi områdene blir vurdert realisert, om de har synergi potensiale, i hvilken grad bedriftenes autonome egenskaper blir hensyntatt og i hvilken grad de mindre synlige elementene mellom autonomi

og synergi kan ha vesentlig betydning. Det siste området kan være en gråsoner som vanligvis får mindre oppmerksomhet, men der en ønsker å undersøke om det allikevel finnes elementer med et potensial av betydning. Et av målene er å avdekke elementer som kan være undervurdert slik at disse kan få berettiget oppmerksomhet der muligheter og trusler kommer tydeligere frem. Kunnskap om elementene, kan bidra til å kaste lys over en gråsoner slik at en bedre kan forstå hvordan dette kan spille inn i en forretningsmessig strategisk optimaliseringsprosess. I motsatt fall vil det være av betydning om studien indikerer, at slike gråsoner-elementer i liten grad eksisterer. Da kan det strategiske optimalisering arbeidet mellom bedriftene i gruppen, konsentrere seg om å få de store tydelige synergi elementene realisert, mens ønskede autonome egenskaper blir beholdt.

1.3 Overblikk over studiens innhold

Oppgaven er en case-studie innenfor fagfeltet strategi, der en gjennom denne innledningen, gir en innføring i tema, problematikken og sentrale spørsmål som søkes belyst og besvart. Studien presenteres gjennom seks hoveddeler som foruten denne innledningen består av delene: Teori, metode, empiri, analyse og drøftelse samt konklusjon. I teoridelen gjøres en studie av relevant teori der en har undersøkt eksisterende kunnskap på området. Teoretisk modell for det videre arbeidet er valgt under dette kapittelet. I metodedelens beskrives fremgangsmåten denne empiriske case-studien av selskapsgruppen FLOW Group. I kapittelet inngår en beskrivelse av hvordan den valgte teoretiske modell vil bli anvendt ved innsamling av data. En plan for datainnsamling blir beskrevet og redegjort for slik at nødvendige forberedelser og gjennomføring av en vellykket datainnsamling er beskrevet. Aktuelle metoder og skjemaer blir lagt frem i denne delen. I selve empiri delen, beskrives den aktuelle selskapsgruppen for case-studie, FLOW Group med en kort beskrivelse av de selskaper og roller som er valgt for innhenting av data. Det blir gitt en kort redegjørelse for gruppens bakgrunn og strategi. Empiri delen inkluderer også en vurdering av intervjuers påvirkning av innsamlet data. I analyse og drøftelse delen, blir innsamlet data behandlet. Data som fremkom gjennom intervjuer, blir vurdert opp mot teori og problemstilling. Dette blir drøftet og analysert for å søke å besvare spørsmålene i tematikken. I konklusjonen fremlegges resultatene som beskrives og oppsummeres. Problematikk belyses og spørsmål søkes besvart.

2 Teori

2.1 Innledning teori

Ordet teori kommer fra gresk «Theoria» som betyr betraktning (UiO: Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, 2017). Teori i vitenskapelig sammenheng blir dannet basert på påstander som testes i henhold til en prediksjon som er en antatt logisk konsekvens av påstanden eller hypotesen. Påstanden skal være falsifiserbar, slik at en kan avdekke om den er sann eller falsk. Blir påstanden godt understøttet av reproduserbare eksperimenter og observasjoner leder den til en teori. Teorien er en forklaring på de forsøksdata relatert til observasjonene teorien bygger på. En teori fremkommer når flere kommer frem til de samme resultatene ved bruk av vitenskapelige metoder og hvor hypotesene er etterprøvbare.

Det har i lengre tid vært kjent at potensialet for synergier, er relatert til formen for slektskap mellom enhetene (Wit & Meyer, 2010, s. 310). Men det har vært utfordrende å identifisere hvilken type slektskap og relaterte synergier som gir størst effekt. Overfladiske tegn til slektskap medfører ikke nødvendigvis et betydelig synergi-potensial. Forskere innenfor det strategiske fagfelt, har derfor søkt å identifisere eksakt hvilke typer slektskap som gir størst potensial for synergier (Prahalad & Bettis, 1986, s. 485-501). En tar i denne studien utgangspunkt i at det slektskap som eksisterer blant selskapene i FLOW Group er vesentlig og av strategisk stor betydning. Dette er med på å danne et tydelig grunnlag for synergier. Med felles strategiske målsetninger, muligheter for felles eierskap og med utfyllende aktiviteter innenfor samme bransje, fører dette til et solid grunnlag for realisering av synergier blant gruppens selskaper. Dette er en del av det strategiske grunnlaget, og en forutsetning for etablering og utvikling av selskapsgrupperingen. Med denne forutsetningen søker vi gjennom denne case-studien, kunnskap om hva som kan være en best mulig balanse mellom synergi og autonomi i selskapsgruppen FLOW Group. Slektskap mellom selskap danner grunnlag for synergier og dette kan relateres til de tre hovedelementene som utgjør et typisk forretningssystem (Wit & Meyer, 2010, s. 237, s. 310).

2.2 Krav om vekst og utvikling

Stadig endrede krav i markedet, medfører behov for en kontinuerlig bedriftsstrategi prosess. Forretningsstrategien utfordres av å balansere mellom flere aspekter, som videreutvikling av forretningsenhetens evne til rask respons, forutsigbar kvalitet, skape nye løsninger og økt effektivitet. Her må raskt endrede kunde- og markedskrav besvares godt. Viktige muligheter som oppstår, eksisterer eller fremtrer over tid i markedet, må bli forstått og tas med i strategi og handlingsplaner. Bedrifter settes sammen av ulike strategiske årsaker, men med mål om å øke den totale verdiskaping. En bedrift må være i utvikling, ellers stagnerer den. «Status quo» er en labil situasjon der det kun er et tidsspørsmål før bedriften kommer i en tapsposisjon og vil forvitne (Wit & Meyer, 2010, s. 264). Verden og markedet er stadig i utvikling, slik at stillstand i bedriftens

utvikling, ikke er bærekraftig. Det er en ustoppelig kamp blant konkurrenter. Gode konkurrerende selskap vil utvikle seg og ta markedsandeler og målet er å være bedre enn dem, eller iverfall en av dem. Både bransjens attraktivitet og egen konkurranseposisjon påvirkes av selskapets prestasjonsevne. En bedrifts størrelse kan også gjøre den mer interessant som investeringsobjekt, spesielt i et internasjonalt marked. Store internasjonale aktører kan oppleve dette som en mulighet til raskt å nå nye geografiske markeder gjennom et oppkjøp. Dette perspektivet er ofte en strategisk årsak til at bedrifter settes sammen til å bli en større aktør. Det er derfor flere argumenter for ønske om strategisk videreutvikling og ekspansjon.

2.3 Krav om synergi og autonomi

2.3.1 Krav om synergi

Gjennom klokt samarbeide søkes det å skape sterke synergier og videreutvikle selskapenes evne til å levere attraktive løsninger til kunder og marked. Konsern og selskaps grupperinger kan videreutvikles både gjennom etablering av nye forretningsområder og gjennom oppkjøp av eksisterende bedrifter som innlemmes i gruppen. I begge tilfeller kreves det realisering av nye synergier som skal balanseres mot autonomi. Ofte kjemper øverste konsernledelse for å implementere fellesløsninger som skal gi grunnlag for synergier ved gode prosesser i gruppen og lokal selskaps-ledelse for autonome løsninger som gir dem selvstendighet, sikrer fleksibilitet og nærhet til sine kunder. Det behøver ikke være maktkamp om styringsgrad, men kan være et uttrykk for eierskap til egen enhets evne til å nå resultater. Det kan være naturlig for ledelse av lokale selskap å prioritere egne kunder. De ønsker å være nær dem, slik at de forstår hvordan deres behov raskt kan dekkes. De søker en evne til raskt å respondere når kjøpssignal oppstår. Å ta nødvendige beslutninger for hurtige leveranser i henhold til avdekket behov er en del av den lokale forretningskulturen. De kan oppleve at fellesløsninger medfører risiko for svekkelse av deres respons evne til sine kunder, og søker derfor ofte selvstendighet med egne tilpassede løsninger. Best mulig balanse mellom synergi og autonomi søkes oppnådd i selskapsgrupper, for å oppnå maksimal verdiskaping. Det handler om en balanse mellom effektivitet, evne til å vinne og utføre arbeid.

Inntektsøkning kan skje gjennom flere typer strategiske tiltak (Wit & Meyer, 2010, s. 304).

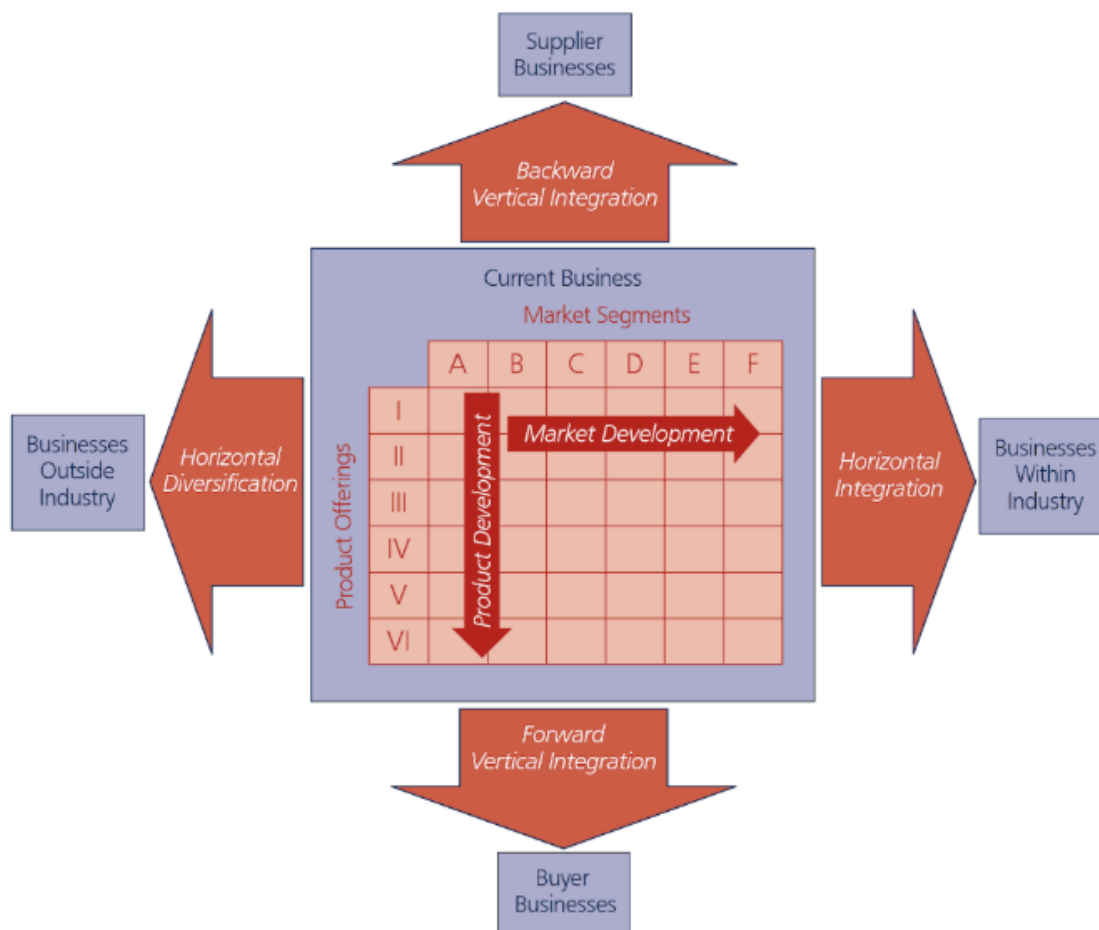
Slik som:

- 1) Øke markedsandel
- 2) Legge til flere produkter

3) Legge til nye geografiske områder

4) Utvikle et fler-forretningskonsept

Nye produkter og nye geografiske områder kan legges til gjennom ulike type strategier vist ved figur 1 hentet fra Wit & Meyer (2006, s. 134):



Figur 1 Corporate growth directions. Fra «Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage». Av B. D. Wit og R. Meyer, s. 134. 2006. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.

A) Vertikal integrering, i verdikjeden som man allerede er en del av, opp eller ned. Går en opp, kjøper en seg opp på kundesiden, går en ned, kjøper en seg opp på leverandørsiden.

B) Horisontal integrering, dette skjer gjennom oppkjøp av enheter innenfor samme type forretning og horisontal diversifisering skjer når enheter utenfor eget forretningsområdet kjøpes opp og innlemmes.

Ifølge Porter, via (Tran, 2016)((Wit & Meyer, 2010, s. 264-265), kan ekspansjon inn i ny forretning enten skje gjennom oppkjøp eller organisk vekst og kun resultere i økt verdiskaping om de tre følgende testene blir bestått:

1 – Attraktivitet test. Forretningen må struktureres slik at den blir attraktiv der det er et behov i markedet som utgjør en mulighet for dette over tid. Bedriften må da kunne utforme en bærekraftig konkurrerende forretningsmodell.

2 - Oppstartskostnads test. Disse må ikke bli så store at de umuliggjør en sunn kostnadsbase for konkurransemessig drift i markedet. Om det gjennom et oppkjøp utbetales en for høy verdi, vil ikke en konkurransemessige drift kunne gi stor nok avkastning for å kompensere dette.

3 – «Bedre med» test. En forretning, konsern eller gruppe enheter må bare inkludere en ny forretningsenhet, om det er mulig å skape betydelige synergier mellom enhetene. Det må realiseres synergier gjennom relasjonene mellom den nye forretningsenheten og eksisterende bedrift. Om ikke synergier skapes, vil den nye forretningen være bedre posisjonert selvstendig utenfor gruppen eller sammen med en annen gruppering der synergier kan skapes. Denne «bedre med» testen, understreker behovet for synergier mellom forretningsenheter i samme konsern eller gruppe. Dette er et grunnleggende krav for selskaps grupperinger, også for FLOW Group og for hvert av de enkelte selskaper som er involvert. Denne relevans for FLOW Group, understreker behovet for å realisere synergier på tvers av selskapene i gruppen. Gruppen har en vekststrategi som inkluderer både organisk vekst og vekst gjennom å tilføre gruppen flere nye selskap over tid.

Porter understreker at gruppens strategier må skape en situasjon der enhetene i gruppen sammen skaper større verdier enn summen av hver enkelt enhet i gruppen (Wit & Meyer, 2010, s. 306). Gruppering må da sammen skape merverdier som overstiger den ekstra kostnad det er å drive en totalt større kompleks enhet inklusiv de ulempene og restriksjoner dette medfører. Det må derfor skapes synergier mellom forretningsenhetene som er større enn merkostnadene med å drifte denne større enheten. Om ikke dette blir tilfelle, kan hver enkelt enhet heller operere på egenhånd med mindre faste kostnader. Men om gruppen oppnår større verdiskaping sammen, har vi en situasjon med positive synergier. Det er denne situasjonen som er lagt til grunn for denne studiens problemstilling og det er dette som er en del av den grunnleggende strategien til FLOW Group. Når en beskriver viktigheten av å realisere synergier i en selskapsgruppering og forstår det relaterte verdipotensialet, er det naturlig å stille seg spørsmålet om ikke selskaps gruppen bør videre mer totalt innlemme selskapene slik at det blir et selskap med forretningsenheter og gjennom dette skape en større enhet der synergiene vil bli enda flere og enda kraftigere for å maksimere verdiskapingen. Her kommer

vi til et skjæringspunkt der behovet for maksimal synergi står oppimot krav om autonomi. Dette representerer flere forretningsmessige muligheter ved god balanse.

2.3.2 Krav om autonomi

Hvorfor blir ikke selskapene i gruppen innlemmet til et større selskap? Og hvorfor er kravene til autonomi så sterke?

Autonomi gir grunnlag for forretningsmessig god reaksjonsevne der målet er et sterkest mulig bidrag til verdiskaping for den enkelte kunde (Wit & Meyer, 2010, s. 313). En forretning søker å forstå kundens behov og utvikle produkter og tjenester slik at behovet hos kunden raskt kan responderes på og dekkes på beste måte. Her vil rask respons-evne og fleksibilitet overfor kunden være avgjørende. Autonomi kan videre skape energi og motivasjon i laget der målene kan bli tydeligere og lag-deltakere får en sterkere opplevelse av å være i styring av egen utvikling med kundetilpassede leveranser. Noen hovedpunkter som søkes gjennom autonomi er typisk:

- Raskere beslutningsprosess
- Tilpasset strategi for å maksimere egen enhets forretning og verdiskaping
- God forretningsmessig styring og oversikt ved bruk av relevante parametere og kritiske suksessfaktorer
- Motiverende for laget som opplever strategi, insentiver og mål som tydelig, forståelig og interessante. Medarbeidere forstår forretningsmålene og opplever at de kan bidra til utviklingen som skaper de beste løsningene for deres kunder og dermed for seg selv og egen bedrift
- Laget kan oppleve å ha mer innvirkning på egne arbeidsforhold og forretningsmessig utvikling
- Redusere risiko for å ødelegge en forretning som virker. For store endringer kan medføre at ønsket nøkkelpersonell, forlater virksomheten og tar med seg kundekontakt og ordreinngang til ny virksomhet

Det kan i tillegg være ulik eierstruktur som skaper en ytterligere kommersiell og finansiell terskel for å sette virksomhetene sammen til en enkelt enhet der all forretning er integrert (Wit & Meyer, 2010, s. 313). Dette kan spesielt være tilfelle der selskaps gruppering består av en blanding av datterselskap og andre selskap med ulike eierstrukturer.

2.3.3 Dilemma synergi og autonomi

Arbeidet med å integrere ulike datterselskap eller forretningsenheter kan være utfordrende og kostnadskrevende da ledelse på ulike nivå kan ha forskjellig opplevelse av hva som bør prioriteres og hvilken effekt ulike tiltak vil ha (Wit & Meyer, 2010, s. 308-313). Dette kan fort ta mye oppmerksomhet og virke hemmende på forretningsmessig sunn utvikling med marked og kunder. At datterselskapets ledelse har det totale ansvar for eget autonome selskap skal styrke det forretningsmessige grunnlag for driften, nærhet til kunder og markedet. Det autonome datterselskap har med lokal ledelses tydelige resultatansvar, som kan virke hemmende med hensyn til målet om å skape maksimale synergier i gruppen. Dette kan generere utfordringer, men er en del av problemstillingen i utvikling av en selskapsgruppe. Det kan oppsummeres i følgende punkter:

- Strategi på et overordnet nivå som konsernstrategi, møter utfordringer med balansen mellom å realisere synergier i gruppen og forsvare forretningsenhetenes eller datterselskapenes respons evne til egne kunder eller markedssituasjon.
- For å oppnå synergier må en organisasjon i noe grad integrere deler av aktiviteten som blir utført i forretningsenhetene
- De autonome egenskapene må i noe grad vike for samordnede tiltak
- Integrasjon medfører også tilleggskostnader som kan fremkomme gjennom: Mer ledelse, flere møter, mer kompleksitet, flere divergerende interesser, mer byråkrati for å strømlinjeformet aktivitet og svekkelse av et datterselskap eller forretningsenhets evne til å presist spesial tilpasse sin strategi til det omliggende marked
- Målet er å skape mer verdi gjennom synergiene, enn den verdiforringelse som skjer gjennom datterselskapenes svekkede respons evne i eget omliggende marked

De delvis motstridende krav som oppstår for å skape sterk forretningsmessig respons evne, kontra synergier på tvers av flere forretningsenheter eller selskap i en gruppe, kan betegnes som «paradoks av respons og synergi» (Wit & Meyer, 2010, s. 309). Autonomi kan styrke hver bedrifts egen lagfølelse og motivasjon. Synergier kan i dette bilde virke utfordrende og om det ikke blir balansert godt, skape frustrasjon hos dem som sitter nære sine egne kunder og opplever at de ikke får innfridd kundens forventninger godt nok når andre synergi hensyn blir implementert i gruppen.

Når en jobber med intern optimalisering som for eksempel sentralisering av fellestjenester eller andre synergi tiltak, kan stor intern oppmerksomhet medføre risiko for at gruppens resultater allikevel blir skadelidende fra manglende kundeorientering og kunde tilpassing,

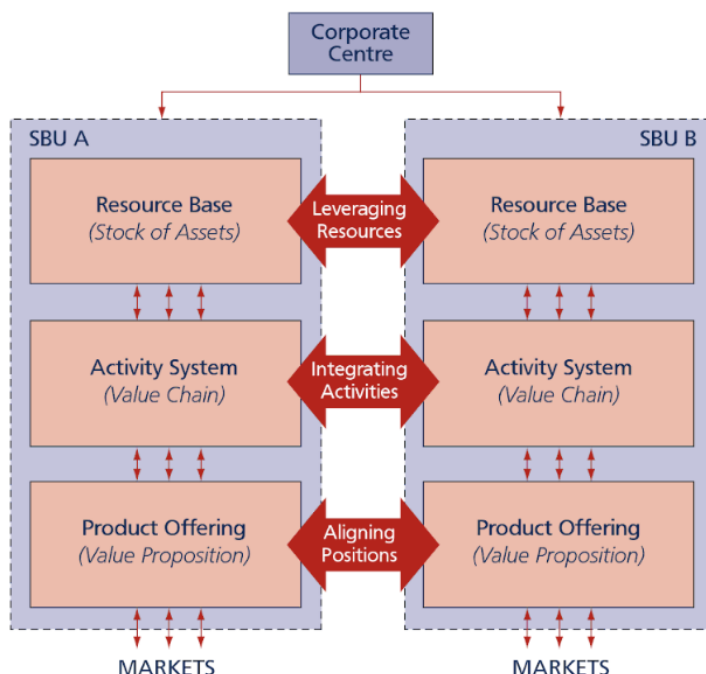
«customer responsivnes» (Smith & Wheeler, s. 25). Dette er en kontinuerlig trussel når interne synergi muligheter i gruppen skal realiseres.

2.4 “Multi - business” synergi modell og relatert teori

Forskning innenfor fagfeltet strategi, viser at slektskap eller relasjoner skaper grunnlag for synergier (Wit & Meyer, 2010, s. 309-310)(Prahalad & Bettis, 1989). Det har derfor vært forsket på å identifisere hvilke typer relasjoner som danner et slikt grunnlag mellom selskap. Bob de Wit og Ron Meyer utviklet sin «Multi Business» synergi modell som de presenterer i boken «Strategy - process, content, context an international perspective». Dette er en tredelt modell som består av hovedelementene: 1) Ressurs base, 2) Aktivitet system og 3) Produkt leveranse. Dette er områder med elementer som kan medføre gunstige relasjoner for synergi realisering blant forretnings enheter eller selskap. Wit og Meyer baserer blant annet sin kunnskap på Prahalad and Bettis tidligere arbeid som blir beskrevet i deres artikkel «The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance» utgitt av «Strategic Management Journal, Vol 7, 485-501 (1986)». Her foreslår de å utvikle et konsept som identifiserer relasjonstyper som er av betydning for synergi mellom forretningsenheter. Dette baserer seg på de følgende to hoved elementer: 1) De strategiske likheter mellom forretningsenheter eller partnere, 2) Kognitiv sammensetning av deres topp ledelse. De beskriver videre viktige elementer for relasjon, innenfor strategi som elementene: a) Produkt b) Marked og c) Teknologi. Wit og Meyer har gjennom sitt videre arbeid angitt de viktige strategiske relasjonsområder med synergi potentialet som nevnt til: 1) Ressurs base, 2) Aktivitet system og 3) Produkt leveranse (Wit & Meyer, 2010, s. 309-310). En ser her at de har beholdt området produkt, men det oppleves at de har arbeidet seg frem mot en mer prosessbasert modell. Den mer prosessbaserte modellen er representert med: 1) Ressurser, som går inn til produksjon, der 2) aktivitet system, representerer tilvirkning og produksjon mens 3) Produkt, er ferdig tilvirket leveranse til kunde. Da dette speiler en prosess, er det naturlig å reflektere over at det inkluderer elementer av ledelse. Dette blir også inkludert i deres beskrivelser. Det er flere elementer som taler for at ledelse og kognitiv sammensetning av toppledelse, er et område der strategisk relasjon kan ha vesentlig betydning for synergi og synergi potentialet.

Gjennom forretningsystem modellens tredelte rammeverk bestående av: Ressursbase, aktivitetssystem og produkttilbud, kan områder for slektskap med potensiale for synergi inndeles tilsvarende (Wit & Meyer, 2010, s. 309-310). Når et konsern innlemmer et nytt

datterselskap eller forretningsenhet, er det vesentlig at den nye enheten har en type eller grad av relasjon til eksisterende gruppering slik at synergi kan skapes. Slektskap vil være pådriver for realisering av synergier. I et konsern eller selskaps gruppe, er krav om synergier vanligvis sterke. Synergier kan skapes basert på samarbeid og samkjøring, men da vil en grad av det autonome hos hvert enkelt selskap måtte vike. Synergi versus autonomi må sees i sammenheng og kan oppleves som et paradoks. De ulike elementene vurderes opp mot hverandre ut ifra hvilken effekt de har eller det er sannsynlig at de vil ha, i hvert enkelt datterselskap og samlet sett i gruppen. Ulike bedrifts grupperinger og konsern har ulike behov og dette vil også influere på hvilke og hvordan synergier optimalt kan realiseres i datterselskapene. I en selskapsgruppering med felles eierskap vil det ofte settes krav til realisering av synergier. Dette kan skje gjennom en balanse mellom autonome egenskaper og synergier. Konsernet kan bestå av selskap som leverer like tjenester og produkter, men som er lokalisert på ulike geografiske steder, eller bestå av egne forretningsområder med ulike tjenester og produkter lokalisert under samme tak. Vi kan selvfølgelig også ha forretningsgrupperinger som er en blanding av disse to nevnte konsepter. En gruppering med ulike tjenester og produkter, vil kreve mer autonome egenskaper for å utvikle egen tjeneste og produktstrategi. En slik forretningsgruppering som er inndelt i egne strategiske forretningsenheter, Strategic Business Units (SBU-er), har da utviklet sin egen forretningsstrategi tilpasset sitt produktspekter. Men selv en selskapsgruppe som er differensiert og inndelt i ulike SBU-er, har behov for betydelige synergier. Men de har da gjennom sin SBU-organisering, blitt tildelt autonome egenskaper gjennom å utvikle sine egne strategier tilpasset deres nivå og marked. Strategier utvikles på ulike nivå i et konsern. Strategiene som utvikles på lavere nivå skal være i overensstemmelse med gruppens overordnede strategiske plan og målsetninger, men tilpasset deres spesialisering og kundemasse. «Multi Business Synergies» søkes realisert gjennom felles strategiske effektiviseringstiltak der den teoretiske modellen med de tre kategoriene: ressursbase, aktivitet system og produkter anvendes for å identifisere potensialet for synergier i selskapsgruppen (Wit & Meyer, 2010, s. 309-310). Dette må så vurderes opp mot det autonome behovet i hvert selskap eller forretningsenhet. Å oppnå en god balanse mellom autonomi og synergi i selskapsgruppen vil være avgjørende for dens evne til verdiskaping. «Multi Business» synergi modell, kan være hensiktsmessig uavhengig av om forretningsgruppen består av enheter med like eller ulike tjeneste og produktspekter.



Figur 2. Forms of multi-business synergy. Fra «Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage». Av B. D. Wit og R. Meyer, s. 141. 2006. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.

Synergier mellom forretningsenheter i et selskap, synergier mellom selskap i en selskapsgruppering eller synergier mellom datterselskap i et konsern baserer seg på de samme prinsipper og teorier. «Multi – Business» Synergi modell som vist i figuren over er relevant både for selskap med flere strategiske forretningsenheter, selskapsgrupper så vel som for konsern med datterselskap (Wit & Meyer, 2006, s. 141). Denne teoretiske modellen for synergier er basert på selskapenes forretningssystem modell som kan uttrykkes gjennom de tre hoved elementene:

<p>Resource Base (Stock of Assets)</p> <p>↑ ↑ ↑</p>	Resource Base: Ressursbase = Tilførte ressurser
<p>Activity System (Value Chain)</p> <p>↑ ↑ ↑</p>	Activity System: Aktivitetssystem = Interne verdiskapende prosesser og aktiviteter som produksjon
<p>Product Offering (Value Proposition)</p> <p>↑ ↑ ↑</p>	Product Offering: Produkter til marked = Leveranser til kunder og marked

Figur 3 . SBU A: Forretningssystem modell: Forms of multi-business synergy. Fra «Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage». Av B. D. Wit og R. Meyer, s. 141. 2006. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.

Om et selskap har utviklet en konkurransefordel, er dette avhengig av hvordan enheten har utviklet sin egen forretningssystem modell i relasjon til det omliggende marked.

Forretningssystem modellen er konfigurert med de ovenfor nevnte tre hovedelementene (Wit & Meyer, 2006, s. 141):

- 1) Ressurser som tilføres og anvendes i selskapet,
- 2) Aktiviteter som utgjør verdiskapende prosesser inkludert produksjon
- 3) Produkter og tjenester til markedet.

Forretningssystem modellen skal skape maksimal verdi for kunden og de involverte (Wit & Meyer, 2010, s. 237). En bedrifts forretningsmodell må bidra slik at den forsterker bedriftens verdiforslag i markedet. Den må tydelig skape merverdi for kunden om bedriften skal være bærekraftig og kunne utvikle seg over tid. Fremtidig forretning skapes kun gjennom kundenes opplevelse av overlegen verdi. En forretning må derfor tilby et produkt som er mer presist tilpasset kundens behov eller kundens opplevde behov, enn det konkurrentene tilbyr (Wit & Meyer, 2010, s. 236). «Multi Business» Synergi modellen tar utgangspunkt i forretningssystem modellen, sammenligner/analyserer disse for de aktuelle forretning enhetene for derigjennom å kunne identifisere de mulige verdiskapende synergi elementene på tvers i gruppen.

Dr. Sebastian Knoll presiserer i sin teori at det er utført betydelig mer forskning på kostnadseffektiviserings baserte synergi muligheter for «Multi Business» samarbeid enn for vekst baserte synerгимuligheter. Dette gjelder spesielt for selskap og forretninger i permanente samarbeids relasjoner (Knoll, 2008, s334-335). Dette understreker mulig betydningen av synergi elementer som kan øke omsetning og forretningene. Sebastian Knoll påpeker også to typer «cross-business» synergier (som ved utgivelsen av hans avhandling i 2008) ble påpekt å være ny i litteratur sammenheng og det var som følger: 1) Lønnsomme og gode vekst synergier som baserer seg på komplementære operative ressurser mellom forretningene, 2) Synergier gjennom god utnyttelse av selskaps ledelse mellom forretningene. Dette belyser viktigheten og synergi potensiale relatert til oppnåelse av vekst.

For å oppnå synergier mellom datterselskap eller forretningsenheter, kan en integrere enkelte valgte aktiviteter sentralt eller gjennom faste prosesser på tvers av forretningsenhetene legge til rette for beste praksis. Graden av det autonome i de ulike forretningsenheter, må justeres i.h.t behovet for å samordne handlinger.» (Wit & Meyer, 2010, s. 309). Integrasjon medfører også tilleggskostnader som ekstra ledelse, flere møter, mer kompleksitet og potensielt flere konflikter. Dette kan virke begrensende for den enkelte forretningsenhet og dens evne til å tilpasse seg spesielle kundebehov og deres markedsposisjon kan svekkes.

2.4.1 Ressursbase teori

For at en bedrift skal produsere, trengs ressurser. Bedriftens ressursbase, inkluderer alle de ressurser som er tilgjengelig for organisasjonen for verdiskapende aktivitet (Wit & Meyer, 2010, s. 247-248). Ressurser deles ofte inn i materielle og immaterielle, der de materielle er fysiske utstyr mens immaterielle er ikke håndfaste ressurser. De fysiske ressurser må anskaffes og nødvendig logistikk må håndteres mest mulig effektivt og optimalt kostnadmessig. Her er det typisk rom for stordriftsfordeler. De immaterielle ressurser kan videre deles inn i relasjonsressurser og kompetanse ressurser. Relasjonsressurser inkluderer både direkte relasjoner og varemerke inkl. rykte. Kompetanse er et ressurs-element som stadig får større betydning ettersom utdanningsnivået er stigende. I området kompetanse inngår kunnskap, ferdigheter og holdninger. I en organisasjon kan de immaterielle ressursene videreutvikles, mens de materielle typisk kjøpes. En bedrift kan også anskaffe immaterielle ressurser gjennom nyansettelser eller ved oppkjøp av annen virksomhet. Det er allikevel betegnende at denne ressursen ikke er håndfast og at den alltid kan utvikles. En lærende organisasjon er en selvforsterkende samling av kompetanse i utvikling og kan over tid effektivt utkonkurrere andre markedsaktører som ikke har denne egenskapen. Materielle ressurser kan balanseføres i regnskapet mens de immaterielle ressurser representert gjennom menneskelige ressurser ikke så enkelt lar seg verdi settes. Relasjonsressurser er alle de midler som oppstår gjennom bedriftens interaksjon med det omliggende miljø bestående av personer, organisasjoner og grupperinger. Viktigheten av dette støttes av det kjente ordtaket: «it is not what you know but who you know». En organisasjon har god kompetanse om den har kunnskap, egenskaper og holdninger som trengs for på en suksessrik måte operere i et marked.

2.4.2 Ressursbase synergi

Ressursbasen kan utnyttes på tvers av forretningsenhetene (Wit & Meyer, 2010, s. 311). Dette gjelder både de materielle og immaterielle ressursene noe som kan medføre effektivisering. Kompetanse og beste praksis kan utvikles raskere i gruppen og kan bli kopiert fra et selskap til et annet. Synergi potensialet er til stede og dette kan bidra til at selskapene i gruppen utvikler lærende organisasjoner som vil benytter beste praksis på tvers av selskapsgruppen. Dette kan skape konkurransefortrinn som kan videre styrkes over tid.

Ressurser kan deles gjennom felles planer, løsninger og utnyttelse (Wit & Meyer, 2010, s. 311). Dette kan innebære flere typer ressurser som fasiliteter, materiell, personell og kompetanse. Fysiske personell ressurser kan bare benyttes i en lokasjon av gangen mens kompetanse og evner kan utnyttes flere steder parallelt og dermed ha en kraftig synergieffekt.

Personell, kompetanse og materiell kan skiftes mellom forretningsenheter og anvendes der det gir størst avkastning samtidig som utnyttelsesgraden øker (Wit & Meyer, 2010, s. 311). Sammen kan gruppen greie å investere i nøkkelkompetanse og spesialutstyr som hver og en forretningsenhet ikke hadde hatt muligheter til alene.

- Tydeligere og større fotavtrykk i markedet som styrker merkevaren
- Sterk organisasjon med tydelig spisskompetanse som utvikler beste praksis
- Økt fleksibilitet der en ved samarbeide på tvers, skaper de beste løsninger for kundene

Ressurs synerгимuligheter:

	Nr.	Type	Beskrivelse
Fysiske og materielle ressurser: Stordriftsfordeler mulig	1	Personell	Flytte til der avkastning er størst
	2	Utstyr	Flytte til der avkastning er størst
	3	Likviditet	Styring av likviditet på gruppenivå
Immaterielle ressurser: Kan videreutvikles og overføres mellom selskap	4	Kunnskap	Utvikling av en lærende organisasjon med kunnskaps grupper
	5	Kapabiliteter	Spesialløsninger som anvendes av hele gruppen
	6	Verdier og kultur	På tvers i gruppen
	7	Varemerke	Felles styrke ut til marked
	8	Relasjoner	Eksternt, sterkt ønsket av lokalt næringsliv. Intern synergier

Figur 4 Ressurs synergimuligheter, informasjon hentet fra (Wit & Meyer, 2010, s. 311)

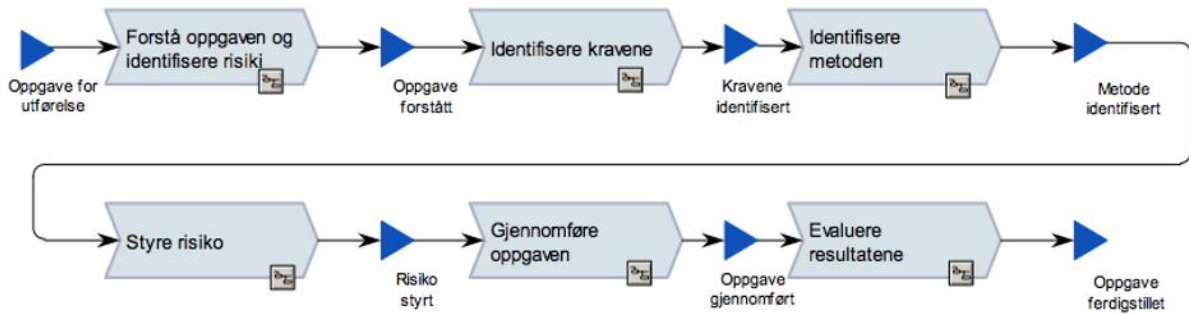
2.4.3 Aktivitet-system teori

For å produsere sine utvalgte produkter og levere disse til markedet, må bedriften ha verdiskapende prosesser som bidrar til effektiv produksjon slik at leveransen blir i henhold til kundens behov og krav. Disse prosessene må samtidig være et verktøy for kontinuerlig forbedring der effektiviteten og verdiskaping stadig økes. Dette skal gjøres på en systematisk måte slik at forbedringene blir vedvarende. Utvikling og forbedring av bedriftens verdiskapende systemer er helt avgjørende for dens konkurranse da markedet stadig er i endring og der aktører tilstreber forbedringer. Et aktivitet-system består av integrerte verdiskapende prosesser som leder frem til bedriftens leveranser til kunde. Erfaring, læring og kontinuerlig forbedring er en del av dette som da også inngår som verktøy for den lærende organisasjon som nevnt under ressurser ovenfor og også omtalt under produkter under. Å ha et godt og tydelig aktivitet-system er vel så viktig som det å utvikle nye produkter og tjenester for bedriften. Om organisasjonen evner og integrere sine dokumenterte rutiner og beste praksis i sin arbeidshverdag, vil aktivitet-systemet hurtig bli et av bedriftens strategiske konkurransefortrinn. Et aktivitetssystem som skaper produkter for kunder er ofte betegnet som bedriftens verdikjede (Wit & Meyer, 2010, s. 245). Velkjent er Porters verdikjede prinsipp som skiller mellom primære prosesser og sekundære prosesser. De primære står direkte for verdiskaping, mens de sekundære er støtte aktiviteter. Totalt sett kan disse prosessbaserte interne aktivitetene, når de utføres systematisk og på god måte, sette bedriften i stand til å produsere konkurranse kraftig over tid. Aktivitetene må være koordinert og best mulig relatert, slik at bedriftens kjerneprodukter utkonkurrer andre i markedet og tar tilstrekkelig markedsandel. Et tydelig og unikt aktivitetssystem som anvendes av hele bedriftens organisasjon, vil skape et betydelig konkurransefortrinn i markedet. Gjennom dette kan bedriften utføre sine aktiviteter bedre, hurtigere, billigere, penere og bedre tilpasset kunden, enn det andre konkurrenter evner. Bedrifter har ulike aktivitet systemer men mange er basert på de samme prinsippene og hovedkrav. Porter`s verdikjede prinsipp er bredt innført i industrien gjennom ISO kravene i 9001 standarden der den siste revisjonen av 2015 spesielt vektlegger den prosessbaserte tankegang samt risikostyring i alle bedriftens aktiviteter. Hovedprinsippene inkluderer krav om systematisk kontinuerlig forbedring, kompetanse styring og utvikling, risiko kontroll, kundetilfredshet og læring (Wit & Meyer, 2010, s. 246). Nedenfor følger eksempler på verdiskapende prosesser hentet fra industrien:

Eksempel 1

Med referanse til tidligere Statoil A standard.

Dette er en generisk overordnet prosess som kan anvendes for alle oppgaver, men er spesielt viktig for de verdiskapende hovedaktiviteter.

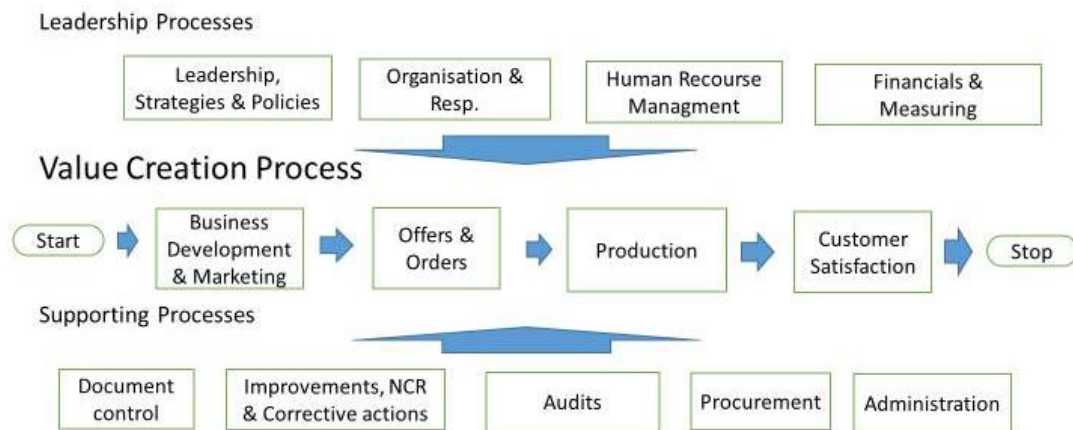


Figur 5 Eksempel 1. Informasjon hentet fra (Statoil, 2011, s. 34).

Eksempel 2

Prosesskart som viser verdiskapende hovedprosesser i midten og støtteprosesser under og over. Eksempelet er hentet fra With Marine AS.

Main process



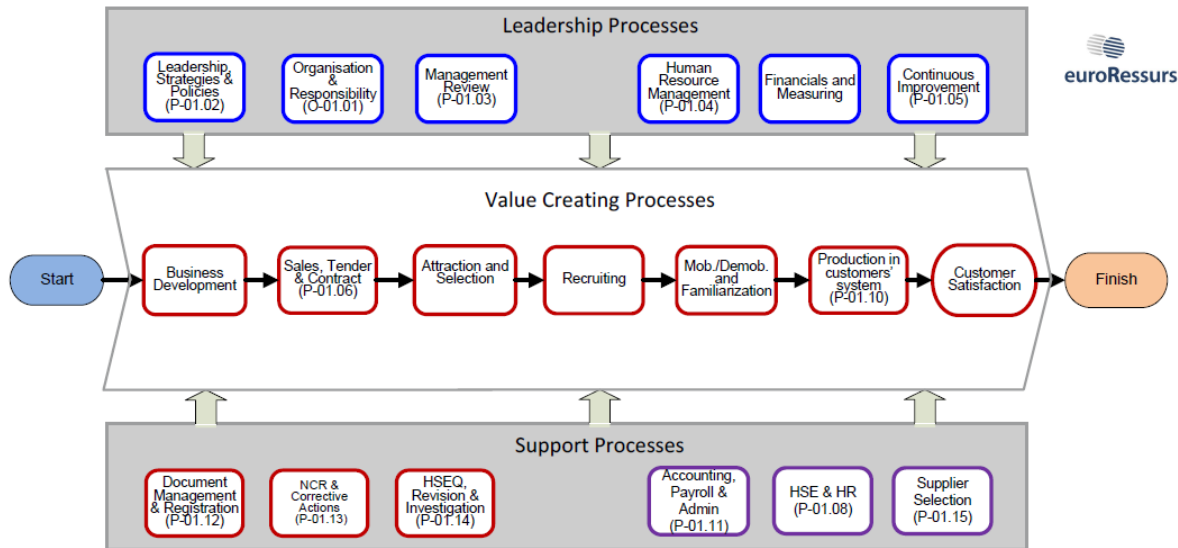
26.05.2019

4

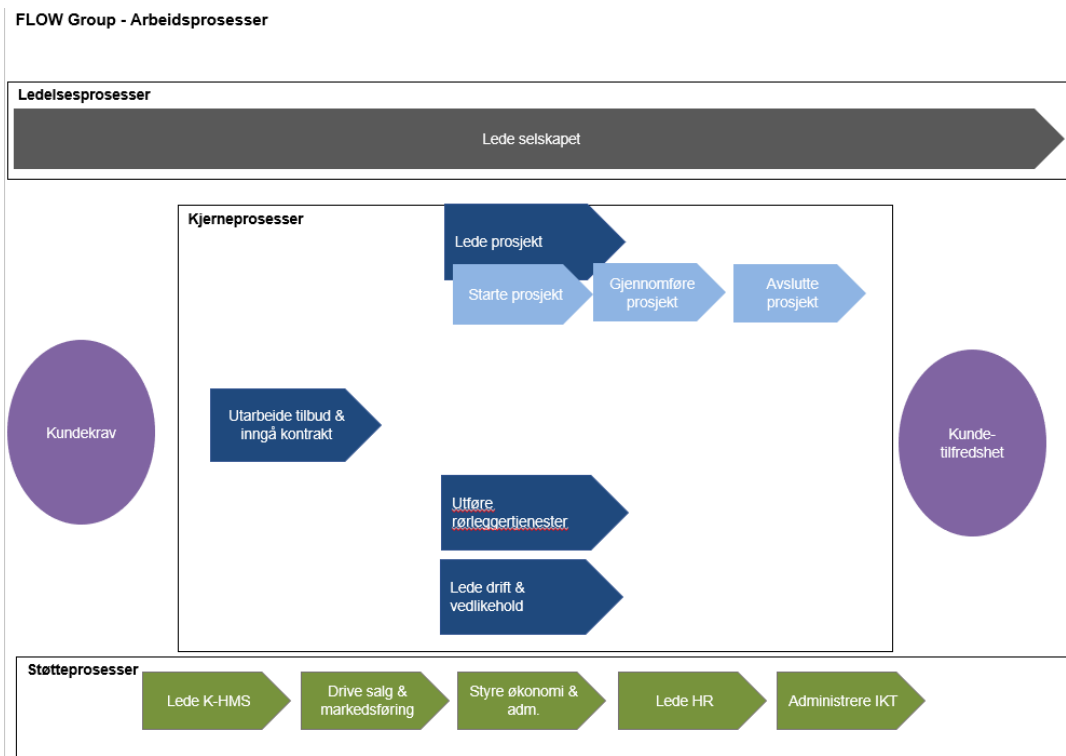
Figur 6 Eksempel 2, Main Process, styringssystem rev, With Marine AS, (personlig kommunikasjon, 26. Mai 2019 av Jens Chr. Terjesen)

Eksempel 3

Hentet fra euroRessurs AS som også viser hoved verdiskapende prosess i midten med støtteprosessene under og over.



Figur 7 Eksempel 4, Input Process Styringsystem euroResurs AS (personlig kommunikasjon, 26. Mai 2019)



Figur 8 FLOW Group kvalitetssystem - arbeidsprosesser (personlig kommunikasjon, 20. mai 2019).

Aktivitetssystemer er forskjellige fra bedrift til bedrift, det er utviklet gode modeller som analytiske rammeverk.

Porters modell er anerkjent og har følgende generiske hovedelementer (Wit & Meyer, 2010, s. 247):

- 1) Hoved verdiskapingsprosess:
 - Markedsføring og salg
 - Intern logistikk
 - Produksjon og operasjon
 - Ekstern logistikk relatert til å få produktet ut til kunden
 - Service og støtte til kunden

- 2) Støtte aktiviteter:
 - Anskaffelser
 - Teknologiutvikling
 - HR, personell ressurser
 - Selskaps infrastruktur

Et aktivitet-system kan anvendes som grunnlag for å analysere mulige synergi-områder (Wit & Meyer, 2010, s. 247). Kompetansenivå kan systematisk heves innenfor gitte områder og en kan utvikle beste praksis gjennom kontinuerlig forbedring. En kan videre legge til rette for at dette anvendes av alle forretningsenhetene eller selskapene i gruppen. Innenfor forretningsutvikling kan en f.eks. definere enkelte teorier og verktøy en ser effektfulle for gruppen og der en sørger for at disse blir anvendt av alle selskapene.

2.4.4 Aktivitetsbase synergi

Selskapers verdiskapende aktiviteter kan deles og beste praksis defineres i dokumenterte rutiner og utnyttes av flere (Wit & Meyer, 2010, s. 311-312). Kvalitetssystem kan eksempelvis deles der hoved verdiskapende prosesser, så vel som støtteprosesser er definert med nødvendige rutiner og sjekklister beskrevet på ulike nivåer. Dette kan øke kvalitet og effektivitet i hele gruppen. Videre kan synergiene gå lenger enn felles prosesser, der også felles aktivitet løsninger kan implementeres rent fysisk. Dette kan gjelde verdiskapende hovedprosesser som markedsføring, tilbudsarbeid, produksjonssystemer og kunde tilbakemelding behandling. Videre kan felles støttefunksjoner som HR (Human Resource), anskaffelse, kvalitetssikring, kommersiell behandling, regnskap og økonomifunksjoner vurderes etablert. Felles anskaffelser eller logistikk avdelinger kan f.eks. bidra til bedre innkjøpspriser der vilkår og makt i markedet øker for alle enhetene i gruppen. Sammen vil de

utgjøre en større aktør og dermed være i stand til å oppnå større oppmerksomhet, bedre vilkår og tjenester i markedet. Der forretningsenhetene er vertikalt integrert og der kundekrav til produkter gjør at forretningsenhetene må spesialtilpasse sine produkter for å oppnå et best mulig produkt for sluttkunden, kan det være en fordel å gjøre dette internt i selskapsgruppen. Dette kan da styres slik at hvert vertikale produksjons leveranse optimaliseres og tilpasses med spesifikasjoner og kvalitet som gir kunden det rette og ønskede sluttprodukt.

Aktivitet synerгимuligheter:

Aktivitet synerгимuligheter:	Nr.	Type	Beskrivelse
	1	Kvalitetsprosesser	Felles, brukervennlig og godt implementert kvalitetssystem
	2	Helse, Miljø og Sikkerhet	Felles, brukervennlig og godt implementert HMS system
	3	Forbedringstiltak og læring	Kontinuerlig forbedring og felles tilrettelagt læring
	4	Beste praksis	Utvikling av beste praksis og implementering
	5	Felles produksjon	Produksjon legges til definerte lokasjoner eller utføring av felles mer totale prosjekter med å komplementære omfang
	6	Felles markedsføring	Kvalifisering og markedsføring felles ovenfor kunder
	7	Felles tilbud produksjon	Tilbud fabrikk for flere selskap
	8	Vertikal integrasjon, integrerer leverandører	spesialtilpasset løsninger for å bedre leveranse til sluttkunde
	9	Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag	Kombinere markedsføring, logistikk og produksjon. Øke skalering effekt samt kvalitet
10	Sentralisere funksjoner og støttefunksjoner	Støttefunksjoner	

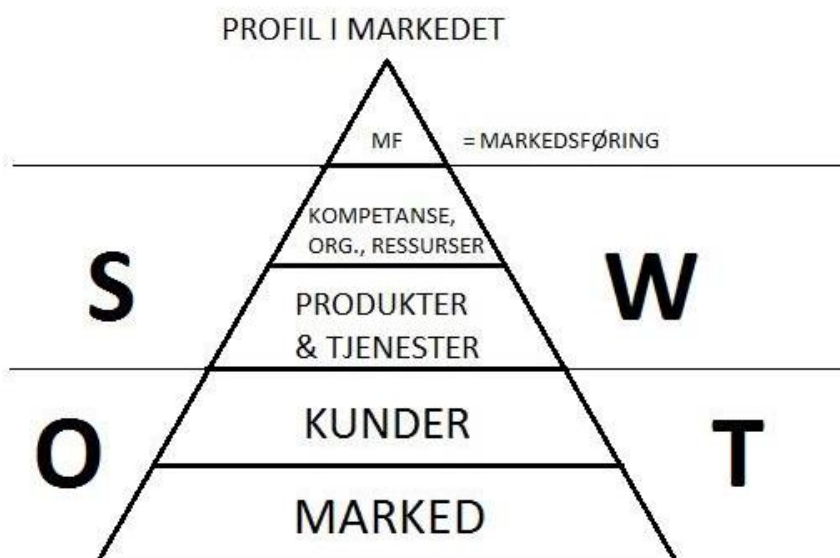
Figur 9 Aktivitet synerгимuligheter, Informasjon hentet fra (Wit & Meyer, 2010, s. 311-312).

2.4.5 Produkt teori

Et forretningsområde er en arena der selskaper tilbyr liknende produkter i konkurranse med hverandre til fordel for kundene (Wit & Meyer, 2010, s. 237-239). Alle kan ikke være best på alle arenaer og det er heller ikke sannsynlig at en aktør er best på mange arenaer. Transaksjoner foregår i markedet mellom kunde og leverandør når kunden opplever å bli tilbudt et verdiskapende produkt som fremstår som den beste løsningen for kunden på det aktuelle tidspunkt. Med produkt i denne sammenheng menes bedriftens leveranser til kunde, noe som inkluderer både tjenester og mer totale produkt løsninger. Ved transaksjonen, må det være

grunnlag for fortjeneste for leverandørbedriften etter at alle kostnader er dekket. Leverandøren må være i stand til å levere godt tilpassede produkter som er effektivt tilvirket, slik at andre alternativer utkonkurreres med en akseptabel fortjenestemargin. For å skape merverdi for kunden, må leverandøren være spesialisert og konsentrere seg om et begrenset antall forretningsområder (Wit & Meyer, 2010, s. 239). Innenfor hvert forretningsområde bør selskapet konsentrere seg om et begrenset antall kunder med et begrenset antall produkter. Forretningen må differensiere seg fra konkurrentene og gi kunden en merverdi som også skaper gode følelser. En suksessrik bedrift må ha evne til å utvikle og produsere sine produkter i en mest mulig effektiv og verdiskapende måte, ref. aktivitet base som omhandler produkt tilvirkning og omtalt ovenfor. Et grunnlag for god forretning er spesialisering der en er bedre enn andre i markedet innenfor definerte kjerne produkter. Om produktspekteret blir bredt og diversifisert, vil dette kunne utgjøre en trussel for bedriftens evne til effektiv produksjon. Det kan da oppstå behov for å dele opp virksomheten i mer autonome enheter for å gjenvinne sine spesialiserings evner.

Desto smartere produktet oppleves av kunden, desto mer tilpasset kundens behov og desto mer effektivt det produseres, jo større blir leverandør bedriftens fortjeneste potensial (Wit & Meyer, 2010, s. 237-239). Gode grunnprinsipp er derfor at bedriften må konsentrere seg om et begrenset antall forretninger i markedet og innenfor hver forretning, velge sin gruppe kunder og dernest bestemme seg for hvilke produkter som bedriften ønsker å levere.



Figur 10 SWOT & Markedsmodell, Profil i markedet, Teori fra (Wit & Meyer, 2010, s. 238).

Figur 10, viser en praktisk sammenheng mellom de strategiske valg som bør tas med referanse til SWOT analyse der de enkelte elementene er relatert til interne så vel som til de

eksterne faktorer. S står for Strengths, W for Weaknesses der begge er relatert til interne forhold og der O står for Opportunities og T for Threats som begge er relatert til eksterne forhold. Figuren kan leses som en prosess nedenfra og opp der det må tas strategiske valg ved overgang til nytt horisontalt område (Wit & Meyer, 2010, s. 238). Strategisk gode valg og kompetent gjennomføring, skal medføre god evne til å levere spesialiserte produkter som vil overgå konkurrerende løsninger i markedet. Dette vil danne grunnlag for økende markedsandeler, bedre marginer og god inntjeningssevne. Ved å være spesialisert kan en evne å være bedre enn andre i markedet på valgte produkter og oppnå en vinnende posisjon for de kundene man prioriterer å satse på.

Om bedriften ikke er tilstrekkelig spesialisert, løper en risiko for bl.a. følgende:

- Mindre sannsynlighet for at aktivitetene og produksjonen effektiviseres optimalt samtidig som det blir større sannsynlighet for at ressursbasen blir dårligere utnyttet
- Treg og lite lærende organisasjon
- Uklar merkevare og fotavtrykk i markedet
- Høy organisatorisk kompleksitet
- Begrenset fleksibilitet om en skal være alt for alle, da egne nødvendige rutiner og prosesser vil begrense leveransene mot kundene

Dette er noen hovedgrunner til at en bedrift må spesialisere som vil styrke egen konkurransekraft med evne til å skape fortjeneste. Det er altså av vesentlig betydning å definere strategiske grenser for bedriftens tjenester og produktspekter. Med referanse til figur 10 som kan leses nedenfra og opp, vil bedriften først ta stilling til hvilket marked den skal levere til, dernest må den velge hvilke kunder og kundegrupper den ønsker å prioritere. Videre velger bedriften de produkter den vil levere og definerer kompetansen, organisasjon og ressursbase den må ha for å levere dette. Totaliteten skaper et fotavtrykk i markedet som også markedsføres. Målet er at dette blir tydelig med et sterkt fotavtrykk som skaper spesielt fornøyde kunder. Erfaring viser at kun spesielt godt fornøyde kunder blir ambassadører for leverandøren og at disse først når de er spesielt godt fornøyde, vil utgjøre en betydelig forskjell for leverandørbedriften.

Bedriftens tjenester og produktspekter er et strategisk valg som kan styrkes gjennom samarbeide internt i gruppen eller med eksterne partnere der en kan skape tilgang til både

geografisk større markeder så vel som å utvide sin leveranse spekter ved horisontal integrering eller diversifisering.

2.4.6 Produkt synergi

Datterselskap kan assistere hverandre med å oppnå mer komplette produkter og tjenester til kunden slik at de sammen fremstår komplementære og dermed blir mer attraktive i markedet (Wit & Meyer, 2010, s. 311). Dette kan oppnås ved at ulike selskap i gruppen spesialisere seg på forskjellige forretningsområder med relatert produktspekter. Denne differensieringen kan medføre høyere priser og færre konkurrenter. Sammen kan det være mulig å påta seg større og mer komplette leveranser der selskapene med ulike kapabiliteter kompletterer hverandre og spiller gruppen god i markedet. Muligheten øker da også for at de sammen kan bygge en felles merkevare som alle i gruppen kan nyte godt av. Videre kan de koordinere markedsarbeidet og prising på lovlig måte, slik at de unngår å motarbeide hverandre. De vil samtidig kunne skape større barrierer for nye selskap som prøver å entre deres marked segment. Konsernet kan gjennom dette øke sitt verdiforslag i markedet. Det kan antas å være ønskelig å utvikle synergier mellom søsterbedrifter eller samarbeidspartnere som kan bidra til økt verdiskaping gjennom:

- Øke gruppens strategiske produktspekter, være spesialisert men gjennom synergier sette sammen gruppens produktspekter til mer totale strategiske leveranser. Dette kan skape tilgang til et større marked
- Bidra til bedre og mer ettertraktede produkter

Produkt synergimuligheter:

Produkt synergimuligheter:	Nr.	Type	Beskrivelse
	1	Spesialiserte produkter	La gruppens selskaper differensiere seg som spesialist for leveranse av spesialprodukter som totalt sett virker komplementære i gruppen som helhet og driver prisene opp
	2	Bedre produkter	Utveksler erfaring og dele på videreutvikling
	3	Mer komplette løsninger	Samarbeide om større og mer komplekse leveranser
	4	Flere produkter i gruppen	Redusere konkurransen i markedet
	5	Strategisk prising	Angripe andre aktører i markedet
	6	Lage barrierer i markedet	Vanskeliggjøre inntreden av nye aktører i markedet

Figur 11 Produkt synergimuligheter, Informasjon hentet fra (Wit & Meyer, 2010, s. 311).

2.5 Komplementær teori

Under dette punktet 2.4, beskrives teori elementer som vurderes relevante i sammen med hovedmodellen en bruker i denne studien «Multi-Business» synergi modell.

2.5.1 Kjøpsatferd

Følgende to hovedaspekter innvirker på kundens kjøpsatferd:

- 1) Hvor differensierte og attraktive bedriftens produkter oppleves av kunden (Wit & Meyer, 2010, s. 264).
- 2) Hvordan bedriftens varemerke påvirker kundens følelser og dermed tiltrekning og deres kjøpsatferd (Kahneman, 2013, s. 131)(Sharp, 2010, s.112)

Forskning viser at kundens følelser er avgjørende for deres kjøpsatferd og beslutninger. Dette kan i mange tilfeller ha større betydning enn de rent fysiske produktforskjeller. (Sharp, 2010, s. 112). Bedriftens evne til å følelsemessig engasjere kunden på en god måte, vil derfor være avgjørende for dens konkurransekraft i tillegg til dens evne å levere spesialtilpassede produkter som er ulikt det markedet ellers tilbyr. En samlet varemerke-bygging kan gi grunnlag for betydelige synergier hos bedriftsenheter i slektskap og varemerke kan bidra til å følelsemessig knytte kundene til egen virksomhet spesielt om kunden har hatt gode erfaringer med et av selskapene i gruppen. Et kjent varemerke som relateres til gode opplevelser, vil utgjøre et samlet fotavtrykk i markedet som alle forretningsenhetene kan dra nytte av. I en gruppe som velger å fremstå samlet, er bygging av varemerke ofte en av de mer betydelige synergifaktorene for gruppen. Dette behandles under immaterielle ressurser som relasjonsressurser i forretningsmodellen.

2.5.2 Organisasjonens endringsevne

Oppmerksomhet og prioritet til elementer med stort synergi potensial, er viktig men også organisasjonens endringsevne, vil være avgjørende for å kunne realisere den strategiske ønskede verdiskaping (Thompson & Scott & Martin, 2014, s. 516-517, s. 524). Endringsevne og mulighet øker når det er tydelig press fra omliggende miljø eller egne ressurser. Hvordan er bedriftskulturen med henhold til endrings evne? Hva er mulighetene for å få realisert synergier innenfor et gitte tidsrammer? Hvordan kan kulturen utvikles slik at egenskaper for endring, samhandling og synergier øker? Når er «timingene» best for endring? Det er mange gode spørsmål som bør reflekteres over og tas med når ønsket utvikling skal skapes.

Utvikling av endringsvillig kultur kan være endel av synergi potensialet og det vises her til «Multi Business» modellen der kultur er et av underelementene.

2.5.3 Metoder for synergi-realiserings

Følgende tre nøkkel integrasjonsmetoder kan være gode verktøy for å øke synergi mellom selskapene i gruppen (Wit & Meyer, 2010, s. 306-307):

- 1.) Sentralisering. Sentralisering er en enkel metode der synergier skapes ved typisk å samle støtte tjenester til enhetene i en eller flere sentrale enheter. Her søkes det da i større grad å oppnå beste praksis samtidig som effektive løsninger skal bidra til rasjonalisering.
- 2.) Koordinering. Synergier gjennom koordinering kan skapes ved at forretnings enhetenes ressurser, aktiviteter og produkter koordineres mellom enhetene. En kan da oppnå en bedre utnyttelse og anvendelse på lik linje med hva som kunne gjøres om en var en helt integrert enhet.
- 3.) Standardisering. Det tredje området er standardisering. Her kan ressurser, aktiviteter og produkter standardiseres slik at utnyttelse blir enklere og utvikling mer effektiv. Beste praksis med rutiner kan bli utviklet der kontinuerlig forbedring er en del av nøkkelkonseptet hos alle i selskapsgruppen.

Anvendelse av «Multi-Business» synergi modellen inkluderer også disse elementer slik at dette ansees tatt vare på gjennom anvendelse av denne (Wit & Meyer, 2010, s. 306-307).

2.5.4 Oppgavedeling mellom morselskap og datterselskap

Fra teorien forstås det at autonomi legger til rette for sterk kunderspons- evne. Autonome selskap kan derfor bidra til å skape nærhet til kunde, sørge for at det lokale marked beholdes og videreutvikles. Med sterke autonome selskap kan morselskapet unngå å bygge opp en større konsernorganisasjon med sentraliserte fellestjenester med den risiko dette vil innebære. Videre vil et konsept med autonomt datterselskap løsning, bidra til en lavere terskel for eksterne bedrifter til å bli med gruppen. Deres selvstendighet vil kreve færre endringer samt muliggjøre fremtidig exit om det skulle bli et ønske. At exit kan være mulig kan lette avgjørelsen for å tre inn i gruppen. Inngangen i gruppen kan oppleves som mindre risikobetont, da retrett er mulig. Dette skal bidra til en raskere vekst, der flere selskap slutter seg til FLOW Group.

Fra teori, er det utledet følgende hovedpunkter som er vurdert som vesentlig ved oppgave deling mellom morselskap og datterselskap (Grant, 2018, s. 249-373):

- 1) Datterselskap videreutvikles med sterke autonome egenskaper for å sikre sterk respons evne og nærhet til kunder
 - 2) Direkte involvering fra morselskap er nødvendig og viktig i følgende område:
 - a. Strategisk planlegging
 - b. Fremme prestasjonsledelse og kontrollere selskapenes progresjon og risiko profil
 - c. Ledelses evaluering, endring og utskiftning av ledelse om nødvendig
 - 3) Sørge for god kompetanse og immateriell ressursflyt mellom selskapene.
Kapabiliteter deles og videreutvikles sammen og mellom selskapene, slik at beste praksis kontinuerlig er under utvikling og blir praktisert av gruppens selskaper
 - 4) Med ref. til punkt 3 og 2 over, vil et ensartet kvalitetssikringssystem styrke hvert enkelt selskap og deres prestasjonsevne. Dette vil underbygge felles strategisk mål om å utføre større industri-kontrakter. Et felles godt implementert kvalitetssystem vil bidra til robuste og forutsigbare leveranser til kunde. Teorien peker videre på at felles profil og fotavtrykk i markedet kan gi sterke synergier i en gruppering av selskaper
 - 5) Sterk sentralisering av felles støttetjenester vurderes som ikke hensiktsmessig løsning p.g.a. av de betydelige risikoer dette fører med seg
-

3 Metode

3.1 Innledning metode

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap på. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder». Dette er et velkjent sitat fra sosiolog (Dalland, 2017, s. 50-51). Metoden skal si noe om hvordan en går til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap.

Her beskrives først noen aktuelle metoder som er vurdert og så valg av metode for denne studien med grunnlaget for dette. Det forklares her hvordan metoden blir anvendt i den empiriske delen av studien. Videre gjøres det rede for usikkerhet ved metodevalg og beskrivelse av plan for gjennomføring av data innhenting i dette kapittelet. Det følger så en kort redegjørelse for intervjuers bakgrunn, hvordan resultatene kan bli påvirket av dette inkludert hvordan intervjuobjektene kan bli påvirket av intervjuer. Feilkilder som en bør være oppmerksom på blir identifisert. Gjennomføringsplan med forberedelser er beskrevet og presenteres i dette kapittelet. Etter gjennomføring av undersøkelsen, ble metoden evaluert opp mot studiens hensikt og dette kommer frem i kapittelet analyse og drøftelser.

Her følger en enkel beskrivelse av noen grunnleggende metoder som er aktuell for denne studien.

3.2 Kvalitativ metode

Ved anvendelse av en kvalitativ metode, vil en kunne fange opp meninger og opplevelser som ikke enkelt lar seg tallfeste (Dalland, 2017, s. 52). Gjennom forsknings intervju kan en komme i en dialog med personen som avgir data på en nær måte. Gjennom å vise respekt, forståelse og søke en form for aktiv lytting, kan kunnskap produseres i samarbeid mellom intervjuer og den som blir intervjuet. Om kommunikasjonen bygger på forståelse der intervjueren søker å se temaet og problemstillingen innenfra mer i likhet med intervjuobjektet, kan trygghet og interesse øke hos intervjuobjektet slik at mer kunnskap kan fremskaffes gjennom dialogen. Det er vesentlig at intervjuer erkjenner sin egen delaktighet og påvirkning. Kvalitative metoder tar sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller eksakt måle. Ved bruk av denne metoden kan en gå mer i dybden og en har vanligvis typisk færre undersøkelses objekter enn om man bruker en kvantitativ metode. Ved å gå i dybden kan en søke å få frem det særegne. Gjennom intervjuet kan en

velge å være fleksibel uten faste svaralternativer og observasjonene kan utføres relativt ustrukturert der en kan fordype seg i interessante opplysninger som kommer opp under intervjuet.

3.3 Kvantitative metode

En kvantitativ metode gir typisk data i form av målbare enheter (Dalland, 2017, s. 52). Her er det større presisjon der en lett kan sammenlikne og systematisere innhentet data som gjerne fremkommer via spørreskjema med faste svaralternativ. Her kan en gå mer i bredden og innhente en mer begrenset datamengde fra mange undersøkelsesenheter. Ved å gå bredt ut på en systematisk og strukturert måte kan en relativt enkelt få frem det som er felles og representativt i datamengden selv om en ikke er i direkte dialog med undersøkelsesenheter. Data innhenter søker nøytralitet og har avstand til enhetene og personene som leverer data. På denne måten begrenser data innhenter sin egen innflytelse på de innhentede resultatene.

3.4 Observasjon

Ved en observasjonsmetode studeres det og iakttas hva personer gjør (Dalland, 2017, s. 94, s. 103-108). Dette er ulikt andre metoder som eksempel ved spørreskjema eller ved et intervju der det er vesentlig hva personen uttrykker skriftlig eller verbalt. Ved observasjonsmetoden er oppmerksomheten flyttet over på atferd og aktivitet hos iakttatte personer. Det skal likevel presiseres at et godt intervju også kan inkludere observasjons metode teknikk fra intervjuerens side. I det tilfellet blandes metoder og vi får metodetriangulering.

Metodetriangulering er betegnelse når mer en metode benyttes. Observasjon kan ofte gi informasjon det er krevende å tolke og derfor forbundet med betydelig usikkerhet. Det kan anvendes både kvantitative og kvalitative observasjonsformer. Om observasjon ønskes anvendt, bør den planlegges. Den ustrukturerte formen for observasjon krever dog noe mindre planlegging enn den mer strukturerte. Ved anvendelse av en mer strukturert observasjon blir planleggingen en viktigere faktor. Da bør en på forhånd bestemme seg for hva en ønsker å se etter og et nyttig verktøy er derfor et forberedt observasjonsnotat som kan fylles inn under data innhenting. Dette notatet kan ha en form som inkluderer følgende: Sted, hva som skal observeres, tid, område for observasjon, egen posisjon, observasjonsbeskrivelse, forstyrrelser eller feilkilder. Observasjon som metode følger også en prosess som i en kvalitativ form glir mer over i hverandre enn i en kvantitativ form, der

prosessen er mer stegvis. Prosessens typiske faser er her: Forberedelse, gjennomføring, beskrivelse og tolkning.

3.5 Valg av metode

Følgende hovedpunkter vesentlig for metodevalg:

- Skape en god dialog med respondenter
- Gå mer i dybden på tema de opplever som viktige
- Drøfte svarene deres og kunne stille tilleggsspørsmål for å få mer informasjon
- Møte dem på deres hjemmebane for å skape trygghet, tillit og vise interesse
- Bidra til engasjement og motivasjon for tema

Ved å fysisk være til stede, kunne intervjuer i tillegg få se arbeidsplassen, hilse på arbeidskollegaer og legge til rette for kvalitativt gode samtaler med større personlig trygghet og nærhet. Dette for å bidra til økt tillit og interesse for verdiskapingspotensialet som temaet og studien representerer. I studien søkes detaljert informasjon om elementer som vanskelig kan måles eksakt. Ulike metoder ble vurdert der en kvalitativ metode med innslag av observasjon ble valgt. Metoden inkluderte intervjuer av noen nøkkelroller utført på deres arbeidsplass. Ved å anvende en kvalitativ metode med fysisk tilstedeværelse og med innslag av observasjon, var det sannsynlig at innhentet data ville bli mer interessant. Intervjuers erfaring ble brukt i samspill med intervjuobjektets kunnskap for å belyse problemstillinger og muligheter samt skape oppmerksomhet og interesse om det aktuelle tema. Gjennom en kvalitativ metode og tilnærming, med få respondenter, ville en kunne gå mer i dybden av problemstillingen og utnyttet de ulike intervjusamtalene til drøftelser selv om spørsmålene i utgangspunktet var like. Gjennom personlig møter med intervju objekter ble det mulig å oppnå en mer personlig og trygg form på samtalene som kunne skape et større engasjement og dynamikk både hos respondent og intervjuer. I tillegg ble det mulig for intervjuer og få et øyeblikksbilde av kulturen på arbeidsplassen ved å treffe respondenten på vedkomnes hjemmebane og samtidig få en kort prat med kollegaer tilstede på kontorene. Ved anvendelse av en kvalitativ metode, ble det søkt å legge til rette for å fange opp meninger og opplevelser som kunne drøftes på en åpen og interessant måte. Gjennom dette kunne en få belyst sentrale synergielementer i gruppen, samtidig som relatert autonomi ble undersøkt. Valgte metode er en typisk kvalitativ metode der observasjoner kun ble benyttet som en naturlig del av dialogen. Forberedelsene til observasjoner ble begrenset til at intervjuer var oppmerksom på

dette elementet før og under samtalene, for å på en bedre måte forstå intervjuobjektet og informasjonen som ble presentert. Oppmerksomhet ble i samtalen rettet mot tema, spørsmålene, svarene, kroppsspråk og dialogen som oppsto med respondent. Ved å rette oppmerksomheten gjennom et kvalitativt intervju, ble sannsynligheten vurdert til å være større for å avdekke mer kunnskap innenfor tilgjengelig tid. Det ble tilrettelagt for å ta pauser om kunder krevde oppmerksomhet.

3.6 Valg av respondenter

I casestudiet av FLOW Group, velges det å innhente empiri fra et begrenset antall respondenter. Dette blir gjort som beskrevet ovenfor der kvalitativ metode med innslag av observasjon blir anvendt. For å få dette til ble antall respondenter begrenset og med det også antall direkte involverte selskap. Ved valg av selskap for empiri var følgende kriterier av betydning:

- Vurdert til å være representative selskaper for gruppen
- Opplevs å jobbe i henhold til gruppens strategi og med forståelse av denne
- Jobber i B2B markedet som er segmentet gruppen satser i
- Har nøkkelpersoner med interessant kunnskap
- Er av en viss størrelse i forhold til gruppen
- Både rene datterselskap og «Business Partner» selskap kan delta

Overstående kriterier er valgt da en søker empiri som vil bidra til å avdekke videre forbedringspotensiale gjennom realisering av synergier samtidig som nødvendig autonomi beholdes.

Ved valg av respondent roller og personer er følgende kriterier vurdert:

- Det skal være nøkkelroller i selskapet med betydelig innflytelse over strategi valg, forretningspraksis og egne prosesser
- Respondentene skal ha god kunnskap om det aktuelle markedet, kunde behov og jobb utførelse
- Respondenter kan være eiere i FLOW Group eller eget selskap, men dette er verken et krav eller ekskluderende

Om selskapene er datterselskap eller «Business Partner» er ikke av avgjørende betydning, så lenge datterselskap er godt representert blant de tre utvalgte selskap. Datterselskapene har vært med å etablere FLOW Group og har derfor erfaring fra første dag, noe som vurderes som relevant og nyttig erfaring for denne studien. «Business Partner» selskap er integrert på samme måte som de rene datterselskap slik at strategisk synergi og autonomi er fremdeles helt relevant.

Gjennom arbeidet med studien ble det vurdert og ta med flere selskap i gruppen og flere respondenter. Ønskelisten over respondenter inneholdt flere roller, før den ble kortet ned for å effektivisere gjennomføringen og gjøre det mulig å møte hver enkelt respondent. Den første ønskelisten inneholdt følgende roller:

- Gruppens ledelse
- Selskap Daglig Leder
- Selskap Salgsleder
- Selskap Leder prosjekter eller Prosjektleder
- Anleggsledere
- Verneombud
- Tillitsmann
- Kunderepresentant

Gjennom prosessen med nærmere vurdering av studiens målsetninger, ressursbruk og metodevalg, ble listen av respondenter kortet ned. Det var relatert til ønske om å bruke mer tid på færre respondenter slik at datainnsamling ville bli mer overkommelig samtidig som det gjorde det mulig å møte hver enkelt fysisk på deres normale arbeidsplass. Dette for bedre å legge til rette for den kvalitative metode som ble valgt for studien.

Endelig liste av respondenter ble da følgende:

Rolle	Geografisk lokasjon
○ Gruppens Styreleder	Stavanger/Sandnes
○ Gruppens CFO	Stavanger/Sandnes
○ Gruppens HMSK leder	Stavanger/Sandnes
○ 1. Selskap Daglig leder	Bærum
○ 1. Selskap Salgsleder / Prosjekt leder	Bærum
○ 2. Selskap Daglig leder	Trondheim
○ 2. Selskap Salgs leder / Prosjekt leder	Trondheim
○ 3. Selskap Daglig leder	Stavanger

- 3. Selskap Salgs leder / Prosjekt leder Stavanger

Det er valgt respondenter fra tre selskap i gruppen i tillegg til gruppeledelsen. I hver av de tre selskapene er det valgt ut to nøkkelroller som respondenter i tillegg er til ledelsen i FLOW Group som består av tre personer. Dette er alle leder roller som er fylt av medarbeidere med betydelig erfaring og kunnskap. De aktuelle rollene og medarbeiderne har strategisk påvirkning, både i eget selskap og i selskapsgruppen som helhet. Det er flere andre relevante selskap i gruppen og mange andre nøkkelpersoner med mye erfaring, kunnskap og innflytelse i FLOW Group. Det kunne vært interessant og inkludert flere selskap og respondenter i denne undersøkelsen, men av praktiske årsaker med hensyn til ressurs og tidsbruk, har kun et mindre utvalg blitt inkludert her.

3.7 Intervjuers påvirkning og relatert usikkerhet

Gjennom den valgte kvalitative metode, er intervjuer sterkt til stede under innsamling av empirisk data og kan påvirke denne. Intervjuer sitter i styret av FLOW Group Norge AS som er et management selskap etablert for å bistå utviklingen av hele FLOW Group. Intervjuer mener allikevel å ha armlengdes avstand til selskap og rollene som her er intervjuet, da egen styrerolle ikke tar del i deres daglige drift. Det kan allikevel ikke sees bort ifra at dette kan bidra til å påvirke intervjuobjektene og deres besvarelser. Intervjuer var bevisst på situasjonen samtidig som egen kompetanse og erfaring var endel av metoden for å få til gode drøftelser. For å balansere intervjuers innflytelse, ble intervjuene godt planlagt slik at systematikk og likhet ved gjennomføring skulle bidra til en konsistent empiri innsamling og lik behandling av intervjuobjektene. Åpne spørsmål ble definert og plan for data innhenting utarbeidet på forhånd. Planen med forberedelsene var ment å bidra til intervjuer der intervjuobjektene skulle bli mindre avbrutt eller forstyrret. Intervjuers bakgrunn og nåværende kunne tenkes til å medvirke til at intervjuobjektene kunne være noe mer forsiktige med sine uttalelser og ville «føle seg litt frem» gjennom samtalen. Dette skulle motvirkes ved tillitsfull atferd og med åpenhet fra intervjuers side.

3.8 Plan for gjennomføring

Følgende selskap, roller og personer er intervjuet:

Selskap	Rolle	Navn	Forkortelse	Intervju nummer	Nummer brukt i tabell/graf
FLOW Group	Styreleder	Knut Erling Årstad	FG SL	Nr. 03	1
	HMSK leder	Rønnaug Nornes	FG HMSL	Nr. 02	2
	CFO	Rasmus Møller	FG CFO	Nr. 04	3
FLOW Meisingset, VVS, datterselskap	Dagligleder	Mads Meisingset	FM DL	Nr. 01	4
	Salg og Prosjektleder	Joakim Arnesen	FM S & PL	Nr. 05	5
FLOW Trøndelag, VVS, datterselskap	Dagligleder	Greif Sæter	FT DL	Nr. 06	6
	Salg og Prosjektleder	Håvard Hildrum	FT S & PL	Nr. 07	7
Ragnar Svensen, VVS, «Busines Partner»	Dagligleder	Roar Svensen	RS DL	Nr. 08	8
	prosjektleder	Audun Skandsen	RS PL	Nr. 09	9

Figur 12 Liste over personer som er intervjuet i case-studien

Selskapene som ble besøkt er lokalisert i ulike geografiske områder ref. Figur 22. Studien har få men viktige respondenter, noe som medførte risiko for empiri innsamlingen. Ved at empiri kun hentes fra tre datterselskap og at det kun er få respondenter ved hvert selskap, var studien avhengig av alle intervjuobjektene var tilgjengelig på de gitte tidspunkt. Deres, kunnskap, atferd og kvalitet på intervjuene var kritisk for studiens resultater. Denne risikoen ble redusert ved at en hadde valgt tre velfungerende datterselskap med nøkkelroller fylt av

kompetente personer. Intervjuene ble planlagt slik at relevante personer var tilgjengelig og kjent med hensikten. Spørsmål eller materiell ble ikke oversendt på forhånd, da intervjuer ønsket at det skulle være enkelt for intervjuobjektene slik at de unngikk krav om forberedelse. Dette økte gjennomføringsevnen og sørget for at intervjuobjektene hadde tilnærmet like forutsetninger for intervjuene. Videre ble det forberedt for at intervjuet kunne bli forstyrret av viktige kundeforespørsler noe intervjuobjektene ble informert om på forhånd var helt akseptabelt. Kunder som ønsker umiddelbare svar, må aldri bli forsinket av interne forhold men få umiddelbar service. Det ble for dette gitt anledning til å relevante pauser da slike avbrudd vurderes som helt akseptabelt og til ikke å påvirke resultater i nevneverdig grad. En rolig holdning og en kort repetisjon om hvor en er i intervju dialogen etter en eventuell pause, var blant tiltakene som reduserte konsekvensene til det minimale.

Intervjuobjektene ble verbalt informert om følgende i innledningen til intervju:

«Som en del av denne casestudien av FLOW Group, blir det foretatt intervjuer av ni nøkkelpersoner som i tillegg til konsernledelse inkluderer tre selskap i gruppen. Disse tre selskapene er to datterselskap og et «Business partner selskap». Selskap, roller og personer er listet under. Intervjurapporter blir lagd for hvert enkelt intervju og disse inngår som grunnlag for analyser og drøftelser i studien. Temaet som undersøkes gjennom intervjuer er: Utvikling av «datterselskap» – grad av synergi versus autonomi. Med datterselskap i tittel på oppgaven menes her alle selskap i gruppen som inkluderer både ordinære datterselskap så vel som «Business Partner» selskap. Målet med studien, er å bidra til økt kunnskap om hvordan verdiskaping kan styrkes gjennom mer synergi og gunstig oppgavefordeling i gruppen. Dette er en case studie av FLOW Group, der en gjennom studien ønsker å avdekke hvordan synergier i gruppen kan bidra til økte resultater for gruppen som helhet og for hvert enkelt selskap. For å oppnå dette må en formålstjenlig grad av selvstendighet opprettholdes for selskapene.»

Figur 13 Informasjon gitt verbalt ved intervju

Det ble valgt å stille like spørsmål til intervju objekter for å redusere kompleksitet og legge til rette for enklere og bedre analyse i etterkant.

Spørsmål kategorier ble delt opp i henhold til «Multi Business» synergi modell fra teoridelen, med tillegg av en generell kategori som åpnet opp for tilleggsinformasjon. Intervjuobjektet ble bedt om å gi utfyllende beskrivelse av sitt svar, som da ble drøftet og

oppfølgingsspørsmål stilt om det er naturlig. Det ble søkt om å få til en dialog rundt hvert spørsmål og tema.

Kort erfaringsoppsummering etter fire intervjuer:

- Erfarte at karaktergiving for autonomi i egen kolonne kun ble motsatt av synergi uten at det kom frem tilleggsinformasjon av verdi, besluttet å fjerne dette fra spørsmål formularer og empiri
- Planlagt tid som følges ca.:
 - Innledning, 15 minutter
 - Spørsmål 1, 20 minutter
 - Spørsmål 2, 40 minutter

Spørsmål til intervjuobjekter som følger:

Spørsmål 1:

Angi grad av viktighet av å realisere synergier for elementene i de tre hovedkategoriene ved å gi deres ulike elementer i tabellene nedenfor karakterer. Gi hvert element karakter 1 til 3 der 1 betyr lite viktig og 3 meget med hensyn til deres synergipotensial slik du vurderer det.

Figur 14 Metode: Spørsmål 1

A) Ressurs = Fysiske / materielle ressurser inklusiv personell og immaterielle ressurser. Dette er ressurser inn til selskapets produksjon / tilvirkning for kunde

B) Aktivitet = Produksjonsaktiviteten relatert til tilvirkning av produkter og tjenester til kunde

C) Produkt = Ferdige slutt leveranser til kunde av produkter og tjenester

A) Ressurser synergi muligheter:

A) Ressurs synergimuligheter:		Nr.	Type	Beskrivelse	Karakter 1-3
	Fysiske og materielle ressurser: Stordriftsfordeler mulig	A1	Personell	Flytte til der avkastning er størst	
		A2	Utstyr	Flytte til der avkastning er størst	
		A3	Likviditet	Styring av likviditet på gruppenivå	
	Immaterielle ressurser: Kan videreutvikles og overføres mellom selskap	A4	Kunnskap	Utvikling av en lærende organisasjon med kunnskaps grupper	
		A5	Kapabiliteter	Spesialløsninger som anvendes av hele gruppen	
		A6	Verdier og kultur	På tvers i gruppen	
		A7	Varemerke	Felles styrke ut til marked	
		A8	Relasjoner	Eksternt, sterkt ønsket av lokalt næringsliv. Intern synergier	

Figur 15 A) Ressurs synergi muligheter

B) Aktivitet synergi muligheter:

B) Aktivitet synergimuligheter:	Nr.	Type	Beskrivelse	Karakter 1-3
	B1	Kvalitetsprosesser	Felles, brukervennlig og godt implementert kvalitetssystem	
	B2	Helse, Miljø og Sikkerhet	Felles, brukervennlig og godt implementert HMS system	
	B3	Forbedringstiltak og læring	Kontinuerlig forbedring og felles tilrettelagt læring	
	B4	Beste praksis	Utvikling av beste praksis og implementering	
	B5	Felles produksjon	Produksjon legges til definerte lokasjoner eller utføring av felles mer totale prosjekter med komplementære omfang	
	B6	Felles markedsføring	Kvalifisering og markedsføring felles ovenfor kunder	
	B7	Felles tilbud produksjon	Tilbudsfabrikk i gruppen	
	B8	Vertikal integrasjon, integrerer leverandører	spesialtilpasset løsninger for å bedre leveranse til sluttkunde	

	B9	Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag	Øke skalering effekt samt kvalitet og gjennomføringsevne.	
	B10	Sentralisere funksjoner og støttefunksjoner	Støttefunksjoner sentraliseres eller legges til egnede lokasjoner.	

Figur 16 B) Aktivitet synergi muligheter

C) Produkt synergi muligheter:

	Nr.	Type	Beskrivelse	Karakter 1-3
Produkt synergi muligheter:	C1	Spesialiserte produkter	La gruppens selskaper differensiere seg som spesialist for leveranse av spesial produkter som totalt sett virker komplementere i gruppen som helhet og driver prisene opp	
	C2	Bedre produkter	Utvexler erfaring og dele på videreutvikling	
	C3	Mer komplette løsninger	Samarbeide om større og mer komplekse leveranser	
	C4	Flere produkter i gruppen	Redusere konkurransen i markedet	
	C5	Strategisk prising	Angripe andre aktører i markedet	
	C)	C6	Lage barrierer i markedet	Vanskeliggjøre inntreden av nye aktører i markedet

Figur 17 C) Produkt synergi muligheter

Spørsmål 2:

Hvordan kan synergier realiseres for elementer du har vurdert til 3 i kolonnen for synergier i tabellene (Vurderer under intervjuet om vi i tillegg ønsker å drøfte enkelte av elementene som har fått vurderingen 2).

Figur 18 Metode: Spørsmål 2

3.9 Metode for vurdering av karakterer

Selskapene kommer alle fra en situasjon med mer selvstendighet, noen har vært helt selvstendige andre har vært en del av en gruppe der også konkurrerende selskap har deltatt. I FLOW Group er de kommet med i en gruppe som ikke konkurrerer internt, da de enten er lokalisert i ulike områder eller har ulike kjernetjenester og produkter.

For å realisere synergier i gruppen, er det av vesentlig betydning at nøkkelpersoner opplever at mulighetene for synergier er tilstede og at betydningen av den aktuelle muligheten er av stor betydning. Dette er også viktig når balansen mot autonomi vurderes. Gjennom å benytte den teoretiske modellen som grunnlag for empiridelen, søkes det å legge til rette for at de mest relevante og betydningsfulle elementer blir drøftet og analysert samtidig som intervjuobjektene opplever at dette er av vesentlig betydning. Planen er at teorimodellen skal støtte opp slik at dette oppnås. Intervjuobjektet gir gjennom sin tilbakemelding empiri som inneholder data om hvordan vedkomne opplever samt vurderer synergi potensialet og hvordan dette bør prioriteres og hvordan det kan realiseres hensyntatt formålstjenlig grad av autonomi. Det er alltid potensiale for å optimalisere, øke synerginivået ytterligere og utvikle en gunstigere oppgavefordeling mellom selskapene og gruppen. Der intervjuobjektene gir en karakter med høy verdi til element i modellen, angis det et ønske om å få prioritert og realisert synergier relatert til dette elementet.

	Farge	Definisjonsverdier	Annen info om elementer
	Grønn	Defineres som elementer i tabell med gjennomsnittsverdi 2,5 eller høyere.	Høyere grad av synergi
	Rød	Defineres som elementet i tabell med gjennomsnittsverdi 1,5 eller lavere.	Betydelig lavere grad av synergi, tydelig autonomi
	Grå	Defineres som området i tabell med gjennomsnittsverdi mellom 1,5 og 2,5.	Området vurderes spesielt, da dette er en gråsoner med større usikkerhet

Figur 19 Fargekode, grønn, rød og grå

Verdier med grønn kode vurderes som gode muligheter for synergier og et tydelig ønske om dette fra nøkkelpersonell som ble intervjuet. Elementer med rød fargekode, vurderes til å være elementer der selvstendighet er viktigere enn / kontra mulige synergier. Elementer mellom dette er gråsonen der det ikke uten videre er indikert hva som er viktigst av synergier eller autonomi. Rasjonale er at de viktigste synergier bør prioriteres og autonomi for

elementene med lav karakter. Resten vurderes til å ligge i en gråsoner og blir analysert spesielt med dette som bakgrunn. Elementene blir analysert innenfor sin «multi business»-synergi gruppe og fargekoden med karakter verdi angir om dette sannsynlig er et område for synergi, autonomi eller en gråsoner mellom som bør nærmere vurderes. Elementene blir på denne måten gruppert i tre kategorier. Ved analyse blir det videre drøftet og angitt konsekvens som beskriver prioritet for området (grønn, rød og grå). Konsekvens fra analyse for grad av synergi kan derfor avvike fra den gjennomsnittlige angitte karakter ved empiri.

4 Empiri

4.1 Innledning empiri

I dette kapittelet presenteres data innhentet hos gruppe ledelsen og de utvalgte selskapene i gruppen. Under intervjuene ble intervjueskjema beskrevet i forangående kapittel «3 Metode» anvendt. Notater ble tatt under hvert intervju og intervju rapport ferdigstilt digitalt i etterkant. Disse intervju rapportene ligger til grunn for de data som legges frem i dette kapitlet.

4.2 Relevans

Undertegnede sitter i styret i selskapet FLOW Group Norge AS som er et eget «Management» selskap som er opprettet for å styre selskapsgruppen FLOW Group med både datterselskap og «Business Partner» selskap. Dette selskapet representerer dog ikke eierskapet i de 100% eide tre datterselskaper i gruppen som igjen ligger i selskapet FLOW Group AS.

Styret i FLOW Group Norge AS består av følgende:

Styreleder:	Styremedlemmer:
Knut Erling Årstad, <i>arbeidende styreleder FLOW Group</i>	Greif Sæter, <i>daglig leder FLOW Trøndelag</i> Aksel Stensrud, <i>ekstern fra Equinor</i> Jens Chr. Terjesen, <i>ekstern fra Rockwater (eget konsulentselskap)</i>

Figur 20 Styret i FLOW Group Norge AS

Intervjuer vurderer sin egen situasjon til å ha armlengdes avstand til gruppen og selskapene som er intervjuet, men nærheten mellom intervjuer og FLOW Group reflekteres over og vurderes slik at eventuell usikkerhet blir belyst i studien. Relasjonen opplyses om og evalueres, for at risiko for mulig påvirkning av respondentene og empirisk data blir vurdert. At intervjuer sitter i styret og innehar kommersiell, teknisk og ledererfaring kan påvirke respondenter. Synspunkter som intervjuer tilkjenner verbalt eller ved kroppsspråk vil påvirke intervjuobjekter som responderer på dette. Det kan også bidra positivt, skape motivasjon og gode drøftelser.

Respondenter, empiri, evaluering og resultater vurderes til å være relevante.

4.3 Case-studie av konsernet FLOW Group med datterselskap og “Business Partners”

I dette casestudiet er det valgt å undersøke selskapsgruppen FLOW Group. Gruppen ble stiftet i 2017 av 5 rørleggerbedrifter. I tillegg vokser gruppen ved å inkludere «Business partnere» som er andre selskap i samme bransje, men på ulike geografisk områder med noe ulike fag. FLOW Group selskapene har tidligere vært selvstendige selskap, men har valgt å slå seg sammen i en gruppe for å øke sin verdiskaping i markedet gjennom synergier de greier å skape som gruppering. FLOW Group datterselskap og FLOW Group «Business Partnere», har alle de samme vilkår i gruppen, men der eierstrukturen er ulik. Selskapene er i stor grad autonome, men skal allikevel gjennom synergier, øke sin egen så vel som gruppens verdiskaping. På deres nettside kan en lese følgende: «FLOW Group er etablert av solide og velrenommerte virksomheter, og er blant Norges ledende selskaper innen teknisk infrastruktur for bedriftsmarkedet. Vi arbeider aktivt og målrettet for å knytte til oss de beste partnerne og medarbeiderne innen kjernefagene *rør, elektro og ventilasjon*, og vi møter alle utfordringer med en robust og konkurransedyktig virksomhet som sikrer kundene kvalitet og gode opplevelser i alle prosesser. Kompetansebredde, kvalitet, kostnadseffektivitet og innovative løsninger setter oss i stand til å påta oss enhver teknisk entreprise og gir oss en sterk posisjon i rammeavtale-segmentet for drift og vedlikehold.» (Intern kommunikasjon, 4. Januar 2019).

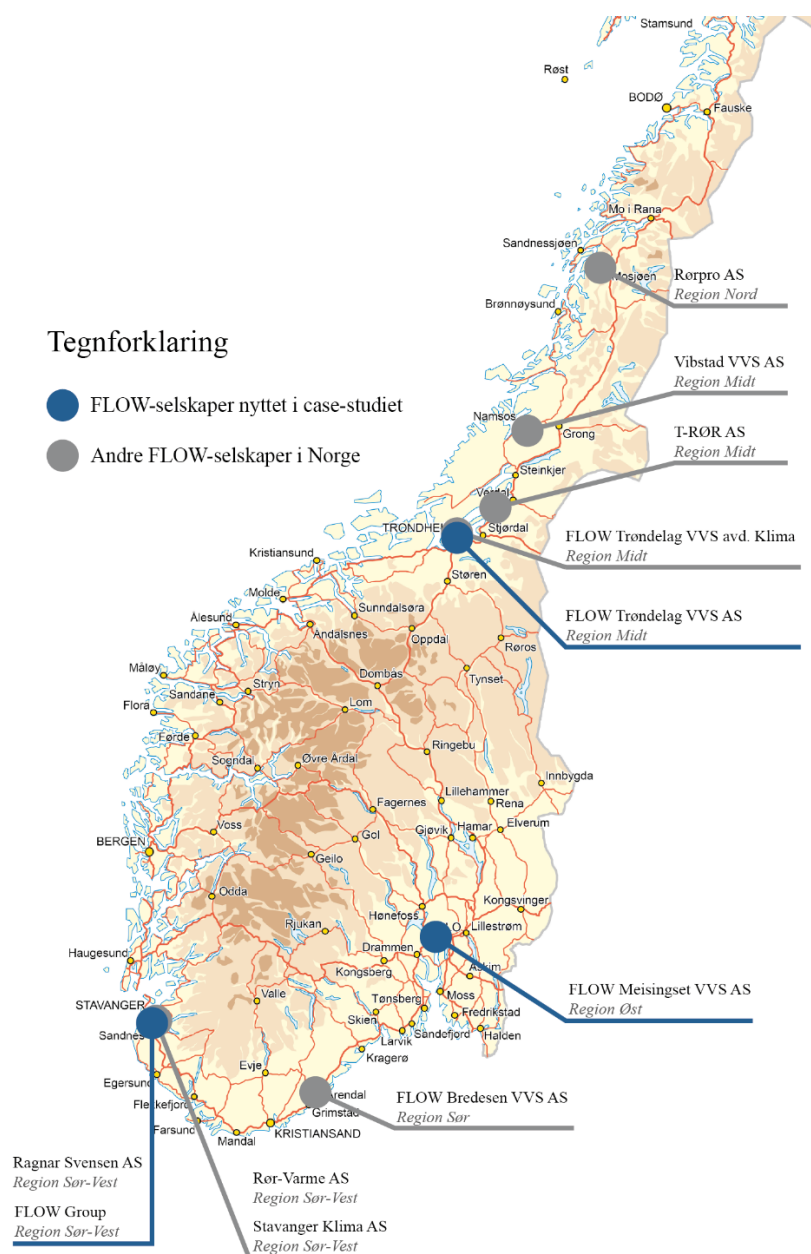
FLOW Groups forretningskonsept og hovedstrategi bygger på å utvikle synergier mellom tidligere helt selvstendige selskap der de nå skal skape større verdier sammen enn hva de ville skapt om de sto utenfor gruppen. Ved å skape nødvendig endring og legge til rette for

synergier, erfarer hvert selskap hvordan verdiskapingspotensialet utvikles og ny forretning beherskes. Tidligere var hvert enkelt selskap helt autonome med egne mål og planer, mens nå er de en del av en gruppe med dertil felles mål. Grad av autonomi og synergi, balanseres for å oppnå størst mulig verdiskaping i hvert enkelt selskap og i gruppen. Gruppen har valgt sin forretningsmodell og erfarer hvordan synergier skaper muligheter, verdier, utfordringer, kostnader og i visse tilfeller mulige begrensninger. Gruppen er satt sammen av datterselskap selskap med felles eierskap gjennom en konsernstruktur og inkluderer i tillegg «Business Partners» som er fullverdige FLOW Group medlemmer. Avtalene er slik utformet at «Business Partnere» på et senere tidspunkt vil få muligheten til å kjøpe seg inn i morselskapet og bli rene datterselskap. Gruppen skal gjennom mer flerfaglighet kunne lever større og mer komplette løsninger innen forretningsmarkedet. Planen er å skape betydelig vekst kombinert gjennom ekspansjon i hvert enkelt selskap samt gjennom å innfusjonere flere selskap inn i gruppen. Første mål er å bli landsdekkende og i neste fase ekspandere utover Norges grenser. Gruppen har pr. i dag en liten konsernadministrasjon lokalisert i Rogaland.

I denne studien velges vi å se nærmere på to datterselskap og en «Business Partner» i tillegg til konsernstaben. Disse selskapene er valgt utfra kriterier om å ha vært med minimum 1 år i gruppen og blant de selskap som oppleves som pådrivere for å realisere gruppens strategi. Videre begrenses studiens undersøkelser til kun tre selskap for å holde arbeidsomfanget til den empiriske delen på et overkommelig nivå også sett i sammenheng med hvordan kapasiteten prioriteres mellom studiens ulike elementer. Følgende selskap er tatt med i denne studien:

Region	Selskap	Informasjon om nevnte selskap
<i>Region Sør-Vest</i>	FLOW Group	Delkapittel 4.3.1
<i>Region Øst</i>	FLOW Meisingset VVS AS	Delkapittel 4.3.2
<i>Region Midt</i>	FLOW Trøndelag VVS AS	Delkapittel 4.3.3
<i>Region Sør-Vest</i>	Ragnar Svensen AS	Delkapittel 4.3.4

Figur 21 Selskap i studien



Figur 22 Lokasjon til FLOW-selskap i Norge. Grunnkart hentet 2019 fra Geonorge. (<https://kartkatalog.geonorge.no/metadata/kartverket/norge-illustrasjonskart/a374f867-60c0-4524-9eda-b15ab4d12858>).

4.3.1 FLOW Group, gruppens strategi

FLOW Group har sin strategiske satsing i bedriftsmarkedet og jobber aktivt for å knytte til seg gode partnere og medarbeidere innen kjerne fagene: VVS (vann, varme og sanitær), elektro og ventilasjon. Gruppen ønsker sterk kunde oppmerksomhet. De skal levere gode kunde opplevelser gjennom sine profesjonelle leveranser av kompetanse og pålitelighet. Gjennom godt samarbeid med andre parter og leverandører skal kundene få løsninger de er meget godt fornøyd med. Virksomheten skal være konkurranseskraftig og ha sterk

prestasjonskultur. De opererer i forretningsmarkedet der gode holdninger og innovative løsninger bidrar til totalt bedre resultater for kunde og gruppen. FLOW Group selskapene utvikler sin evne til å påta seg større entrepriser i forretningssegmentet gjennom synergier internt i gruppen. Dette skal gi en sterkere markedsposisjon slik at flere nye prosjekter og avtaler innenfor drift og vedlikehold vinnes og kan utføres på god måte.

Kundens ønsker og behov skal ha høyeste prioritet og operatørene må derfor ha en god forståelse for kundens krav, forventninger og situasjon. Gruppen ønsker å gjøre det enklere for kunden med ett kontaktpunkt som skal gi mindre administrasjon og betydelige stordriftsfordeler. God kvalitet og service skal leveres på en måte som overgår kundens forventninger.

FLOW Group strategi baserer seg på utvikling av et landsdekkende konsern med videre potensiale ut i Norden. Lokalt eierskap sammen med en lokal organisasjon, skal skape god tilhørighet til kunder og underleverandører. Lokale kunder skal derfor danne et sterkt utgangspunkt for virksomheten. Gruppens landsdekkende rekkevidde skal bidra med kunnskap på tvers til de lokalt i stor grad selvstendige selskapene. Kompetanse og erfaring skal tilgjengeliggjøres på tvers av selskapene slik at gjennomføringsevne styrkes og risiko reduseres. Felles overordnet strategi sammen med gode velfungerende anvendte systemer, skal danne grunnlag for gode resultater for de involverte. FLOW Group skal gjennom dette bidra til datterselskapenes utvikling og videre vekst. Gjennom god planlegging, grundig jobb forberedelse, riktig kompetanse og sunne holdninger, skal jobbene utføres på en effektiv måte rett første gangen og med null skader på personer, materiell eller miljø. Alle selskap skal være ISO 9001 2015 sertifisert. Gruppens uttalte kjerne verdier er: Kompetanse, kvalitet, innovasjon og gjennomføring.

FLOW Group er en selskaps gruppe med både datterselskap og «Business Partnere» med ulikt eierskap og der alle selskap i gruppen i stor grad er autonome. Noen felles system er prioritert sammen med enkelte felles funksjoner på konsern nivå. Administrasjonen består av rollene: Arbeidende styreleder, Daglig Leder, CFO og Kvalitetsleder. Konsernet støtter gruppen med overordnet strategi, økonomisystemer og kvalitetskompetanse. Videre utøves det kontroll med gruppens selskaper gjennom CFO funksjonen. Selskapene i gruppen er selv ansvarlig for sin forretning med leveranse til sine kunder. FLOW Group består av et voksende antall selskap i nettverk, der målet er å kunne ta større og mer totale kontrakter. Prosjekter skal gjennomføres til avtalt tid og kostnad. Konsernet skal bidra til sikker drift hos

sine kunder der gode leveranser skal gi grunnlag for nye oppdrag. Gruppens kompetanse og evner til å levere sikkert, effektivt og godt, skal medføre god omtale med et voksende antall ambassadører. Dette er tydelige målsetninger, men gruppen opplever avvik til dette.

FLOW Groups kjerneverdier er kompetanse, kvalitet, innovasjon og gjennomføring, mens deres visjon setter kursen: «Vår kompetanse og gjennomføringsevne begeistrer kunden!»

Oversikt over utvalgte datterselskap i FLOW Group.

Selskap	Region	Opprettet	Ansatte	Kort info
FLOW Meisingset VVS	Øst	1949	30	Datterselskap lokalisert i Bærum
FLOW Trøndelag VVS	Midt	2016	41	Datterselskap lokalisert i Trondheim
Ragnar Svensen AS	Vest	1954	30	Business Partner Stavanger

Figur 23 Oversikt over utvalgte datterselskap i FLOW Group

Oversikt over økonomisk utvikling i utvalgte FLOW Group datterselskap:

	Omsetn	Res.	Omsetn	Res.	Omsetn	Res.	Omsetn	Res.

Datterselskap	2017	2017	2016	2016	2015	2015	2014	2014
FLOW Meisingset VVS								
FLOW Trøndelag VVS								
Ragnar Svensen AS								

Figur 24 Oversikt over økonomisk utvikling i utvalgte FLOW Group datterselskap [DATA SLETTET SLIK AT OPPGAVEN KAN VÆRE ÅPEN/ IKKE KONFEDENSIELL]

4.3.2 FLOW Meisingset VVS AS

Region Øst - Bærum

FLOW Meisingset VVS ble etablert i 1949, og holder til i Grini Næringspark 3 i Bærum og er i dag et velkjent og solid rørleggerfirma (Intern kommunikasjon, 4. Januar 2019). Vårt hovedmarked er Bærum og Oslo, men vi dekker i tillegg Buskerud, Akershus samt Østfold.

Vi tilbyr et bredt spekter av vvs-teknisk infrastruktur til prosjektmarkedet og rammeavtale-segmentet.

4.3.3 FLOW Trøndelag VVS AS

Region Midt

FLOW Trøndelag VVS er et resultat av fusjon mellom VVS Fridén AS og Midt-Norge VVS AS i 2016 (Intern kommunikasjon, 4. Januar 2019). Deres hovedmarked er Trondheim og Trøndelagsfylkene, men de dekker også andre geografiske områder basert på kundenes ønsker. Bedriften tilbyr et bredt spekter av VVS-teknisk infrastruktur til prosjektmarkedet og rammeavtale-segmentet.

4.3.4 Ragnar Svensen AS

Region Sør-Vest

Ragnar Svensen AS er et velrenommert rørleggerfirma, som ble etablert i 1954, og har kontorlokaler på Gausel i Stavanger (Intern kommunikasjon, 4. Januar 2019). Vi har i 3 generasjoner utført alle type oppdrag innen landbasert rørlegging i Stavanger og omegn for privat og offentlig sektor. Vi tilbyr et bredt spekter av vvs-teknisk infrastruktur til prosjektmarkedet og rammeavtale-segmentet. Vi dekker områdene Stavanger, Sola, Sandnes, Randaberg, Kvitsøy, Hommersåk og Jæren, samt andre geografiske områder basert på ønsker fra våre kunder.

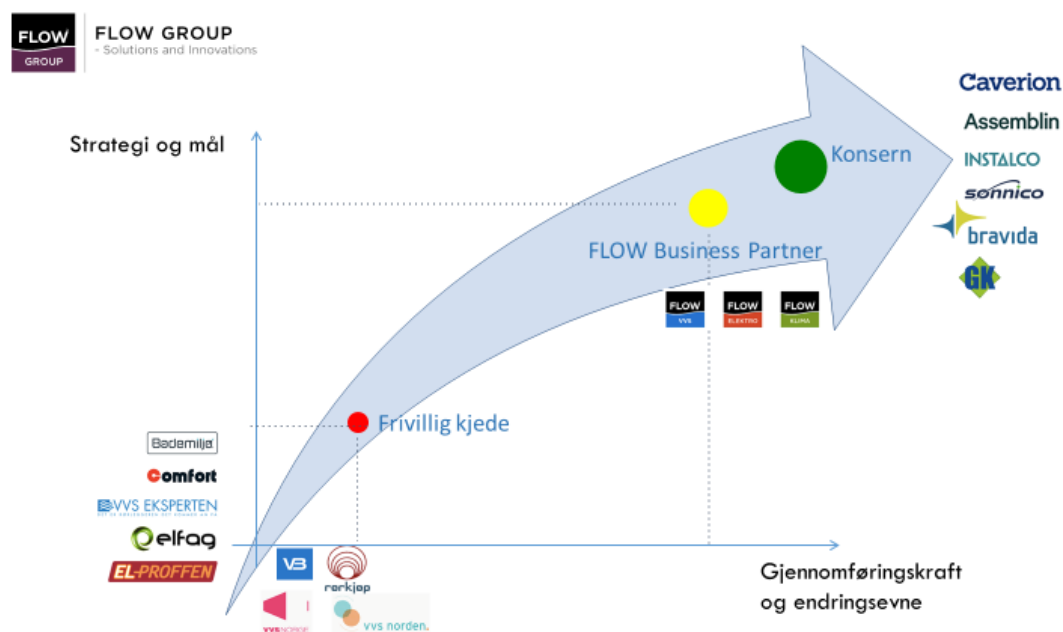
4.4 Innsamlet data - intervju med nøkkelpersonell

4.4.1 Innledning

I de innledende samtalene i forkant av intervjuet, forklarte Styreleder Knut Erling Årstad, rasjonale om hvorfor studiens problemstilling er av spesiell interesse for FLOW Group og selskapene. Det refereres til figur 25, der Årstad forklarte følgende:

Det aktuelle markedet er todelt der de som ligger langt nede på x og y aksene er kjedene som typisk består av mange små selvstendige selskap med lokal tilhørighet. Disse samarbeider hovedsakelig innenfor kun to de to områdene innkjøp og varemerke bygging. Synergiene er derfor begrenset til dette for dem. I andre delen av skalaen finner en de store selskapene med enhetlige integrerte systemer. Selskapene har avdelingskontor rundt i landet eller består typisk av franchise løsninger. Dette er selskap med tilstedeværelse rundt i landet, men uten

lokalt eierskap. FLOW Group er derimot ulik begge disse løsningene der en befinner seg imellom disse to ytterpunktene. FLOW Group består av selskap med stor grad av selvstendighet og med lokalt eierskap. Men FLOW Group ønsker å realisere betydelig med synergier internt i selskaps gruppering langt utover innkjøp og varemerke områdene. Figuren leses som følger, der X – akse representerer gjennomføringsevne av mer totale prosjekter og effektivitet, mens Y – akse representerer grad av synergi og felles løsninger. Synergiene søkes maksimert med felles visjon, verdier og mål, men balansert mot selvstendighet og nærhet til egne kunder og marked. FLOW Group plasserer seg da typisk imellom de to andre markedsaktør-gruppene. Det er derfor vesentlig for FLOW Group selskaper å utvikle en best mulig balanse mellom synergi og selvstendighet for å maksimere verdiskaping basert på gruppens strategiske konsept.



Figur 25 Modell FLOW Group (privat kommunikasjon, 20. Mai 2019).

4.4.2 Spørsmål – del 1: Karaktergivning av elementer

Ved intervju fikk respondentene følgende oppgave:

Spørsmål 1:

Angi grad av viktighet av å realisere synergier for elementene i de tre hovedkategoriene:

A) Ressurser, B) Aktiviteter og C) Produkter. Gi de ulike elementene karakter 1 til 3, der 1 betyr ikke synergi og 3 maksimal synergi.

Figur 26 Empiri – spørsmål 1

Ved fullført intervju med de ni respondentene ble resultatene samlet til et felles dokument, der gjennomsnittsverdi ble utregnet. Figur 27 viser resultatene for A) Ressurs, figur 28 viser resultatene for B) Aktivitet, og figur 29 viser resultatene for C) Produkt.

A) Ressurs

	Nr.	Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Snitt
			SL KEÅ	FG SK	FG CF	FM DL	FM SL	FT DL	FT SL	RS DL	RS PL	
A) Ressurs Fysiske ressurser: Stordriftsfordeler er typisk mulig	A1	Personell	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1,3
	A2	Utstyr	1	1	1	1	1,5	1	2	1	1	1,2
	A3	Likviditet	2	2	2	3	2	2,5	3	1	1	2,1
A) Ressurs Immaterielle ressurser: Kan typisk videreutvikles og overføres mellom selskap	A4	Kunnskap	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	A5	Kapabiliteter	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2,7
	A6	Verdier og kultur	3	3	3	3	2,5	3	3	2,25	2	2,8
	A7	Varemerke	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,9
	A8	Relasjoner	3	2,5	2	3	3	3	3	2	3	2,7

Figur 27 Karaktergivning av elementer - A) Ressurs

B) Aktivitet

	Nr.	Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Snitt
			SL KEÅ	FG SK	FG CF	FM DL	FM SL	FT DL	FT SL	RS DL	RS PL	
B) Aktivitet	B1	Kvalitets-prosesser	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9
	B2	Helse Miljø og Sikkerhet	3	2	3	3	2,5	3	3	3	3	2,8
	B3	Forbedringstiltak og læring	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,9
	B4	Beste praksis	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2,8
	B5	Felles produksjon	1	2	2,5	2	2	1	2	2	2,25	1,9
	B6	Felles markedsføring	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2,7
	B7	Felles tilbuds-produksjon	1	1	1	2	1,5	2,25	2	1	1	1,4
	B8	Vertikal integrasjon, integrerer leverandører	1	1	3	2,25	3	1	1	1	1	1,6

Utvikling av datterselskap – grad av synergi versus autonomi

	B9	Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag	2	2	1	2	2	3	2	1,5	1	1,8
	B10	Sentralisere funksjoner støttefunksjoner	2	2	3	3	3	3	3	2,25	2	2,6

Figur 28 Karaktergivning av elementer - B) Aktivitet

C) Produkt

	Nr.	Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Snitt
			SL KEÅ	FG SK	FG CF	FM DL	FM SL	FT DL	FT SL	RS DL	RS PL	
C) Produkt	C1	Spesialiserte produkter	1,5	2	3	2	2,5	2	3	1	3	2,2
	C2	Bedre produkter	1,5	3	2	2	3	3	2	3	2	2,4
	C3	Mer komplette løsninger	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2,6
	C4	Flere produkter i gruppen	1	1	3	3	2,5	3	2	2	2	2,2
	C5	Strategisk prising	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1,6
	C6	Lage barrierer i markedet	1	1	3	1	1	3	2	1	2	1,7

Figur 29 Karaktergivning av elementer – C) Produkt

Tabellene ved figur 27, figur 28 og figur 29 viser tallverdier mellom 1 og 3. Resultatene blir videre evaluert ved spørsmål 2 ved 4.4.3 og kapittel 5 «Analyse og drøftelse».

4.4.3 Spørsmål – del 2: Drøfting med intervjuobjekt om prioriterte elementer

Ved del 2 av intervjuet ble følgende spørsmål stilt:

Spørsmål 2:
<i>Hvordan kan synergier realiseres for elementer du har vurdert til 2 eller 3 i kolonnen for synergier i tabell (avgjøres under intervjuet om en kun prioriterer å drøfte elementer med score 3)</i>

Figur 30 Empiri - spørsmål 2

A – Ressurs

Ressurser er delt inn i fysiske og immaterielle ressurser. De fysiske ressursene inkluderer personell, materiell og likviditet.

Fysiske ressurser:

A1 – Personell

Flytte til der avkastning er størst.

Syv av ni respondenter gav ressurs elementet personell karakteren 1, mens FM DL og FM S&PL gav dette henholdsvis karakteren 2 og 3. FMS&PL påpekt at deres strategi på selskapsnivå, nå inkluderte mer ansettelse enn innleie av personell. Det ble presisert at det kan være mulig å etablere en ressurspool med operatører av egne ansatte som ønsker å reise. Det ble videre beskrevet en mulig digital løsning der felles ressurs og behovsplan kan etableres sammen med reiselaget, at insentiver også kan vurderes, ble nevnt.

A2 – Utstyr

Flytte til der avkastning er størst.

Syv av ni respondenter gav fysisk materiell en i karakter og to gav karakterene 1-2 og 2. De materielle ressursene, er elementer som de vurderte til best å bli håndtert selvstendig av hvert selskap.

A3 – Likviditet

Styring av likviditet på gruppe nivå.

Karakterer fra intervjuobjekter inkluderer to 3`re fra datterselskap og to 1`ere fra «Business Partner» selskap. Tilbakemelding fra datterselskap er at beste løsninger koordineres av CFO sammen med DL som også er beslutningstaker. FGCFO kommenterte at det kan settes sammen i en løsning «en pool» for datterselskap, men kan da bidra til økt risiko for gruppen. Gruppen har tidlige opplevd at et datterselskap har gått konkurs og er uansett oppmerksom på egen risiko profil. Det ble påpekt at «Business Partner» selskap har egen separat økonomi og styrer denne selv.

Immaterielle ressurser:

Gjennom intervjuene viser alle et tydelig engasjement og gir en konsistent tilbakemelding om at dette området har et meget stort synergi potensial. De gir høye karakterer til alle elementene her. Respondentene gir uttrykk for at de opplever FLOW Group til å utgjør en forskjell i markedet med måten det satses på innenfor immaterielle verdier men presiserer at det er meget å hente på ytterligere økte synergier. De gav tydelig uttrykk for at potensialet er

meget høyt for synergirealisering her. Alle virker sterkt engasjert med et tydelig kropps språk og uttrykker et genuint ønske om å få til mer innenfor elementene i denne kategorien.

A4 - Kunnskap

Utvikling av en lærende organisasjon med kunnskapsgrupper.

Alle respondentene gav dette høyeste karakter 3. Alle respondentene viste tydelig stort engasjerte i temaet kunnskap, og mente at dette er det mest strategiske elementet der selskapsgruppen kan oppnå maksimal synergi effekt. Det ble tydelig påpekt og kommunisert av alle at de både forventet og ønsket maksimal synergi innenfor kunnskap og flere understreket at dette skal være et av gruppens største strategiske konkurransefortrinn. Det ble påpekt at gruppen er på god vei, men meget er enda ugjort. Flere gode forslag kom frem gjennom interessante besvarelser og drøftelser under intervjuene.

Ved gjennomgang av intervjurapportene, nevnes følgende nøkkelpunkter:

Intervjuobjekt:	Nøkkelpunkter:
1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunnskap er strategisk viktig for gruppen og dette gjelder ikke kun fagkunnskap, men også kunnskap innenfor andre viktige området som for eksempel lederskap, «management», monitorering og økonomistyring. ○ Neste nivå nås når ledere i gruppen sørger for at laget som sender en medarbeider på kurs og selve medarbeideren, begge er godt forbrett på å motta mer lærdom. Dette vil medføre at organisasjonen og vedkomne som deltar på kurs, blir mer mottakelig for læring og ny kunnskap. Videre bør ledere og laget, ønske dette så sterkt at de samtidig legger til rette med oppfølging i etterkant av kurs slik at ny kunnskap blir jobbet videre med og anvendt i arbeidet.
2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Videreutvikle FLOW Akademiet i gruppen som en felles løsning og kunnskapsverktøy. ○ Videreutvikle fadderskap for nye selskaper som kommer inn i gruppen

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Felles Marked & Salg gruppe på tvers av alle selskapene. Dette virker godt, men synergi og verdiskaping vil øke om en får til god implementering og anvendelse av de felles systemer som her brukes ○ Det vil være utfordrende å danne fagdisipliner på tvers i selskapene om de ikke er direkte tilbud, prosjektrettet eller et kundekrav. En rørlegger uttalte: «Om jeg ønsket å jobbe med PC eller IT, så ville jeg ikke blitt rørlegger»
3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Økt kunnskap er største «lavt hengende frukt» i denne bransjen. Det samme for bedre bedriftsstyring. Bygg bransjen har generelt utfordringer med sitt lave bedriftsstyrings nivå, derfor et enormt potensial for FLOW Group ved et økt kunnskapsnivå
4	<ul style="list-style-type: none"> ○ Etablering av nettverk på tvers av selskap som for eksempel prosjektledergruppe, tilbudsgruppe, kalkuleringsgruppe
5	<ul style="list-style-type: none"> ○ Har PL, anleggsleder program meget bra videreføres. ○ Ressurskrevende når en holder kursene selv ○ Oppfølging etter kurs, innføre kunnskapsgrupper ○ Digitale løsninger og oppfølging ○ Gruppe evaluering, oppfølging og implementering
6	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utnytter ikke at vi er et konsern pr. dags dato ○ Store muligheter med å flytte personell rundt på alle nivå for mer læring, besøke andre selskap, lytte, iaktta og observere. Aktuelt for dagligledere, salgsledelse, prosjektledere og anleggsledere. Rotasjon, en uke kan være relevant, betydelig mulighet for effektivisering gjennom anleggsledere spesielt ○ Oppleve og føle at en er en del av et større konsern. Treffe medarbeidere fysisk først fra andre selskap så er det enklere å følge opp ved: Spørsmål, utveksle erfaring, bygge kultur, gå mer i takt. Ute på anlegg: Anleggsleder, her ligger det betydelig effektivisering ○ Selskapene må ikke bli overstyrt, rett slik vi gjør det nå, vi kjenner markedet, kunder og de lokale forhold

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Flere lokale samlinger ikke bare sentralt spesielt når veksten kommer, mer felleskap og samlinger medfører at vi går i takt ○ Anvender leverandører til kurs
7	<ul style="list-style-type: none"> ○ Har Salg & Markedsgruppe der vi gjennomgår metoder, lærer og erfarer ○ Har og bør ha flere grupper som: PL, anleggsleder, kalkulasjon og tilbudsgruppe, Cordell utnyttelse, regnskap, lærling og DL gruppe. Totalprosjekt gruppe kan være «Dream team», kontrakt/kommersiell gruppe. Grupper på samme nivå vil være en suksessfaktor
8	<ul style="list-style-type: none"> ○ Opplever vi jobber meget med læring og kunnskaps deling. Deler på erfaring og utvikler hverandre ○ Samlingene er meget bra og vi arbeider ulikt andre grupper som Varme & Bad der gruppen inkluderer konkurrenter, det gjør det ikke her ○ De ulike samlingene (DL, PL, admin/økonomi leder, anleggsleder, tidl. Drift og vedlikehold) meget bra. ○ Mer kunnskap ved deling og læring var en av hovedgrunnene for å bli med i FLOW Group for Ragnar Svensen AS ○ Det avhenger meget av deg sel og hver enkelt for å få utnyttet dette
9	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunnskap med utvikling en lærende organisasjon med kunnskapsgrupper var en av de umiddelbare fordelene med FLOW Group. Felles kompetansehevende samlinger gir uhyre mye synergi ○ Et system for studieturer mellom selskapene der 1-2 personer på omgang kan reise rundt å besøke andre selskap i gruppen for å se, lære og observere av for eksempel prosjekter, styring, logistikk og fag. Dette vil være direkte synergirealiserende. Det er mye kunnskap, både dele på og lære relatert til NS 8417, alminnelige kontrakts bestemmelser for totalunderentrepriser. Tror andre selskap kan være flinkere her, vi har kanskje en for medgjørlige kultur overfor kunden?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan også være synergiskapende og blande grupper og fag med samlinger, også for å skape sterkere relasjoner. Blande prosjektledere med anleggsledere vil være meget interessant, da anleggsleder vet meget relatert til effektiviserings muligheter
--	--

Figur 31 A4 - Kunnskap: Nøkkelpunkter

A5 - Kapabiliteter

Spesialløsninger som anvendes av hele gruppen.

Her gir intervjuobjektene tilbakemelding om at de opplever et stort potensial for synergi for dette området. Gjennom å utvikle evner og løsninger, der ulike selskap kan ha forskjellige spesialiteter, men der hele gruppen evner og anvender dem godt, er en tydelig mulighet for synergi, blir understreket. Å lærer seg løsningene og ta dem ut i markedet, blir ansett som mulig meget verdiskapene og respondentene mener alle at betydelig synergier kan skapes her. Seks av 9 gir karakteren 3 og tre gir karakteren 2 for dette elementet. Eksempler blir nevnt under intervju-samtalene. God evne til å anvende FLOW Group «Strategiske veikart» er intern kapabilitet som blir nevnt. Spesielle kapabiliteter til markedet må baseres på kunde behov og ha ambassadører i markedet for å bli realisert, påpekes det. Eksempler nevnt:

1. Ombygging av fyringsanlegg til bio fyringsanlegg ref. Vibestad VVS
2. Overvåkningsløsning av driften av bygg som knytter gruppen sterkere til kunden og der det tas fra produkt til løsning
3. Videre digitalisering vil skape ytterligere muligheter også for dem nevnt over
4. Prefabrikasjon av løsninger kan settes opp for flere selskaper der produksjon av ulike spesial løsninger slik som for eksempel fordeler skap og sprinklersystem, kan utføres mer effektivt og lønnsomt. Dette fordrer et tilflyt av aktuelle jobber og kan bli mer relevant når gruppen vokser
5. Sprinkler kontroll / godkjenning
6. VVS og klima løsninger kan innlemmes med digitaliseringsløsninger for energi optimalisering

Det ble referert til satsingen til Telenor på klimastyringsløsninger for bygg der de via deres signal leveranser søker å utvide sin forretning basert på eksisterende kapabiliteter.

Trøndelag VVS har utviklet egen klima-avdeling og inkluderer disse tjenestene nå i sitt tilbud til markedet.

7. Innstøpt sprinklersystem i gulv er eksempel på løsning utviklet av et selskap og som nå anvendes av flere i gruppen.
8. Standardisere varme og kjøle anlegg ble nevnt som eksempel på spesialisering som kapabilitet. Gruppen leverer de fleste typer i dag. Om gruppen standardiserer kan spesialkompetanse innfor valgte løsninger øke og gruppen kan mer tydelig beskrive «slik bygger FLOW Group sine anlegg», ble foreslått

A6 - Verdier og kultur

På tvers i gruppen.

Gruppen har utviklet en FLOWbok, denne ble observert synlig ved intervju besøk. Gjennom observasjoner, inntrykk under besøk hos respondentene, kunne en forstå at medarbeidere er opptatt av å bygge kultur i eget selskap. Intervju objektene tilkjennegir alle at kultur er et sterkt verktøy og Styreleder Knut Erling Årstad siterte Peter Drucker, «Kultur spiser strategi til frokost». FLOWboken anvendes til å skape felles forståelse og gi retning. Boken er i bruk gjennom FLOW Akademiet. Den benyttes ved innlemmelse av nye selskap og nye medarbeidere i gruppen. Kulturen bygges med FLOW standard opplæringsprogrammer i henhold til ISO 9001. Ved å være bevisst på begreper som brukes søkes kommunikasjonen bedret. Med kultur forstår en «at vi gjør det slik her i FLOW Group». Kultur for gode beslutningsprosesser og hvordan ressurser benyttes i gruppen, ble nevnt som eksempler. Felles opplevelser, dele på gode historier og gjøre mer av det som virker, nevnes som en del av ønsket prestasjonskultur som også bidrar til et godt arbeidsmiljø med flere gode følelser. Felles samlinger benyttes til å formidle felles verdier og kultur. Viktig at ledere demonstrerer gruppens verdier i praksis blir påpekt. Intranettet gir informasjon men bare til ledergruppene nevnes. En av intervju objektene reflekterte over utsagn som var nevnt for ham: «Hiring is guessing – firing is knowing». Det kom frem gjennom respondent at det sitter høvdinger på hver tue i selskapsgruppen. En leder påpekt at utviklingssamtaler hadde tatt over fra medarbeidersamtalene og dermed var tatt til neste nivå. Konseptet er basert på modell fra styreleder og utføres i tre faser: 1) Strategi, retning, verdier og ønsket kultur forklares av leder 2) Medarbeider skårer seg selv i et skjema med aksene verdier og prestasjon 3) Felles drøfting av verdier, skåring og videre plan. Verdier og kultur er det viktigste vi har, ble det uttalt. Det ble poengtert hvor viktig det er å være både fysisk og mentalt tilstede på jobb når

en først er der. Ha oppmerksomhet mot prestasjoner der en skiller privat og jobb. Respondent utalte at vedkomne savnet denne kulturen. At det handler om planlegging og struktur ble understreket. «Business Partner» respondenter bekreftet betydning av god FLOW kultur, men understreket også betydning av egen selskaps kultur i gruppen. Betydningen av en god balanse mellom gruppe og lokalt selskaps kultur ble understreket. Det må være rom for lokal selskapskultur. Lokal kultur og verdier må ivaretas slik at lokalt marked med kunder blir behandlet på beste måte, ble påpekt. Men kan være at vi er tjent med å justere vår ettergiveness ovenfor kunder som i visse tilfeller kan koste oss dyrt økonomisk, utalte en respondent.

A7 - Varemerke

Felles styrke ut i markedet.

Her gav respondentene meget høy karakterer, åtte 3`ere og kun en 2`er.

Følgende synspunkter kom frem gjennom intervjuene:

En ensartet profil til markedet skal gi et tydeligere fotavtrykk og gjenkjennelse effekt for gruppen. Nytt digitalt initiativ blir iverksatt i disse dager, for bedre å få ut de gode historiene til markedet og kollegaer. Dette er en metode for hele gruppen der en ønsker få frem de lokale initiativ, kringkaste dem ut og lære av dem. Viktig og ta med omdømme perspektivet, anvendelse av pressemeldinger og fysisk godt billedmaterieell ble påpekt. Viktig da at leveransene er i henhold til det som markedsføres for å underbygge en seriøs og kvalitets profil ble understreket. At medarbeidere bærer en ensartet profil med stolthet, underbygger hvem gruppen er. Felles kampanjer og salgs initiativ gjøres, men det ble nevnt at kanskje er det klokt å avvente noe til gruppen har blitt større. Varemerke bør bygges gjennom å spille sterkere på kompetanse, kvalitet, «rett og riktig» gjennom mer totale leveranser. Varemerke er knyttet nært opp mot kulturen der ledere må gå frem som eksempler. Varemerke skal bygges gjennom trygghet og enkelhet for kunden. FLOW bør eksponeres over det hele, biler, private biler og atferd. Gode jobber og fornøyde kunder bygger felles varemerke. Om kunden er misfornøyd bør gruppen involvere nye medarbeidere for å få kundens versjon frem og forstå denne. Har erfart at kunden først har funnet gruppen for deretter å lete opp lokalt selskap. Gruppen er flink til å gjøre seg synlig mens lokalt selskap kan være dårligere til dette. Et sterkt landsdekkende varemerke vil alle nyte godt av.

A8 - Relasjoner

Eksternt, sterkt ønsket av lokalt næringsliv, interne synergier.

Området fikk høy skår der seks av ni gav høyeste karakter 3. De fleste intervju objektene opplever at relasjoner er en sterk ressurs som skaper direkte synergier. Følgende kom frem via intervjuene:

Gjennom relasjoner kan en få anledning til å følge kunden landet rundt. Mulighetene blir større og flere med gode relasjoner eksternt så vel som internt. Anledninger kan lettere by seg slik at en kan sette sammen mer totale løsninger der VVS, klima og elektro kan inngå. Det ble også påpekt at bedrifter med et tydelig samfunnsansvar, har større suksess der det ble ment at det er forskning som viser dette. Det ble referert til Petter Stordalens hotellkjede som et selskap der dette blir praktisert. Relasjoner gir også et grunnlag for faglig deling og utvikling både internt og eksternt med kunder. Ref. besvarelser under «A4 Kunnskap». Dette kan skape gode historier som forsterker omdømme som da FLOW demonstrerte kunnskap om sikring av drikkevann for kommunen. Dette ble bemerket på positiv måte i markedet både av kunder og konkurrenter. Relasjoner oppnås gjennom deltakelse på bransjetreff, gruppearbeid gjennom kartlegging med kundemøter. Salg handler om relasjoner. Lokale relasjoner kan utvides til å bli landsdekkende gjennom rammeavtaler. Godt varemerke åpner opp for flere relasjoner, styrker hverandre. Vil være fantastisk når FLOW relasjoner bidrar til landsomfattende rammeavtaler, dette er en ledestjerne for gruppen, ble det uttalt.

B - Aktivitet

B1 - Kvalitetsprosesser

Felles, brukervennlig og godt kvalitetssystem.

Kvalitetsprosesser får meget høy synergi karakter fra respondentene. Åtte av ni gir temaet den høyeste verdien 3 og tilbakemeldinger er som følger:

Gode kvalitetsprosesser lager en grunnmur for forbedringer i gruppen og bidrar til synergier og skaleringssevne. Det gir trygghet for kunden som forsterkes ved at det er likhet rundt i landet. Lokale tilpasninger gjøres dog. Systemet skal være hensiktsmessig tilpasset den lokale kundemassen men videre utvikling av systemet er nødvendig, blir påpekt. Størrelsen på ulike selskapet krever ulike løsninger. Et større selskap har flere roller og behov for et mer spesialisert system med flere kvalitetssikrings punkter der det også er lokale ulikheter i støtteprosessene. Sjekk lister er avhengig av type jobb som utføres. Systemene kunne vært

lagd likt for hver gruppering: VVS, Klima og elektro. Ledelses prosesser varierer med størrelse på selskap. Respondent mente også at systemene burde være helt like. Det ble påpekt at det er helt avgjørende at produksjonen blir utført rett første gang da respondent påpeker at studier viser at en rørlegger typisk har verktøy i hånden 15-17% av arbeidstiden. Studier ble ikke videre spesifisert. Det ble tilkjennegitt viktigheten av HMSK gruppe funksjonen som bidrar direkte til synergier i gruppen. ISO 9001 sertifisering bidrar til å heve gruppens selskaper opp på liknende nivå men det gjelder og praktiserer systemene ute i de ulike bedrifter. Begynner å bli gode på dette og det er eksempel på betydelig synergi. Respondent understreket dog at det må tilpasses slik at det blir noe mer autonomt, da det øker bruken av systemet. ERP og økonomi systemet Cordell brukes i stor utstrekning og er da likt for alle selskapene. Respondent påpekte at systemet er gammelt og at en må finne et nyere system som er enklere og morsomt å bruke – brukervennlighet vil bidra til økt anvendelse og synergi. Erfarer at selskapene leverer ulikt tilbudsformat til kundene noe som kan svekke opplevelsen av ensartethet og kvalitet. Kan bidra til å svekke synergiene vi ønsker å realisere ved mer landsdekkende tjenester, ble sagt. Evaluering av prosjekt i etterkant av uhildede person kan være et viktig tiltak og organisere. Er svært fornøyd med dagens system der en kan tilpasse lokale løsninger men basert på felles plattform, ble understreket.

B2 - Helse Miljø og Sikkerhet

Felles brukervennlig og godt implementert HMS system.

Alt er standardisert i gruppen. Felles system som anvendes er www.avik.com som er gjeldende for både Kvalitet og HMS. Alle må tørre å si ifra. Om systemet tilpasses mer lokalt vil anvendelse øke ytterligere var kommentert av en respondent. Bør bli miljøsertifisert fyrårn, ble nevnt. Kommet «sinnsykt» langt innenfor HMS, der rørleggeren aktivt skriver avviks/hendelse meldinger, ble det sagt.

B3 - Forbedringstiltak og læring

Kontinuerlig forbedring og felles tilrettelagt læring.

Dette er gitt en meget høy synergi karakter av respondentene. Åtte av ni gir dette høyeste karakter 3. Respondentene gav tilbakemelding om følgende hovedelementer:

Gruppen har fellessystemer som bidrar til informasjonsflyt mellom selskapene og det nevnes i denne sammenheng, intranet, HMSK systemet inkl. www.avik.com, intranet for ledergruppene kun, «FLOW Score Card». Tid oppleves som en begrensende faktor da

produksjon av leveransene til kunde får prioritet. Forbedringer krever sterke ambassadører som står frem. Senior personell tar ofte på seg rollen og driver frem beste praksis i kjerne prosessene, ref. punktet under. Det blir presisert at systemene for dette eksisterer og at anvendelsen vil gi resultater. FLOW Akademiet er et godt verktøy sammen med gruppesamlingene FLOW har, presiseres det. Kan være at en bør definere for eksempel tre spesielle områder som er viktig å forbedre i forbindelse med driften. Det ble referert til muligheten av å rotasjon av personell eller kunnskapsbesøk nevnt i punkt for A4 – Kunnskap. Alle lærer av gode prosesser og samlingene våre virker godt for dette. Standardisering har et godt potensial der et godt eksempel er at gruppen har valgt leverandør av tappevannsutstyr. Her har en lært at effektiviteten og kunnskapsnivå øker ved bruk av et system og ikke variere mellom alle 7-8 leverandør løsningene som er tilgjengelig på markedet. Risiko for feil blir redusert gjennom dette tiltaket. Det ble også påpekt viktigheten av at når noen «knekker koden» eller finner gode løsninger som virker, så må de kommunisere dette tydelig. Her er det et videre potensiale ble det påpekt. Felles samlinger er bra, samling spesielt for kalkulasjon bør vurderes og dette burde kanskje også vært en egen gruppe kom det frem av intervjuet.

B4 – Beste praksis

Utvikling av beste praksis og implementering.

Respondentene gav området høy synergi karakter med syv 3`ere og to 2`ere. Hoved punkter fra respondentene som følger:

Vi har FLOW «performance» som inkluderer gruppens eget «Lean» og prestasjons konsept. Opptegning av prosesser på gråpapir har hjulpet å avdekke dagens situasjon og optimalisere, eksempel er overlevering av prosjekt fra tilbud. Gruppen har prøvd med en egen rolle for effektiv produksjon, men fikk ikke dette til å virke da lokalt leveransepress til kunde overskygget dette. Må videre i å både definere og implementere beste praksis, må utvikle større konkurransekraft. Hvordan selge? Hvordan produsere? Spørsmål ble stilt av respondenter. Vi får data grunnlag gjennom eksisterende systemer, men neste trinn er implementering, ble sagt. De var usikre på hva som er beste måte her, ledelsens gjennomgang? Faggrupper? Kombinasjoner? Godt eksempel på beste praksis er løsning der rør som skal opp i tak, bygges på gulvet for så å heises opp, ble nevnt. Alle prosjekter er ulike, og vi er alle konservative slik at nye løsninger må tydelig frem om de skal anvendes. Det vanlige er at vi går i de samme fellene, å lære av feil er ikke en enkel prosess. Vi bør

tenke produksjon og ikke montasje, etablere effektive rutiner som anvendes og blir fortløpende optimalisert. Få ned slitasjen på medarbeidere vil gi store synergier. Oversatt er beste praksis lik beste rutine. For å endre en fastlagt rutine kreves meget, dette må vi være oppmerksomme på. Beste praksis og rutine er stadig i endring så vi må utvikle vår evne til å håndtere det dynamiske. Beste praksis er å implementere punktet ovenfor B3 – Forbedringstiltak og læring. Hvordan vet en at det er beste praksis? Har begynt med oppstartsmøter før hvert prosjekt der tidligere liknende prosjekter blir evaluert ved gjennomgang av dokumentasjon, erfaringer og løsninger.

B5 – Felles produksjon

Produksjon legges til definerte lokasjoner, utføring av felles mer totale prosjekter, komplimentert omfang.

Her gir respondentene karakterer under 3 der karakteren 2 er fremtredende. Tilbakemeldinger fra respondenter som følger:

Økt og felles prefabrikasjon bør være mulig også for å bidra til utvikling av egne løsninger for eksempel sprinkler system, bygging av energisentraler, parallell produksjon muliggjøres som igjen øker effektiv produksjon i begrenset tilkomst tidsperiode. Felles prefabrikasjon landsdekkende eller område dekkende ble spesielt tatt opp av to respondenter. Felles innkjøp.

B6 – Felles markedsføring

Kvalifisering og markedsføring felles ovenfor kunder.

6 av 9 respondenter gav dette høyeste karakter 3, ingen gav det laveste karakter.

Respondenter gav tilbakemelding som følger:

Selv om felles markedsføring har sterk synergi ønskes også selvstendighet der gruppens selskap har eierskap. Alle gruppens selskap inngår i felles salgs og markeds gruppe der systematikk, metoder og strategiske muligheter blir drøftet sammen med lokale salg. Gruppen fungerer godt ble det rapportert om. Et felles samfunnsansvar for gruppen ble foreslått som mulig verdiskapene da kunnskap om dette viser at selskap med samfunnsansvar aktiviteter har større verdiskaping, ble sagt. Det er gjort meget rett hittil med felles logo, bilder og tydelig profil. Kan kombineres med lokalt innhold. Gruppens styreleder er meget god her og skaper synergier for selskapene som er synlige i hele landet, ble påpekt. Må jobbe mer lokalt selv ble understreket.

B7 – Felles tilbudsproduksjon

Tilbuds fabrikk i gruppen.

Respondentene gav tydelig tilbakemelding om at tilbudsproduksjon er et område som krever selvstendighet. Seks av ni respondenter gav laveste synergi karakter 1 for dette. Det presiseres at tilbud fra FLOW selskaper bør se like ut og at rent strategisk bør pris bli gitt til slutt i tilbudet. Kundene bør gjenkjenne tilbud gitt fra ulike FLOW selskap. Felles kalkulasjonsløsninger enten lokalisert sentralt eller i et definert nettverk i gruppen kan være interessant mente enkelte respondenter som også understreket at det kan være krevende å få til å fungere, men et viktig område som bør vurderes.

B8 - Vertikal integrasjon, integrering av leverandører

Vertikal integrasjon, integrere leverandører.

Seks av ni respondenter gav dette karakteren 1. To respondenter gav karakter 3.

Tilbakemeldinger fra respondent som følger:

Bør innlemme enkelte leverandører for bedre og mer effektive løsninger. Robotisering og automatisering kan være relevant samtidig som ulike oppgaver kan settes ut til andre om de inkluderes slik at de godt forstår våre behov.

B9 - Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag

Øke skaleringseffekten, kvalitet og gjennomføringsevne.

Respondenter skåret med seks 2`ere, 1 og 3 i tilbakemeldingene. Mulig felles prefabrikasjons lag ble nevnt under dette elementet. Videre ble felles produksjons lag nevnt for mulige fremtidig større prosjekter.

B10 - Sentralisere funksjoner, støttefunksjoner

Støttefunksjoner sentraliseres eller legges til egnede lokasjoner.

Fem av respondentene gav den høyeste karakteren 3 og ingen gav dette elementet den laveste karakteren. Følgende tilbakemelding fra respondentene om sentralisering / samling av funksjoner:

Overordnet tilgjengelig økonomisk kompetanse på gruppenivå med CFO eksisterer og fungerer godt, FLOW Akademiet er meget bra, HMSK gruppe funksjon er meget bra, salg og

markeds kunnskap ressurs fungerer meget godt. Videre funksjoner som bør vurderes å sentraliseres eller samles kan være: Regnskap, lønn, fakturering, felles server/sky løsning slik at dette blir helt ensartet, kommersiell/kontrakt/controling funksjon, prefabrikasjon, prosjektering / ingeniørtjenester som i dag kjøpes inn, ref. også VB Tekniske og kalkulasjonsgruppe var forslag som kom opp. Viktig å sørge for at vi realiserer maksimum besparelser og synergier for alle gruppen – gjelder avtaler vi har i dag.

C - Produkt til kunde

Denne kategorien inkluderer leveranser til kunde som typisk for FLOW Group består av tjenester, installerte produkter eller komplette anlegg som kan være relatert til drift, vedlikehold, modifikasjoner eller nybygg.

C1 – Spesialiserte produkter

FLOW Group selskaper differensierer seg / leveranse av spesialprodukter som virker komplimentere i gruppen og driver prisene opp.

Respondenter gir elementet karakterer midt på skalaen. Tilbakemeldinger inkluderer følgende:

Det referer til å kjøle og varme løsninger der gruppen bør standardisere på en «beste løsning» som vi kan meget om. Spesial produkter vil differensiere og kunne gi større økonomisk bidrag ref. tidligere produkt befuktingsanlegg for grønt og frukt til butikker. Behøver ikke være patenterte løsninger, men kompetanse sammen med de rette leverandørene kan gi spesial løsninger. Synergi i gruppen kan være at flere selskap kan utvikle hver sine produkter som alle kan anvende de ulike løsningene. Annet eksempel nevnt var tilbakeslags sikring for kommunalt ledningsnett, sikring mot forurensning fra konsument side. Det ble ytret ønske om å få til synergier, men det er begrenset med spesialløsninger i gruppen pr. i dag.

C2 – Bedre produkter

Utveksle erfaring og dele på videreutvikling.

Respondenter gav karakterer litt over midten for dette elementet. Tilbakemeldinger er som følger:

Beste praksis vil kunne bidra til å få frem bedre produkter likeledes gjennom interne fag nettverksgrupper. Dette er en synergi vi i FLOW Group lettere kan realisere enn for eksempel

andre grupperinger som inkluderer konkurrerende virksomheter i egen gruppe. Kundens funksjonskrav kan gi rom for utvikling av bedre produkter, det gjelder å forstå kunden. Utvikling av digitale løsninger kan settes sammen til bedre løsninger. Jobber vi tett nok med de leverandørene vi mener er best? Var spørsmål som ble stilt.

C3 – Mer komplette tjenester

Samarbeide om større og mer komplekse leveranser.

6 av 9 respondenter gav karakteren 3, to gav 2 og en gav karakteren 1. Følgende tilbakemeldinger blir gitt:

Ved å få på plass våre tre fag VVS, klima og elektro kan sterke synergier realiseres. Selskap i gruppen er flinke på NOK 30-40 mill. prosjekter, men denne størrelsen vil øke når gruppens tre strategiske fag kommer på plass og kan samarbeide. Samarbeide om større prosjekter for selskap med ulik geografisk lokasjon prioriteres ikke per i dag. Generelt er fagene i byggebransjen dårlige til å gå i takt da de søker å optimalisere egen leveranse. Kunden legger plan som skal følges, men denne skyves stadig på. FLOW Group må identifisere metode for hvordan fagene skal jobbe sammen og kommuniser synergier eksternt. Å gjøre jobben på estimert tid er en suksess faktor. Inkludere ingeniør og mer teknisk kompetanse i gruppen som kan bidra mer komplekse leveranser i første rekke med faget klima integrert. Ligger et potensiale her med våre tre fag. Fungerer kjempebra med Rør & Varme Sprinkler selskap som er svært konkurransedyktige selv om vi så langt ikke har greid å få realisert betydelige prosjekter sammen, men vi nærmer oss. Store komplekse prosjekter som sykehus, gir muligheter. Gruppen bør her ta prekvalifiseringsoppgaven. Et av de beste markedstiltak FLOW Group kan gjøre er å få inkludert fagene: VVS, klima, elektro og automasjon. Savner å kunne spille på lag med en «klima»-fag partner, mangler dette i Rogaland i dag.

C4 – Flere produkter i gruppen

Redusere konkurransen i markedet.

Her gir respondentene noe ulike tilbakemeldinger, men synergi muligheter blir påpekt med en snitt karakter over to. Tilbake meldinger inkluderer:

Gruppen jobber med å inkludere alle våre tre strategiske fag og dette vil da medføre flere tjenester og produkter til kunde. Når flere fag inkluderes inkl. automasjon, vil det medføre at kunden kan ha et kontaktpunkt til oss for dette og dermed enklere gjennomføring for dem.

Ønske om automasjonsløsning som er uavhengig av de store leverandørene som for eksempel Siemens og andre. Digitalisering vil gi nye store muligheter her.

C5 - Strategisk prising

Angripe andre aktører i markedet.

Seks av respondentene gir her laveste karakter og to gir den høyeste karakteren.

Tilbakemeldinger er som følger:

Strategisk prising kan benyttes for selv å komme inn til ny kunde ved å prise prosjekter av mindre omfang strategisk lavt for å komme inn. Ved å forstå kundens behov og forventninger kan en i visse tilfeller by inn mer spesial løsninger som kan prises høyere da det ikke så enkelt kan sammenliknes direkte med alternativer og på denne måten gi et bedre bidrag. På den andre siden kan en finne enklere løsninger som er rimeligere enn det som forespørres og da legge seg lavere i pris og gjøre kunden tilfreds på denne måten. Selge inn løsninger som kunden opplever som trygge og enkle, dette er mulig selv om prisen ikke er lavest. Er aktiviteten stor, løftes prisene. Landsdekkende avtaler kan være gode da de ikke alltid er priset så lavt, men kunden velger løsningen, om det trygger kvalitet og leveransene.

C6 – Lage barrierer i markedet

Vanskeliggjøre inntreden av nye aktører i markedet.

Fem respondenter gav karakteren 1 og to gav 3. Tilbakemeldinger fra respondenter som følger:

Noe ulik oppfatning om gruppen lager eller kan lage barrierer i markedet. I Trondheim er det 150 rørleggerbedrifter, men kun tre større rørlegger grupper som har samarbeid med elektro og kan ta totale entrepriser.

5 Analyse og drøftelse

5.1 Innledning analyse og drøftelse

I dette kapittelet analyseres og drøftes innsamlet data som er oppsummert og presentert i foregående kapittel 4 Empiri.

5.2 Analyse og drøftelse - Spørsmål del 1: Karaktergivning av elementer

Spørsmål 1: Angi grad av viktighet av å realisere synergier for elementene i de tre hovedkategoriene: A) Ressurser, B) Aktiviteter og C) Produkter. Gi de ulike elementene karakter 1 til 3, der 1 betyr ikke synergi og 3 maksimal synergi.

Den tredelte «Business Synergi Modellen» blir gjennomgående benyttet i studien så også her i analysen og drøftelse av empiriske data. Nedenfor er svarene innhentet fra spørsmål nummer 1 systematisert i tabellen i henhold til modellen. Karakterer 1 til 3 gitt av respondentene samt snittet vises nedenfor. Dette er gjort som beskrevet i kapittel 3 Metode der tall karakterer angir respondentens vurdering av hvert enkelt element med hensyn til synergi og synergi potensiale for gruppen og lokalt selskap. Lavt tall angir lavt synergi potensial og høy prioritet på autonomi. Høyt tall angir høyt synergi potensialet der synergi ønskes å prioriteres foran autonomi. Videre er skalaen inndelt med fargekoder for bedre å kunne kategorisere og vurdere empirien, det vises her til kapittel 3 Metode som forklarer dette mer i detalj.

- Grønn sone for området fra og med 2,5 til og med 3. Klar synergi favorisering angitt med grønnfarge her. Synergi indikeres prioritert for disse elementer, men hvert enkelt element blir analysert
- Grå sone for området fra 1,5 til 2,5. Uklart om synergi eller autonomi bør prioriteres her. Hverken synergi eller autonomi indikeres her før analysering. Analysen vil søke å identifisere prioritering for disse elementene
- Rød sone for området fra og med 1 til og med 1,5. Klar autonomi favorisering angitt med rød farge her. Autonomi indikeres prioritert for disse elementer, men hvert enkelt element blir analysert

A) Ressurs

	Nr.	Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Snitt
			SL KEÅ	FG SK	FG CF	FM DL	FM SL	FT DL	FT SL	RS DL	RS PL	
A) Ressurs Fysiske ressurser: Stordriftsfordeler er typisk mulig	A1	Personell	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1,3
	A2	Utstyr	1	1	1	1	1,5	1	2	1	1	1,2
	A3	Likviditet	2	2	2	3	2	2,5	3	1	1	2,1
A) Ressurs Immaterielle ressurser: Kan typisk videreutvikles og overføres mellom selskap	A4	Kunnskap	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	A5	Kapabiliteter	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2,7
	A6	Verdier og kultur	3	3	3	3	2,5	3	3	2,25	2	2,8
	A7	Varemerke	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,9
	A8	Relasjoner	3	2,5	2	3	3	3	3	2	3	2,7

Figur 32 Analyse og drøftelse - A) Ressurs

B) Aktivitet

	Nr.	Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Snitt
			SL KEÅ	FG SK	FG CF	FM DL	FM SL	FT DL	FT SL	RS DL	RS PL	
B) Aktivitet	B1	Kvalitets-prosesser	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9
	B2	Helse Miljø og Sikkerhet	3	2	3	3	2,5	3	3	3	3	2,8
	B3	Forbedringstiltak og læring	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,9
	B4	Beste praksis	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2,8

Utvikling av datterselskap – grad av synergi versus autonomi

B5	Felles produksjon	1	2	2,5	2	2	1	2	2	2,25	1,9
B6	Felles markedsføring	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2,7
B7	Felles tilbudsproduksjon	1	1	1	2	1,5	2,25	2	1	1	1,4
B8	Vertikal integrasjon, integrerer leverandører	1	1	3	2,25	3	1	1	1	1	1,6
B9	Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag	2	2	1	2	2	3	2	1,5	1	1,8
B10	Sentralisere funksjoner støttefunksjoner	2	2	3	3	3	3	3	2,25	2	2,6

Figur 33 Analyse og drøftelse - B) Aktivitet

C) Produkt

Nr.	Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Snitt
		SL KEÅ	FG SK	FG CF	FM DL	FM SL	FT DL	FT SL	RS DL	RS PL	
C1	Spesialiserte produkter	1,5	2	3	2	2,5	2	3	1	3	2,2
C2	Bedre produkter	1,5	3	2	2	3	3	2	3	2	2,4
C3	Mer komplette løsninger	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2,6
C4	Flere produkter i gruppen	1	1	3	3	2,5	3	2	2	2	2,2
C5	Strategisk prising	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1,6
C6	Lage barrierer i markedet	1	1	3	1	1	3	2	1	2	1,7

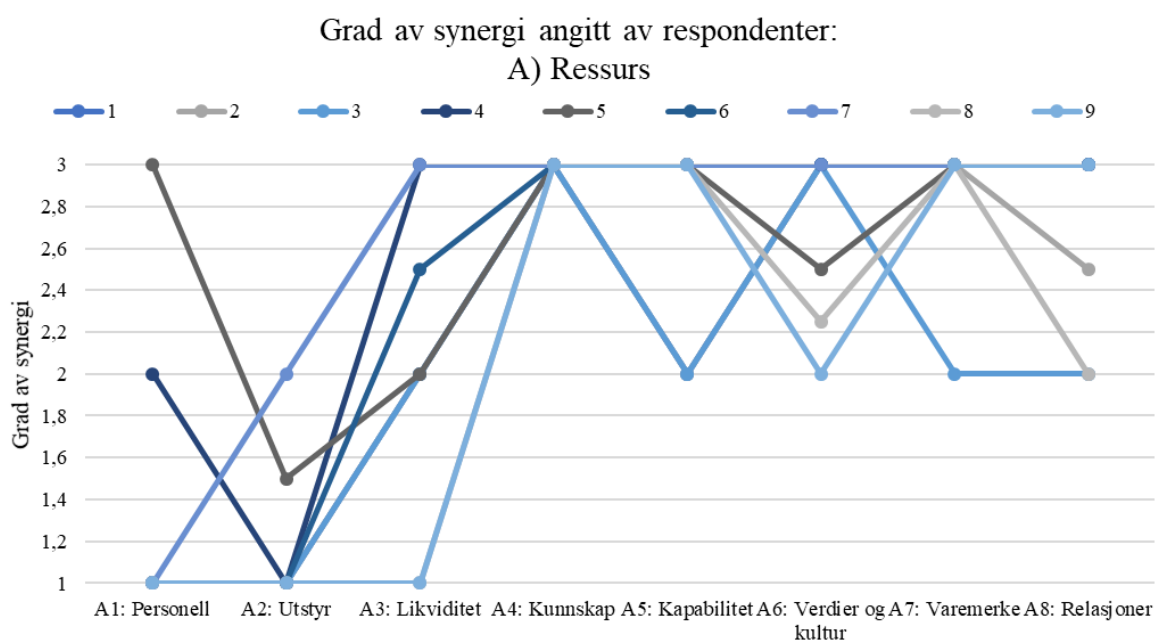
Figur 34 Analyse og drøftelse - C) Produkt

5.3 Analyse og drøftelse – Spørsmål del 2: Drøfting med intervjuobjekt om prioriterte elementer

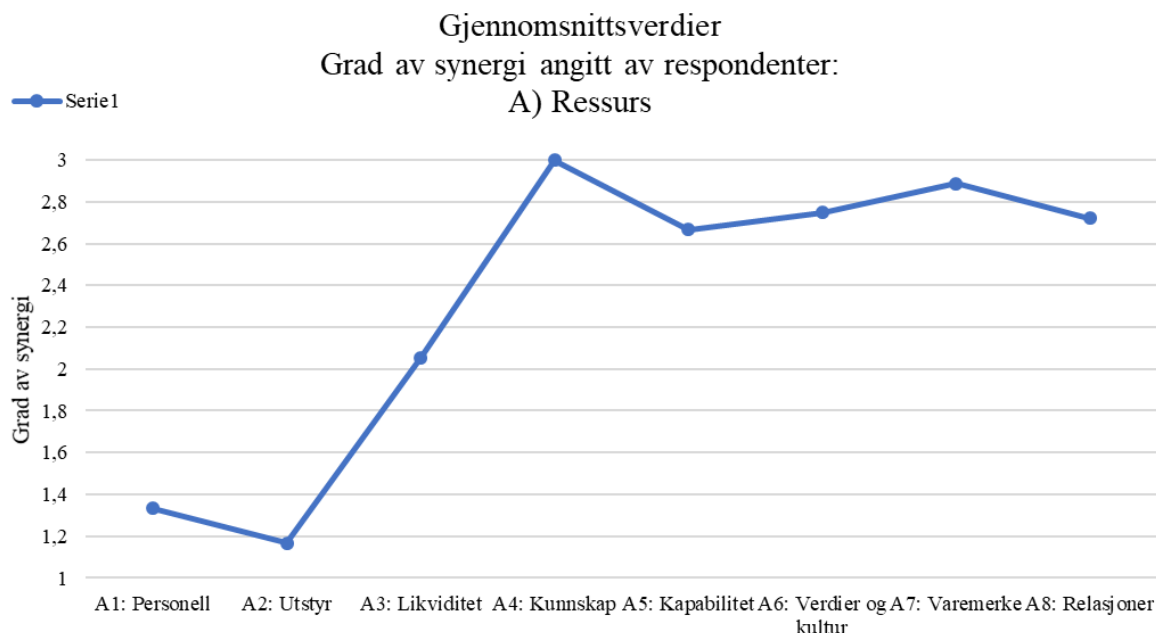
Spørsmål 2: *Hvordan kan synergier realiseres for elementer du har vurdert til 2 eller 3 i kolonnen for synergier i tabell (avgjøres under intervjuet om en kun prioriterer å drøfte elementer med score 3)*

5.3.1 A – Ressurs

Ressurser er delt inn i fysiske og immaterielle ressurser. De fysiske ressursene inkluderer personell, materiell og likviditet.



Figur 35 Graf utarbeidet etter tabell: A) Ressurs



Figur 36 Graf utarbeidet etter tabell: A) Ressurs - gjennomsnittsverdier

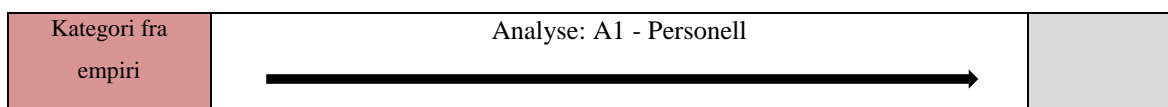
Fysiske ressurser:

A1 – Personell

Syv av ni respondenter gav ressurs elementet personell karakteren 1, mens FM DL og FM S&PL gav dette henholdsvis karakteren 2 og 3. Tabell viser rød farge og indikerer tydelig autonomi prioritering for dette elementet.

Primært vurderes personell ressurser til best å styres autonomt av selskapene. Sekundært kan følgende vurderes:

- 1) Etablering av en felles personell «reise pool» løsning innenfor eget ansatt personell som vil kunne gi synergier med hensyn til økt fleksibilitet og økt evne til å påta seg større prosjekter i gruppen
- 2) Etablering av felles innleieløsning som kan gi et komplimentert tilskudd til økt fleksibilitet som nevnt under 1) over samtidig som kvalitet og god etterlevelse av relevant regelverk sikres. Risiko for mangelfull kvalitet og etterlevelse av regelverk kan typisk øke ved innleie av eksternt personell og dette kan kompenseres av å etablere relasjon og rammekontrakt med leverandør som er god på dette.



Konsekvens:	Styres autonomt av selskapene, men sekundær løsning anbefalt undersøkt.	Anbefalt kategori ved konsekvens
--------------------	---	----------------------------------

Figur 37 A1 – Personell: Konsekvens med fargekode: grå

A2 – Utstyr

Syv av ni respondenter gav fysisk utstyr karakteren 1 og to gav karakterene 1-2 og 2. Tabell viser rød farge og indikerer tydelig autonomi prioritering for dette elementet.

De materielle ressursene, er vurderte til best å bli håndtert selvstendig av hvert selskap. Tilbakemeldingen fra intervjuobjektene var meget konsistent, og det er forståelig at de vurderer det lite hensiktsmessig å flytte rundt på utstyr som de ofte er avhengig av å kunne mobilisere på kort varsel for å kunne håndtere endringer i arbeidsoppdrag og gi kunden best mulig fleksibel og god service. Det vil allikevel kunne forekomme at spesialutstyr kan flyttes til ulike lokasjoner etter behov, men dette vurderes å forekomme i liten grad og en mulighet de involverte bør sørge for å realisere om det oppstår gjennom nettverksgrupper og relasjoner internt i gruppen.

Kategori fra empiri	Analyse: A2 - Utstyr	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Styres autonomt av selskapene.	

Figur 38 A2 – Utstyr: Konsekvens med fargekode: rød

A3 – Likviditet

Karakterer fra intervjuobjekter inkluderer to 3`ere karakterer fra datterselskap og to 1`enere fra «Business Partner» selskap. Tabell viser grå farge og indikerer ingen direkte synergi eller autonomi prioritering for dette elementet. Tilbakemelding fra datterselskap er at beste løsninger koordineres av CFO sammen med DL som også er beslutningstaker. FGCFD kommenterte at det kan settes sammen i en løsning med «pool» for datterselskap, men dette kan da bidra til økt risiko for gruppen. Gruppen har tidligere opplevd at et datterselskap har gått konkurs og er uansett oppmerksomme på sin egen risiko profil. «Business Partner» selskap har egen separat økonomi og styrer denne selv.

Kategori fra empiri	Analyse: A3 - Likviditet	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Ingen videre synergier utover dagens praksis der CFO følger gruppens og selskapenes behov og foreslår gunstige løsninger innenfor akseptabel risiko. DL er ansvarlig for eget	

	selskap og må godkjenne løsninger for dette. Autonomi prioriteres for dette elementet, men med oppsyn og assistanse for beste løsning fra CFO sentralt.	
--	---	--

Figur 39 A3 - Likviditet: Konsekvens med fargekode: rød

Immaterielle ressurser:

Dette er et område der alle intervju objektene tydelig kommuniserer et sterkt potensial for synergier i gruppen. Gjennom intervjuene viser alle et tydelig engasjement og gir en konsistent tilbakemelding om at dette området har en meget stor synergi potensial. Det kan også leses av deres karakter giving som gjennomsnittlig er på 2,8 for dette område. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette området. Hvert enkelt element analyseres fortløpende under her. Respondentene opplever at FLOW Group utgjør en forskjell i markedet med måten det satses på innenfor disse elementene, men presiserer at potensialet er så meget større for synergirealisering. Alle virker sterkt engasjert med et tydelig kropps språk og uttrykker et genuint ønske om å få til mer.

A4 - Kunnskap

Utvikling av en lærende organisasjon med kunnskapsgrupper var eneste av elementene som ble tildelt høyeste karakter av alle respondenter. Dette temaet fikk totalt maksimal karaktersum og høyeste oppmerksomhet. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet. Alle intervjuobjektene var meget engasjerte i temaet kunnskap, og mente at dette er det mest strategiske elementet der selskapsgruppen kan oppnå maksimal synergi effekt. Det ble tydelig påpekt og kommunisert av alle at de både forventet og ønsket maksimal synergi innenfor kunnskap, da dette skal være et av gruppens største strategiske konkurransefortrinn. Det ble påpekt at gruppen er på vei mot dette men mye er enda ugjort og videre synergi potensiale er meget stort. Flere gode forslag kom frem gjennom interessante besvarelser og drøftelser under intervjuene.

Kunnskap er i seg selv et stort og omfattende tema som kan fortjene sin egen dybdestudie i forbindelse med det synergipotensialet dette representerer i selskapsgrupperingen. En vesentlig del av tilgjengelig intervjutid ble derfor anvendt til dette temaet. De mest vesentlige synspunkter og forslag er nevnt ovenfor og drøftes her. Ved gjennomgang, bearbeiding og evaluering av fremkommet empirisk data vurderes det hensiktsmessig å gruppere dem innenfor tre ulike kategorier:

- 1) Strategiske kunnskapsområder og nettverk


- 2) Strategiske kunnskaps prosesser
- 3) Strategiske kunnskaps besøk

Flere av respondentene presenterte forslag og argumenter for å videreutvikle eksisterende kunnskapsnettverk som de opplevde meget nyttige. Dette understøttes av fordeler og muligheter som skapes ved relasjoner. Nærhet og dialog med kollegaer som jobber med liknende fag eller organisatoriske utfordringer, vil kunne øke trygghet og åpenhet som igjen vil legge til rette for god kunnskapsutveksling og videre læring. Det anbefales å identifisere gruppens mest strategiske kunnskaps områder og danne kunnskaps nettverk for disse. Det vil være naturlig at kunnskaps nettverk er dynamiske slik at nye nettverk kan dannes når gruppen vokser og flere fag blir inkludert i virksomheten. Kunnskapsgrupper kan også nedlegges eller omorganiseres etter behov. Kunnskaps nettverk bør spesifisere sine mål og ha eierskap i å drive frem beste praksis og kommunisere samt videreutvikle disse. Følgende kunnskaps områder ble nevnt der kunnskapsnettverk ønskes videreført eller etablert: Salg og marked, fag, ledelse, kalkulasjon, kontrakt/kommersielt og digitale systemer. Som eksempler nevnes det at felles systemer for salg er meget gode, men må sikres implementert i hele gruppen.

Strategiske kunnskapsprosesser foreslås gjennomgått, revidert eller etablert. Eierskap kan legges naturlig til organisasjonen eller direkte til kunnskapsnettverk. Kunnskapsprosessene bør inkludere ønsket kursforberedelser slik at kursdeltakere er enda mer mottagelige for kunnskap og at kunnskap blir implementert og anvendt når deltakeren er tilbake i sitt daglige virke. FLOW Akademiet som er FLOW Groups samlede kompetanse, blir verdsatt og ønskes videreutviklet.

Strategiske kunnskapsbesøk er foreslått av flere, dog i litt ulike former. Å skape en kultur for læring ved å besøke andre selskaper og prosjekter i gruppen kan utløse god synergi over tid. Her kan kunnskap og erfaring flyte fritt begge veier. Respondent understreket at besøkendes atferd bør være spørrende, lyttende, observere og vise interesse for å kunne assistere, dette vurderes å være en viktig del av ønsket besøkskultur. «Studieturer» kan ofte kombineres med annen møtevirksomhet, der det også er et poeng å møte hverandre fysisk for å danne relasjoner og undersøke hvordan en kan støtte hverandre for å øke hverandres og gruppens prestasjonsevner gjennom interessante synergier, ref. element A8.


Det ble påpekt at evne til høy kunnskapsutvikling erfaringsmessig er et av de sterkeste trekk plaster for å få ansatt dyktige medarbeidere så vel som å tiltrekke seg nye selskap som ønskes inkludert i gruppen.

Kategori fra empiri	Analyse: A4 - Kunnskap 	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Ytterligere synergier kan skapes gjennom videreutvikling av FLOW Akademi konseptet med tydelige nettverksgrupper, videre definere og anvende kunnskapsprosesser samt skape en kunnskapsbesøks kultur. Det anbefales å sørge for gjennomgang og evaluering av innsamlet empirisk data for dette elementet. Gruppen bør fortsette med å behandle området kunnskap som spesielt strategisk og søke å maksimere synergier i gruppen gjennom systematisk videreutvikling og praktisering av god ledelse. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.	

Figur 40 A4 - Kunnskap: Konsekvens med fargekode: grønn

A5 - Kapabiliteter

For temaet, spesialløsninger som anvendes av hele gruppen, gav intervjuobjektene tilbakemelding om at de opplever et stort potensial for synergi. Seks av 9 gir karakteren 3 og tre gir to. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet. Gjennom å utvikle evner og løsninger, der selskaper utvikler ulike spesialiteter, men der hele gruppen evner å selge og anvende dem vil kunne gi tydelige synergier. Flere eksempler ble nevnt under samtalene og eksempler nevnt i empiri. Om gruppen standardiserer kan spesial kompetanse innfor valgte løsning øke og gruppen kan mer tydelig beskrive «slik bygger FLOW Group sine anlegg».

Kategori fra empiri	Analyse: A5 - Kapabiliteter 	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	La fagnettverk definere flere strategiske kapabiliteter og la ulike fagnettverk samarbeide slik at mer totale kapabiliteter blir definert og realisert gjennom salg og marked. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.	

Figur 41 A5 - Kapabiliteter: Konsekvens med fargekode: grønn

A6 - Verdier og kultur

Her har gruppen tatt strategiske grep med å jobbe frem sine definerte verdier som er: Kompetanse, kvalitet, innovasjon og gjennomføring. Respondentene gir elementet høy karakter med henholdsvis seks 3`ere og tre 2 og over. Tabell viser grønn farge og indikerer

tydelig synergi prioritering for dette elementet. Synergier øker ved gode holdninger som smitter i organisasjonen. Demonstrering av gruppens verdier og holdninger legger til rette for økte synergier i gruppen. Det kan brukes til seleksjon og utvikling når laget bygges der det er et av kriteriene når medarbeidere og nye selskap rekrutteres. Det anvendes i utvikling av lag. Om enkelte medarbeidere ikke ønsker å ta del i grunnleggende vedtatte prinsipper må dette tas tak i slik at situasjonen blir endret. På denne måten påvirker verdier og kultur de tre nøkkel prosessene: 1) Seleksjon og rekruttering 2) Videreutvikling av lag og medarbeidere 3) Avslutning av relasjoner og avtaler. Felles samlinger benyttes til å formidle felles verdier og kultur. Viktig at ledere demonstrerer gruppens verdier i praksis, dette gir retning, åpenhet og kan gi endring der det kreves. Digitale midler kan benyttes i økende grad og legger også til rette for samhandling og økte synergier.

Kategori fra empiri	Analyse: A6 - Verdier og kultur	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Høyt potensiale for synergi, bør prioriteres. Sørg for at det praktiske verdi begrepet blir anvendt slik at det påvirker de tre nøkkel prosessene:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Seleksjon og rekruttering av både selskap og medarbeidere 2) Videreutvikling av lag og medarbeidere 3) Avslutning av relasjoner og avtaler 	

Figur 42 A6 - Verdier og kultur: Konsekvens med fargekode: grønn

A7 - Varemerke

Dette er et typisk område der synergier ønskes utnyttet og dette kom tydelig frem av intervjuene. Det ble gitt høye karakterer åtte 3`ere og en 2`er. Tabell viser da grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet. FLOW varemerke skal på en synlig måte sette en god standard for kunder, medarbeidere, partnere og leverandører. Flere digitale hjelpemidler og metoder bidrar til dette og synergi mellom selskapene er grunnleggende.

Varemerke er relativt enkelt og få implementert, men krever tydelighet og systematikk, det er ingen motargumenter her. Også når en søker å minimalisere kostnadene, er varemerke bygging smart. Gjennomtenkte og planlagte løsninger kan med enkle grep gjøres ensartet og det anbefales og fortsette med dette som et prioritert synergiområde. Viktig at lokal ledelse tar dette til seg og gjør det til sitt eget for å innlemme det med lokal kultur på en interessant og inkluderende måte.

Kategori fra empiri	Analyse: A7 - Varemerke	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Fortsett med å bygge en ensartet profil som gir synergier i alle selskapene. Lokal ledelse tar eierskap og gjør det også til sitt eget og realiserer det med stolthet og på en lokal måte. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.</p>	

Figur 43 A7 - Varemerke: Konsekvens med fargekode: grønn

A8 - Relasjoner

Elementet ble gitt høye karakterer av intervjuet personell, med seks 3`ere og resten 2 og over. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet.

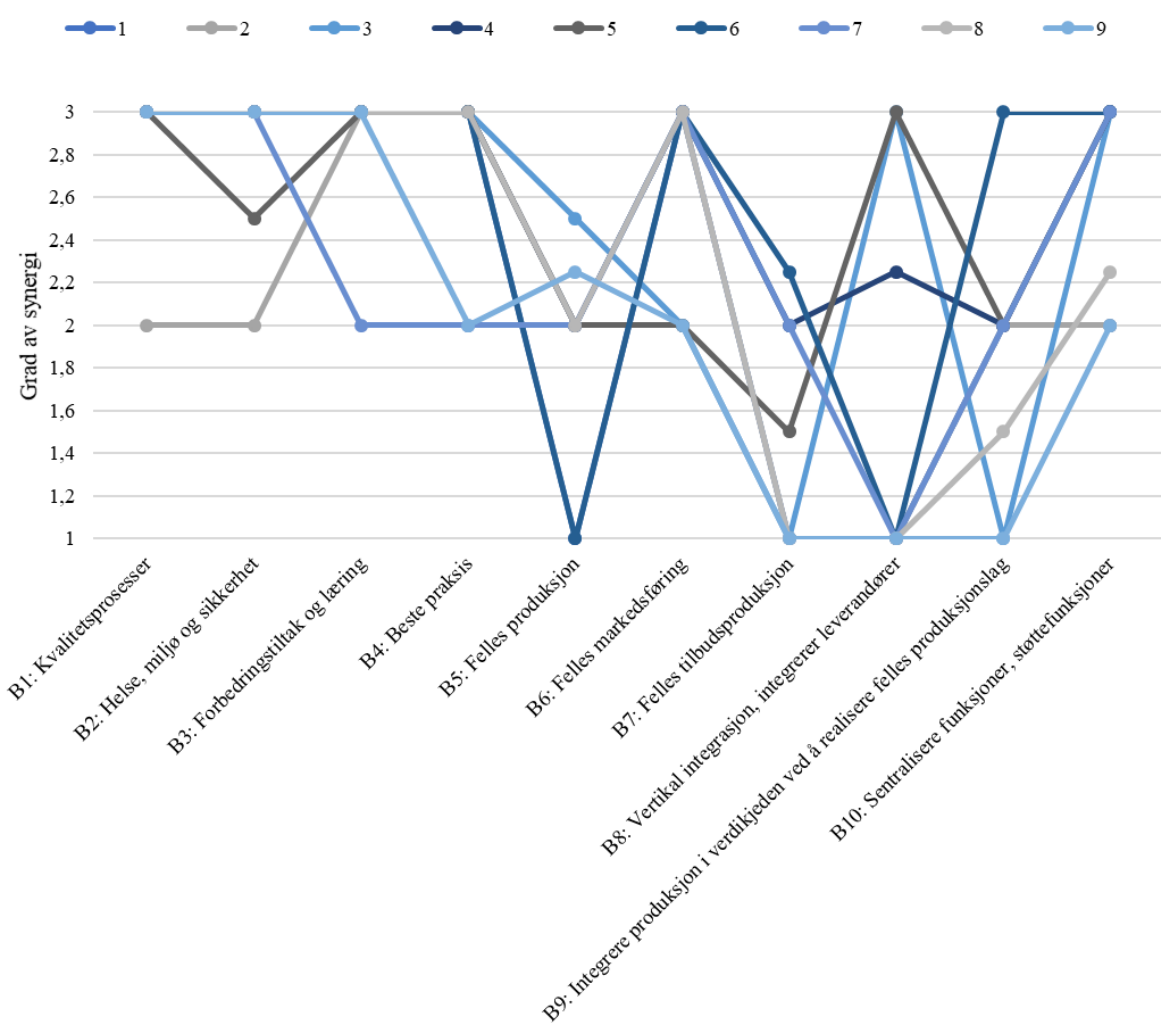
I en gruppering er relasjoner et sterkt sosialt verktøy. En åpen og inkluderende kultur innbyr til relasjonsbygging og kunnskapsdeling likeså. Det henger derfor sammen med andre elementer, men må verdsettes for at synergiene kan få godt spillerom.

Kategori fra empiri	Analyse: A8 - Relasjoner	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Relasjoner oppstår i møte mellom mennesker. Om de er nysgjerrige, søker kunnskap og har et ønske om å bidra til bedre løsninger kan relasjonen oppstå raskere og bli sterkere. FLOW Group kultur søker å bidra til dette. Den lokale tilhørigheten legger opp til nære relasjoner med kundene. Ved å knytte interne landsdekkende relasjoner knyttes nettverket sammen og potensialet for synergi øker. Gruppen og alle lokale medarbeidere oppfordres til å jobbe videre med dette for å oppnå mer her da det selskapene i stor grad operer autonomt med sitt egne mål. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.</p>	

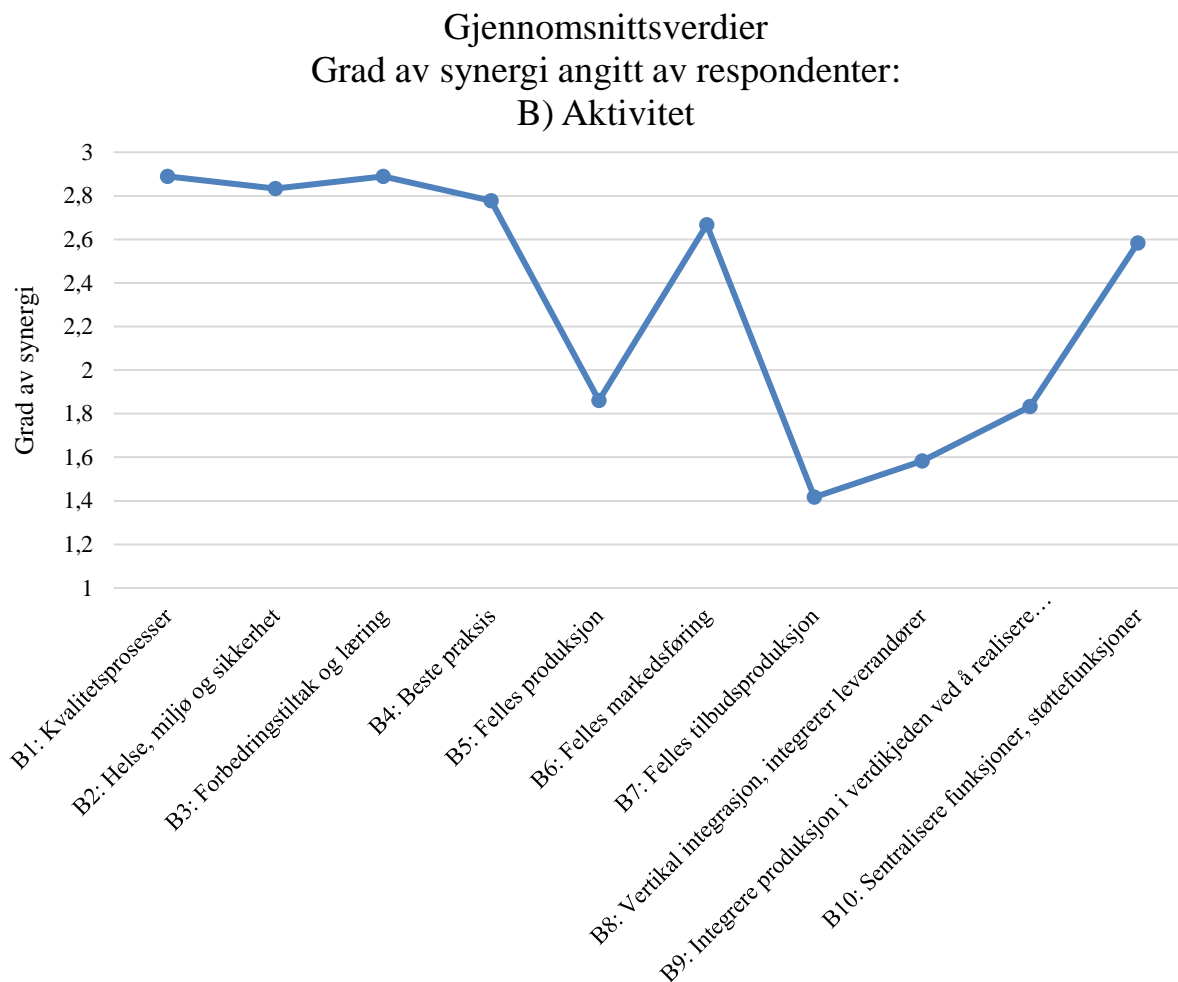
Figur 44 A8 - Relasjoner: Konsekvens med fargekode: grønn

5.3.2 B – Aktivitet

Grad av synergi angitt av respondenter:
B) Aktivitet



Figur 45 Graf utarbeidet etter tabell: B) Aktivitet



Figur 46 Graf utarbeidet etter tabell: B) Aktivitet - gjennomsnittsverdier

B1 - Kvalitetsprosesser

Kvalitetsprosesser får høy synergi karakter fra respondentene der åtte av ni gir temaet den høyeste verdien 3. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet. Felles systemer med identifiserte beste praksis prosesser kan i stor grad være generiske på øverste nivå og tilpasses de ulike fag og prosjekter mer spesielt.

Kategori fra empiri	Analyse: B1 - Kvalitetsprosesser	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:		
	<p>Sterk synergi mellom selskapene der tilpasning for store og små selskap bør kunne gjøres i et generisk system. Det bør vurderes og lage et helt ensartet og felles system. Dette slik at en sikrer konsistens utvikling og beste praksis for hele selskapsgruppen. Profesjonalisere håndverker yrket i hele gruppen sammen med god prosjektstyring vil gi store</p>	

	synergier. Kan gjøres gjennom strategiske fagnettverk og implementering der det blir anvendt av alle medarbeidere er utfordringen og suksesskriteria. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.	
--	--	--

Figur 47 B1 - Kvalitetsprosesser: Konsekvens med fargekode: grønn

B2 – Helse, Miljø og Sikkerhet

Store synergier mellom selskapene her da alt er standardisert i gruppen. Respondentene gav elementet syv 3`ere og resten 2 og over. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet. Her refereres også kommentarer som er gitt under kultur da dette påvirker holdninger og HMS prestasjonsevne i betydelig grad. Byggbransjen har typisk et stort potensial for bedre sikkerhets nivået ved sin aktivitet og dette antas også å gjelde FLOW Group som dermed har en mulighet i margede her ved å benytte maksimale synergier.

Kategori fra empiri	Analyse: B2 - Helse, Miljø og Sikkerhet	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Fortsette systematisk arbeide med implementering og støttende kulturbygging. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.	

Figur 48 B2 – Helse, Miljø og sikkerhet: Konsekvens med fargekode: grønn

B3 - Forbedringstiltak og læring

Området er gitt en meget høy synergi karakter med åtte 3`ere og en 2`er. Dette er et tydelig område for synergi der felles løsninger og interaksjon vil skape merverdi. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet. Når gode systemer er implementert selv av medarbeiderne selv og anvendelser av disse er gode, kan mer læring gå til flere i en større gruppe. Om en da har en kultur som bidrar til nysgjerrighet og åpenhet, så ligger det til rette for at flere lærer av hverandre. Igjen er utfordringen at hver enkelt involverer seg og støtter opp om denne måten å jobbe på.

Kategori fra empiri	Analyse: B3 - Forbedringstiltak og læring	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Tydelig synergi og nær kopling mot emne A4 Kunnskap under immaterielle ressurser. Bygge videre en kultur der en anvender gruppens systemer vil øke synergiene ytterligere. Kan være formålstjenlig og prioritere enkelte områder i	

	perioder. Identifisere og etablere kunnskapsgrupper og kunnskaps besøk som nevnt under A4. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.	
--	---	--

Figur 49 B3 – Forbedringstiltak og læring: Konsekvens med fargekode: grønn

B4 – Beste praksis

Respondentene har gitt dette området høy synergi karakter med syv 3`ere. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi prioritering for dette elementet. Beste praksis er under gruppen aktiviteter – produksjon, men blir relatert sterkt til temaer under immaterielle ressurser som A4 -Kunnskap. Det er også nærliggende til ovenforstående elementet B3 – Forbedringstiltak og læring.

Kategori fra empiri	Analyse: B4 - Beste praksis	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Tydelig element for sterk synergi i gruppen. Felles definerte gode løsninger som blir praktisert av hele gruppen er verdiskapene. Kunnskapsgrupper og med tydelig eierskap, kan bidra til etablering, vedlikehold og implementering av beste praksis. Prestasjonskultur vil bidra til kontinuerlig validering og videre utvikling av dette. Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.	

Figur 50 B4 – Beste praksis: Konsekvens med fargekode: grønn

B5 – Felles produksjon

Dette elementet får en lavere synergi karakter og havner inn det grå analyseområdet. Her gir respondentene karakterer under tre der karakteren to er fremtredende. Tabell viser grå farge og indikerer at det er uklart om hva som bør prioriteres av synergi og autonomi her. Felles gruppe løsninger og der personell med spisskompetanse innenfor aktuelt området mobiliseres gjennom nettverk for å bidra til å skape FLOW effektivitet og løsninger i ulike lokasjoner. Felles prefabrikasjonsløsninger for gruppen eller for områder bør vurderes for gruppen når vekst tiltar. Dette kan gjøres av interne ressurser eller i samarbeid med eksterne partnere.

Kategori fra empiri	Analyse: B5 - Felles produksjon	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Produksjon er et område gjennomgående for autonome løsninger nær kunde, men kunnskap og FLOW løsninger	

	<p>mobiliseres fra ulike nettverk og FLOW selskap.</p> <p>Prefabrikasjon bør vurderes satt opp områdevis kanskje også med partnere når gruppen vokser. Uklart om synergi eller autonomi bør prioriteres her, bør videre utredes.</p>	
--	--	--

Figur 51 B5 – Felles produksjon: Konsekvens med fargekode: grå

B6 – Felles markedsføring

Et tydelig område for sterk synergi der 6 av 9 respondenter gav dette høyeste karakter 3 og ingen gav det laveste karakter. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi-prioritering for dette elementet. Selv om synergien er sterkt og felles nettverk gruppe og systemer må arbeidet ledes an av lokalt inaktive.

Kategori fra empiri	Analyse: B6 - Felles markedsføring	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Nettverks gruppe bør vise vei for andre nettverksgrupper og fortsette arbeidet, men dette der digitale verktøy i større grad tas i bruk for å øke oppmerksomheten i markedet uten å øke ressursene brukt på dette i vesentlig grad. Fysisk arbeid og initiativ tas fortsatt lokalt selv med sterke syner gier.</p> <p>Synergi potensialet er betydelig og bør prioriteres for dette elementet.</p>	

Figur 52 B6 – Felles markedsføring: Konsekvens med fargekode: grønn

B7 – Felles tilbudsproduksjon

Respondentene gav tilbudsproduksjon lav karakter med fem 1`enere og resten nær 2. Tabell viser rød farge og indikerer tydelig autonomi prioritering for dette elementet.

Tilbudsarbeid er relatert direkte til lokal kunde og best mulig forståelse for kundens krav, behov og mulige preferanser. Mulighetene vurderes allikevel til å være betydelige der en gjennom å anvend syner gier i forbindelse med andre nært relaterte elementer, vil ha muligheter for å skape seg et forretningsmessig fortrinn gjennom syner gier som felles kalkulasjons løsninger, tekniske FLOW løsninger gjennom spisst kompetansenettverk. God estimering er et fagfelt som kan gi ensartet kostkalkulasjon i gruppen.

Kategori fra empiri	Analyse: B7 - Felles tilbudsproduksjon	

Konsekvens:	Hoveddelen av tilbudsproduksjon utføres lokalt der relasjoner til kunden, kjennskap til oppdrag og behov er størst. Felles kalkulasjonsløsninger bør vurderes da dette kan bidra til å redusere risiko for selskapene og øke evnen til å vinne spesielt større prosjekter innenfor et akseptabelt risikonivå. Felles kalkulasjonsløsninger kan utvikles av nettverksgruppe og faste tilbuds prosesser implementeres som sørger for best mulig kalkulasjon så vel som andre gode FLOW løsninger. Selve tilbudet og aktuelle løsninger inklusivt prisnivå besluttes lokalt der kunde og markedskunnskapene finnes. Autonomi vurderes til å være viktig å prioritere for dette elementet.	Anbefalt kategori ved konsekvens
--------------------	--	----------------------------------

Figur 53 B7 – Felles tilbudsproduksjon: Konsekvens med fargekode: rød

B8 - Vertikal integrasjon, integrering av leverandører

Seks av ni respondenter gav dette karakteren en som angir lav synergi mulighet.

Tabell viser grå farge og indikerer at det er uklart om hva som bør prioriteres av synergi og autonomi her. Snitt verdien på karakterene fra respondentene er 1,6 og skyver tabellfargen akkurat over fra rød til grå. Karaktergivning og fargekode anvendes i denne kvalitative metoden kun for å gi en indikasjon så gjennom analysen og drøftelsen her vil en søke å plassere elementet med et høyere presisjonsnivå. Det avgjørende her blir om det kan realiseres betydelig merverdi gjennom å samarbeide om dette der synergier kan realiseres. Gjennom dagens sentraliserte innkjøpsavtaler realiseres betydelig synergi slik som også andre selskaps grupper innenfor samme bransje også gjør. Gjennom å videreutvikle dette og kombinere det med behov og muligheter som finnes for å utvikle bedre og mer spesialiserte FLOW løsninger med referanse til gruppens produkt og tjeneste leveranser ref. C1, C2, C3 og C4, så kan det være mulig gjennom tett strategisk samarbeid med noen få utvalgte og få tilpasset underleveranser bedre slik at FLOW løsninger kan fremstå mer attraktivt. Dette vurderes i utgangspunktet mulig gjennom nær dialog og samarbeid med strategiske leverandører. En vil da søke og oppnå samme mål, men unngå vertikal integrasjon gjennom oppkjøp.


Kategori fra empiri	Analyse: B8 - Vertikal integrasjon, integrering av leverandører	
---------------------	---	--

Konsekvens:	Oppkjøp av leverandører mindre aktuelt. Anbefaler og se denne muligheten i sammenheng med felles anskaffelse avtaler og kjennskap til underleverandør markedet. Utvikling av strategisk samarbeid med prioriterte leverandører for å oppnå mer tilpassede produkter som kan inngå i spesial FLOW løsning til markedet ref. C1, C2, C3 og C4 kan gi muligheter på sikt, men anbefales ikke å bli prioritert som synergi området for gruppens selskap nå. Hvis mulighet blir identifisert, bør den i så fall bli behandlet på beste måte. Autonomi vurderes til å være riktig å prioritere for dette elementet nå.	Anbefalt kategori ved konsekvens
--------------------	--	----------------------------------

Figur 54 B8 – Vertikal integrasjon, integrering av leverandører: Konsekvens med fargekode: rød

B9 - Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag.

En typisk gråone området for dette elementet der det ble skåret med seks toere, men der både en og tre var inkludert i tilbakemeldingene fra respondentene. Tabell viser grå farge og indikerer at det er uklart om hva som bør prioriteres av synergi og autonomi her. Mulig felles prefabrikasjons lag ble nevnt under dette elementet og det ansees som en mulighet når FLOW Group vokser videre samtidig som spesial FLOW løsninger kan gjøre prefabrikasjon enda mer aktuelt. Felles reiselag kan være aktuelt for større prosjekt, men kan da organiseres gjennom samarbeid som drøftet under A1.

Kategori fra empiri	Analyse: B9 - Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjonsdag 	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Produksjonen foregår autonomt i selskapene med relasjon og samarbeids potensial som beskrevet under andre punkter. Prefabrikasjon kan realiseres gjennom synergi mellom selskap i gruppen og er behandlet under B5. Autonomi vurderes til å være riktig å prioritere for dette elementet nå.	


Figur 55 B9 – Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag: Konsekvens med fargekode: rød

B10 – Sentralisere funksjoner, støttefunksjoner

Fem av respondentene gav her den høyeste karakteren og ingen gav dette elementet den laveste. Tabell viser grønn farge og indikerer tydelig synergi-prioritering for dette elementet.

Detter gir et signal om at området er interessant der ytterligere verdier kan realiseres gjennom synergi i gruppen. Tydelige synergier eksisterer i dag. I dag er det flere områder som gir synergier blant annet: Tilgjengelig økonomisk kompetanse på gruppenivå, FLOW Akademiet, HMSK gruppe funksjon, salg og markeds kunnskap og ressurs. Videre funksjoner der felles løsning bør vurderes er eksempler som følger: Regnskap, lønn, fakturering, felles server/sky løsning slik at dette blir helt ensartet, kommersiell/kontrakt/controling funksjon, prefabrikasjon, prosjektering / ingeniørtjenester som i dag kjøpes inn og kalkulasjon.

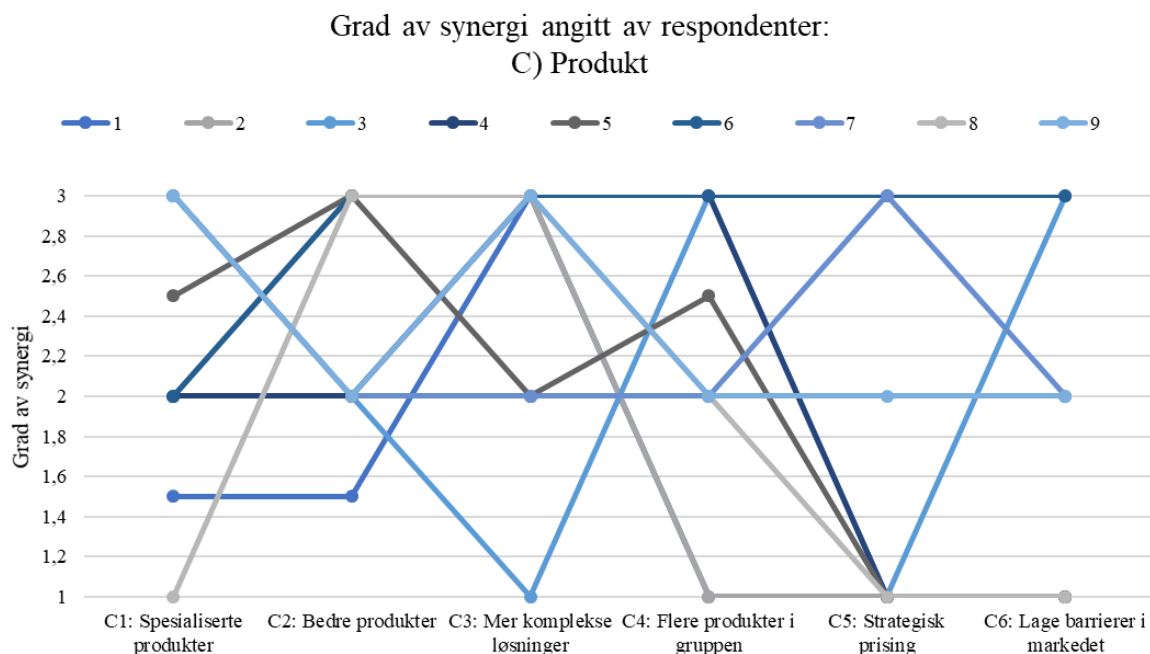
Felles løsninger kan dog svekke lokal motivasjon og leveranse evne til kunde. Tilbud sentralt antas å kunne medføre svekket respons evne mot kunde. Viktig å sørge for at vi realiserer synergier for alle gruppeavtaler vi har i dag. Sentralisering vil alltid være et aktuelt tema i forretningsgrupperinger og bør vurderes. Ofte blir store sentrale løsninger mer kostdrivende enn først tiltenkt. Gruppen bør allikevel gjennomgå temaet og søke å tydelig prioritere løsninger som vil gi effektivisering og tilgjengeliggjøre mer kompetanse innenfor prioriterte fagfelt. Sentralisering behøver ikke bety at det legges sentralt, men at det skapes fellessystemer og kompetansesentre for visse løsninger. Utvikling av kompetanse nettverk og beste praksis kan sees i sammenheng med dette.

Kategori fra empiri	Analyse: B10 - Sentralisere funksjoner, støttefunksjoner 	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	Det bør gjøres en egen studie som evaluerer hvilke fellesløsninger som kan være aktuelle og identifisere forslag til prioritet med implementerings plan. Synergi potensialet vurderes til betydelig og anbefales prioritert for dette elementet.	

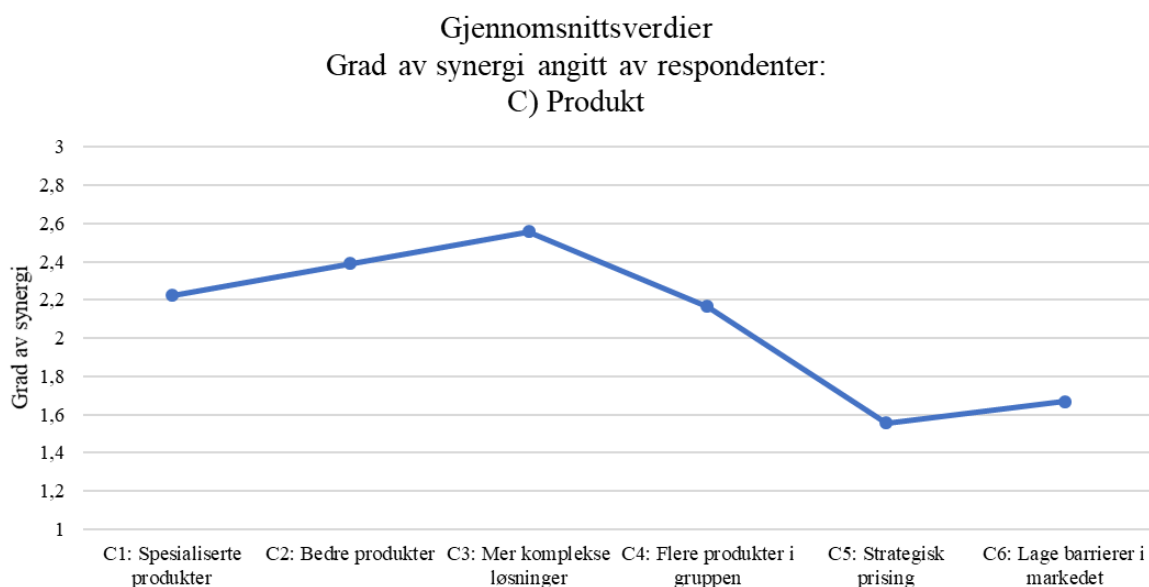
Figur 56 B10 – Sentralisere funksjoner, støttefunksjoner: Konsekvens med fargekode: grønn

5.3.3 C - Produkt til kunde

Denne kategorien inkluderer leveranser til kunde som typisk for FLOW Group består av tjenester, installerte produkter eller komplette anlegg relatert til drift, vedlikehold, modifikasjoner eller nybygg.



Figur 57 Graf utarbeidet etter tabell: C) Produkt til kunde



Figur 58 Graf utarbeidet etter tabell: C) Produkt til kunde - gjennomsnittsverdier

C1 – Spesialiserte produkter

Respondenter gir karaktersnitt litt over 2 for dette elementet. Tabell viser grå farge og indikerer at det er uklart om hva som bør prioriteres av synergi eller autonomi her.

Intervjuobjektene kommer med flere forslag her som er nevnt under innsamlet data i empiri kapitlet. Dette vurderes å være et område med muligheter som kn bidra til å differensiere FLOW Group i markedet samtidig som gruppen kan dra nytte av den spisskompetanse som bygges opp. Rent strategisk ønsker gruppen å levere mer komplette løsninger og det vurderes

derfor at dette kan være verdifulle element i den planen. Om det umiddelbart er vanskelig å identifisere attraktive spesialprodukt med kommersiell anvendelse, er ikke dette god nok grunn til å la dette elementet ligge. Kompetansen er høy og kreativiteten stor i selskapene i gruppen så her er mulige synergier store.

Kategori fra empiri	Analyse: C1 - Spesialiserte produkter	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Gjennom fag kunnskapsnettverk, i dialog med kunder og leverandører, bør gruppen identifisere spesialiserte løsninger som kan tilbys i markedet som «FLOW Group» produkter og løsninger. Attraktivitet vil øke når synergier realiseres her. Potensialet for å differensiere i markedet er til stede innenfor dette segmentet.</p> <p>Synergi potensialet vurderes til betydelig og anbefales prioritert for dette elementet.</p>	

Figur 59 C1 – Spesialiserte produkter: Konsekvens med fargekode: grønn

C2 – Bedre produkter

Bedre produkter kan oppnås gjennom å utveksle erfaring og dele på videreutvikling. Respondenter gir dette området karakter betydelig over midten, men den havner rett under det grønne området. Tabell viser grå farge og indikerer at det er uklart om hva som bør prioriteres av synergi eller autonomi her. Det vurderes her at FLOW Group allikevel har gode muligheter til å jobbe frem bedre produkter og tjenester gjennom sitt systematisk kvalitetsarbeid kombinert med strategisk kundekunnskap. Her kan også nært samarbeid med prioriterte leverandører være interessant for å realisere forbedringer.

Kategori fra empiri	Analyse: C2 - Bedre produkter	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Med ref. til B8 vertikal integrasjon, kan enkelte leverandører involveres på en tettere måte slik at bedre produkter som passer FLOW Groups løsninger blir realisert. Videre må en søke å realisere innovative løsninger gjennom høy kunnskaps og åpen delings/lærings kultur. Produkt leveranse til kunde er i utgangspunktet av autonom karakter, der det lokale selskap har ansvar og full styring med dette. Det forhindrer</p>	

	ikke at viktige produkt og tjeneste synergier realiseres i gruppen. Synergi potensialet vurderes til betydelig og anbefales prioritert for dette elementet.	
--	---	--

Figur 60 C2 – Bedre produkter: Konsekvens med fargekode: grønn

C3 – Mer komplette tjenester

Samarbeide om større og mer komplekse leveranser er en del av FLOW Group`s strategi og viser igjen på tilbakemeldingene fra respondentene her da 6 av 9 gir karakteren 3 og der snittet blir 2,6, rett over i grønn sektor for synergi.

Inkludere ingeniør og mer teknisk kompetanse i gruppen kan være en mulighet der synergier kan realiseres gjennom at flere bruker de samme ressursene. Dette kan bidra til mer både mer komplette så vel som komplekse. Store komplekse prosjekter som sykehus, gir muligheter men der gruppen bør gå sammen for å kvalifisere. Et av de beste markedstiltak mener de intervjuede personer er å få inkludert de strategiske fagene VVS, klima, elektro og automasjon.


Kategori fra empiri	Analyse: C3 - Mer komplette tjenester	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Tydelig at samarbeid om å få realisert gruppens strategiske fag på prioriterte geografiske lokasjoner blir ansett som viktig og plan med dette bør fortsette med full styrke. Gruppen bør avklare hvordan prekvalifisering til større prosjekter utføres og sørge for implementering på rett tidspunkt litt før kapabilitetene er på plass. Synergi potensialet vurderes til betydelig og anbefales prioritert for dette elementet.</p>	

Figur 61 C3 – Mer komplette tjenester: Konsekvens med fargekode: grønn

C4 – Flere produkter i gruppen

Her er snitt karakteren over 2. Tabell viser grå farge og indikerer at det allikevel er uklart om hva som bør prioriteres av synergi eller autonomi.

Gruppens hovedstrategi om å inkludere flere fag kommer til uttrykk også for dette elementet.

Kategori fra empiri	Analyse: C4 - Flere produkter i gruppen 	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Realisere alle gruppens strategiske fag inkludert automasjon vil øke produkter og tjenester i gruppen. Undersøke videre hvordan og hvilken digitalkunnskap og løsninger som bør realiseres, med referanse til BIM, bygningsinformasjonsmodeller (Building Information Modeling) som benyttes innen byggenæringen ved større prosjekteringer. Eksempelvis ved sykehusprosjekter. Digital kunnskap i markedsføring og produkt og tjeneste gjennomføring kan bli utført ensartet i gruppen. Videre ønsker FLOW Group å utvikle landsdekkende rammeavtaler som et forretningssegment. Dette krever gode synergier og samarbeide på tvers av selskapene i gruppen</p> <p>Synergi blant selskapene og kunnskapsnettverkene kan bidra til at flere produkter og tjenester blir realisert raskere og bedre, gruppen kan virke som en katalysator for dette. Landsdekkende avtaler representerer gode muligheter. Elementet relateres til C3. Synergi potensialet vurderes til betydelig og anbefales prioritert for dette elementet</p>	

Figur 62 C4 – Flere produkter i gruppen: Konsekvens med fargekode: grønn

C5 - Strategisk prising

Ved strategisk prising kan man angripe andre aktører i markedet for å presse dem ut av eget marked. Her benytter respondentene hele karakter skalaen der seks gir karakteren 1 og to karakteren 3. Tabell viser grå farge og indikerer at det er uklart om hva som bør prioriteres av synergi eller autonomi før videre analyse og drøftelse.

Respondentene forklarer med eksempler hvordan prising av oppdrag gjøres avhengig av egen ressurstilgang og markeds aktivitet. Det vurderes som ikke relevant å prise på en måte som vil holde andre grupper borte fra markedet men heller aktuelt og levere så gode tjenester at gruppen blir foretrukket slik at andre får vanskeligere tilgang. De lokale selskap kjenner til markedet sitt best, både konkurranse og kundens krav. De styrer selv sine ressurser og bør også prise sine tilbud. Respondentene kan ha tenkt noe ulikt på temaet. Der de som har gitt karakteren 1 mener at vurderer at det er viktigere å konsentrere seg om egen evne og de beste

løsninger for sine kunder enn å søke å presse andre konkurrenter ut. Dem som har gitt karakteren tre har slik en forstår det tenkt mer på hvordan det enkelte selskap priser strategisk, for å prestere best mulig kommersielt.

Kategori fra empiri	Analyse: C5 - Strategisk prising	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Gruppen anbefales ikke å bruke ressurser på å holde andre grupperinger borte fra bransjen, men heller konsentrere seg om egen prestasjonsevne og de beste løsningene for kunden.</p> <p>Autonomi vurderes til å være riktig å prioritere for dette elementet.</p>	

Figur 63 C5 – Strategisk prising: Konsekvens med fargekode: rød

C6 – Lage barrierer i markedet

Vanskeliggjøre inntreden for nye aktører i markedet. Fem respondenter gav karakteren en og to gav tre. Tabell viser grå farge og indikerer at det er uklart om hva som bør prioriteres av synergi eller autonomi før videre analyse og drøftelse.

Lokale selskap må ha ansvar for sin prising og tydelig kommersielt ansvar. Det lokale selskap har lokal tilhørighet, forstår tradisjoner og kundens behov. Har dermed god evne til markedstilpasning og tilbyr nødvendig fleksibilitet og løsninger til sin kunde. FLOW Group har allikevel ambisjoner om å bli store, meget betydningsfulle og toneangivende i markedet. Karakteren 3 som er gitt av CFO forstås slik at gruppen skal ta sin plass i markedet og utfordre nye store grupperinger som vil inn. Annen respondent nevne at i Trondheim er det 150 rørleggerbedrifter, men kun tre større rørlegger grupper som har samarbeid med elektro og kan ta totale entrepriser. Dette viser at det er få store aktører og at FLOW Group er på vei til å bli en betydelig aktør.

Kategori fra empiri	Analyse: C6 - Lage barrierer i markedet	Anbefalt kategori ved konsekvens
Konsekvens:	<p>Gruppen bør la prising og prisstrategi være en autonom funksjon hos selskapene i gruppen som sitter med resultat ansvar og som kjenner markedet og kunde best. Derimot så kan kalkulasjon og kostnadsestimering effektiviseres og støttes opp om, men prising gjøres selvstendig lokalt. For landsdekkende avtaler bør også prisnivå drøftes mer med de</p>	

	<p>aktuelle selskapene da lokal markedskunnskap må til for å prise riktigst mulig. I dette tilfelle blir vesentlig synergier realisert mellom de samarbeidene selskaper.</p> <p>Gruppen anbefales ikke å bruke ressurser på å etablere barrierer for andre selskaps grupperinger, men heller konsentrere seg om egen prestasjonsevne og de beste løsningene for eksisterende og nye kunder. Ved landsdekkende rammeavtaler må uansett synergier maksimalt utnyttes refererer her til C4.</p> <p>Autonomi vurderes å være riktig prioritet for dette elementet.</p>	
--	--	--

Figur 64 C6 – Lage barrierer i markedet: Konsekvens med fargekode: rød

5.4 Oppsummering og tilhørende anbefalinger

For å oppsummere og gi klare anbefalinger fra gjennomgått analyse og drøftelse brukes følgende tabeller for A) Ressurs, B) Aktivitet og C) Produkt ved figur 65, figur 66 og figur 67.

A) Ressurs

	Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
Fysiske ressurser: Stordriftsfordeler er typisk mulig - vurdering	A1	Personell	Bør i utgangspunktet håndteres av hvert enkelt selskap, men der en «personell pool» løsning eventuelt kan utredet. Dette kan eventuelt realiseres gjennom «reisepool» av egne ansatte eller felles innleieløsning. Eller ved en kombinasjon av begge disse løsningene.	Anbefalt å vurdere fellesløsninger som kan styrke fleksibilitet og gjennomføring av større prosjekter. Reise «pool» + felles innleie?
	A2	Utstyr	Lav karakter og ingen tilbakemeldinger om at det er vesentlige muligheter her.	Vurderes til best å bli styrt på selskapsnivå
	A3	Likviditet	To treer karakterer fra datterselskap, men to enere fra Business Partner selskap. CFO koordinerer med DL for datterselskap, men helt separat økonomi for Business Partnere	Separate løsninger på selskapsnivå, men koordinering ved CFO

<p style="text-align: center;">Immaterielle ressurser: Kan typisk videreutvikles og overføres mellom selskap</p>	A4	Kunnskap	Utvikling av en lærende organisasjon med kunnskapsgrupper	Synergi potensialet betydelig, et strategisk område. Anbefales gjennomgang av empiri og revidering av plan på gruppenivå. Videreutvikling av Flow Akademiet, flere nettverkskunnskaps grupper, innarbeide kunnskapsbesøk kultur, videre praktisere og øve god ledelse
	A5	Kapabiliteter	Spesialløsninger som anvendes av hele gruppen	La kunnskapsnettverk jobbe frem strategiske kapabiliteter som selges av alle til marked. Synergi betydelig
	A6	Verdier og kultur	På tvers i gruppen	Høy synergi prioritet, la det få konsekvenser for: 1) Seleksjon og rekruttering av både selskap og medarbeidere, 2) Videreutvikling av lag og medarbeidere 3) Avslutning av relasjoner og avtaler
	A7	Varemerke	Felles styrke ut i marked	Fortsette det gode arbeidet og realisere digitale nye løsninger innlem unge kompetente medarbeidere med digital kultur og kunnskap
	A8	Relasjoner	Eksternt, bli sterkt ønsket av lokalt næringsliv, forstå og så hjelpe kunden. Internt bygge kunnskap og kultur bånd. Nysgjerrig på hvordan en best kan hjelpe i situasjoner og prosesser. Skape energi, glede og få ting til sammen	Nysgjerrig, forstå og så hjelpe kunden – følge opp. Skape samhandling med kunde og gi gode opplevelser. Energi, glede og hjelp gjennom å gjøre ting sammen. Synergi prioriteres

Figur 65 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - A) Ressurs

B) Aktivitet

Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
B1	Kvalitetsprosesser	Felles, brukervennlig og godt implementert kvalitetssystem	Synergi prioriteres. Etablering av et felles system med løsninger for små og store selskap. Eierskap gjennom utvikling og «på jobben trening» med system
B2	Helse Miljø og Sikkerhet	Felles, brukervennlig og godt implementert HMS system	Behold samt utvikle anvendelse av felles system ref. også over. Prioritere synergi
B3	Forbedringstiltak og læring	Kontinuerlig forbedring og felles tilrettelagt læring	Tydlig område for synergi, skape dynamikk gjennom kunnskapsgrupper og prosjekter, felles system
B4	Beste praksis	Utvikling av beste praksis og implementering	Tydlig område for synergi som over, skape dynamikk gjennom kunnskapsgrupper og prosjekter, felles system
B5	Felles produksjon	Produksjon legges til definerte lokasjoner, utføring av felles mer totale prosjekter, komplementært omfang. Synergier kan være betydelige men inkluderer risiko for ekstra kostnader om utnyttelsesgrad ikke blir stor og da kan det også stjele ledelses kapasitet på bekostning av kunde oppmerksomhet	Bør utredes når gruppen vokser mer. Vurderes best å håndteres autonomt inntil videre. Risiko for ekstra kostnader som kan medføre svekket kundeoppmerksomhet
B6	Felles markedsføring	Kvalifisering og markedsføring felles ovenfor kunder	Høy synergi prioritet med bruk av digitale felles løsninger, bygger varemerke og bringer gruppe løsninger til kunde. Men salg må i vesentlig grad utføres autonomt tett på kunde
B7	Felles tilbudsproduksjon	Tilbudsfabrikk i gruppen	Autonome løsninger prioriteres der lokalt selskap er tett på kunde, mulighet og marked. Har tydelig eierskap. Felles kalkulasjonsløsninger vil styrke gruppen
B8	Vertikal integrasjon,	Spesialtilpassete løsninger for bedre leveranser, ta selv	På sikt kan det være synergier ved felles løsning

	integrerer leverandører	kontroll på mer av produksjonen, medfører interne kunder	men vurderes nå til å best håndteres autonomt. Ellers risiko for at kunde oppmerksomhet svekkes ved for annen aktivitet som også krever investeringer av tid og kapital
B9	Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag	Kombinere markedsføring, logistikk og produksjon. Øke skaleringseffekt samt kvalitet	Produksjon vurderes best å håndteres autonomt, men der felles muligheter bør undersøkes som anbefalt under A1 Personell
B10	Sentralisere funksjoner støttefunksjoner	Støttefunksjoner sentraliseres eller legges til egnede lokasjoner	Tydelig område for synergi prioritering der det bør utføres en egen gjennomgang for beste løsning. Her anbefales felles løsninger som angitt i analysedelen B10

Figur 66 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - B) Aktivitet

C) Produkt

Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
C1	Spesialiserte produkter	FG selskaper differensiere seg/leveranse av spesial produkter som virker komplementære i gruppen og driver prisene opp	Betydelig Synergi potensial der FLOW produkter og løsninger kan utvikles, vil differensiere og gruppen kan dele på utvikling, salg og anvendelse
C2	Bedre produkter	Utveksler erfaring og dele på videreutvikling	Synergi potensialet er betydelig da gruppen sammen kan ha stor makt mot/sammen med leverandørene ved å innlemme sitt eget høye kunnskapsnivå og evne til forbedring. Ref. også til B8
C3	Mer komplette løsninger	Samarbeide om større og mer både komplette og komplekse leveranser	Synergipotensialet er høyt der gruppen bør fortsette å gjennomføre strategi der VVS, klima, elektro og automasjon realiseres, men økt verdiskaping når integrerte løsninger leveres gjennom internt samarbeid i gruppen. Kommersiell og teknisk beste praksis utvikles

C4	Flere produkter i gruppen	Redusere konkurransen i markedet	Det anbefales å holde seg til strategisk plan, men tilføre gruppen flere produkter innenfor dette. Synergi blant selskapene og kunnskapsgrupper kan vire som katalysator for dette. Spisskunnskap i kombinasjon med digital kunnskap vil gi nye produkter og løsninger
C5	Strategisk prising	Angripe andre aktører i markedet	Autonomi anbefalt prioritert med oppmerksomhet på prestasjonsevne og kunder
C6	Lage barrierer i markedet	Vanskeliggjøre inntreden av nye aktører i markedet	Autonomi anbefalt prioritert her der lokalt selskap med best kjennskap til marked priser jobbene. Ellers ref. C5 og felles kostnads kalkulasjon system

Figur 67 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - C) Produkt

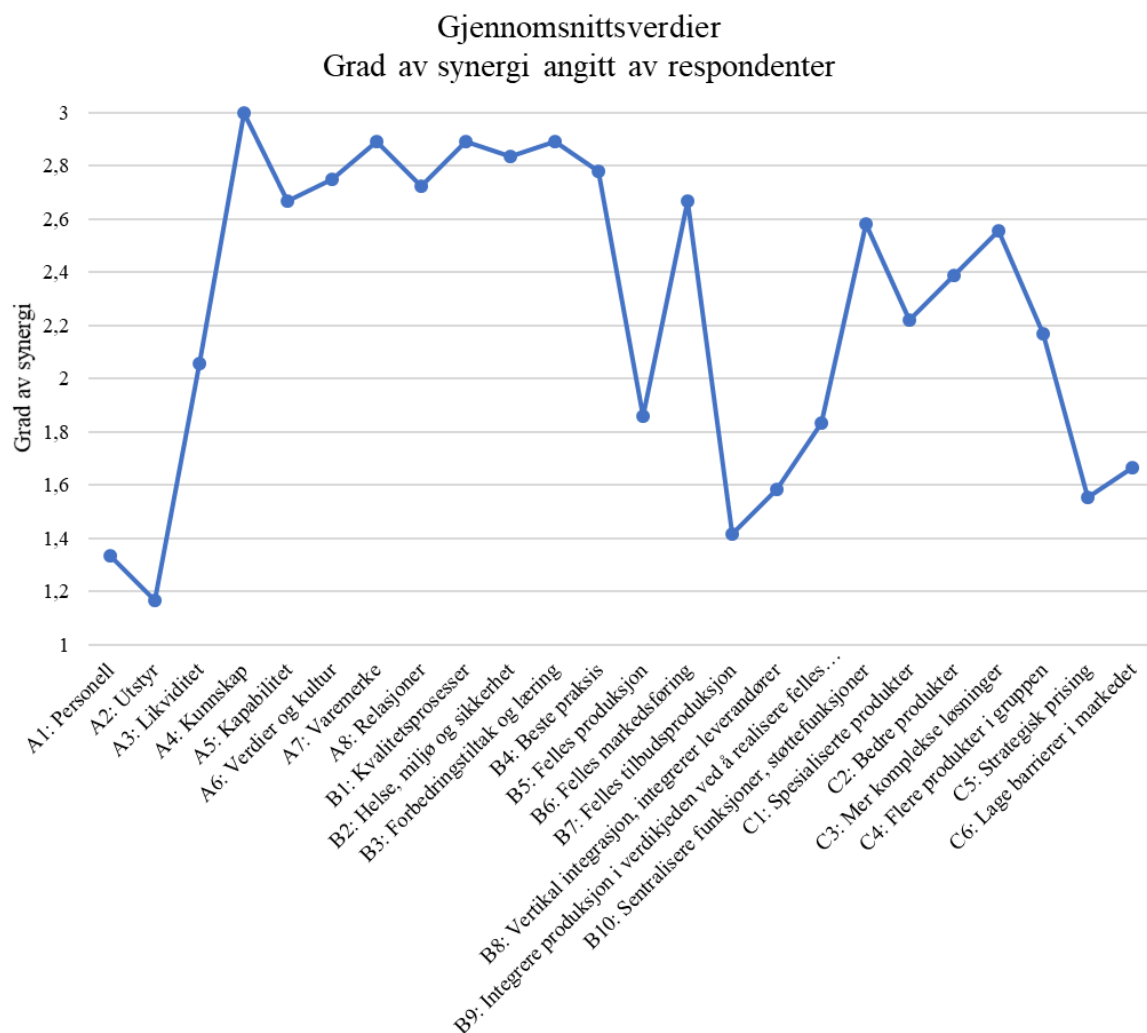
6 Konklusjon

Hensikten med dette kapittelet er å presentere resultatene av undersøkelsen foretatt i FLOW Group gjennom denne studien og betydningene av disse funnene der vi søker å belyse og om mulig besvare følgende problemstillinger og spørsmål:

1. Hvilke områder kan ha betydelig synergi potensial for gruppen?
2. Hvilke områder bør synergi prioriteres fremfor autonomi?
3. Hvilke områder bør autonomi prioriteres fremfor synergi?
4. Hvordan kan synergi potensial utnyttes?
5. Belyse elementer i mulig gråsoner mellom synergi og autonomi.
6. Hva er optimal oppgavefordeling mellom gruppens ledelse og selskap i gruppen?

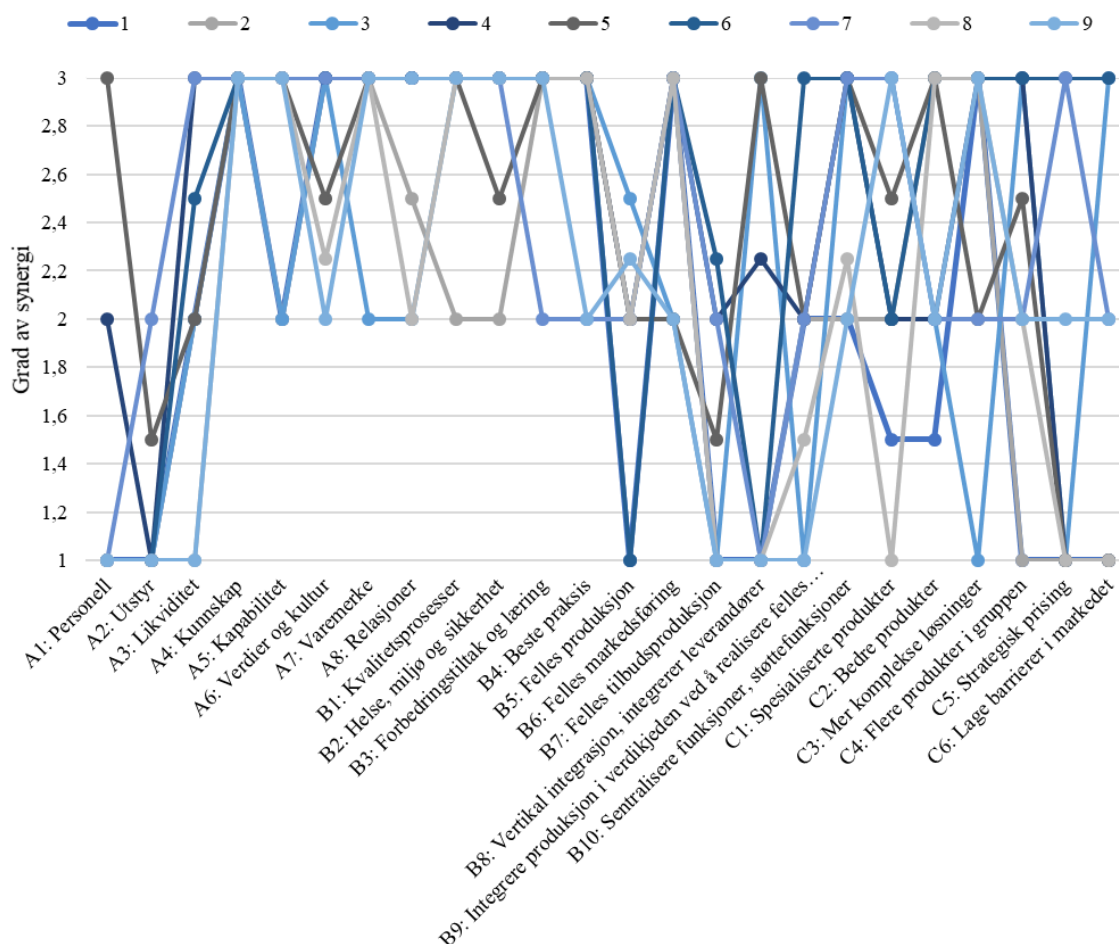
Metoden som ble lagt til grunn for studien oppleves å fungere. Elementer som ble undersøkt, ble delt opp i de tre følgende hoveddeler: A) Ressurs – tilført, B) Aktiviteter - relatert til produksjon og C) Produkt og tjeneste - leveranser ut til kunde. Totalt sett viser undersøkelsen at det antas å være et stort urealisert potensial for synergier i selskapsgruppen. Når en ser overordnet på alle undersøkte elementer kommer det tydelig frem at respondentene har vurdert synergi potensialet til å være høyt. ref. Figur x. Det er begrenset med elementer der

respondentene og analysen viser til at autonomi bør prioriteres foran synergi. Dette er noe uventet da selskapsgruppen er representert med selvstendige selskap. Det viser at de har gjennomgående meget stor tro på dette strategiske prosjektet. Det kommer videre frem at autonomi anbefales prioritert fremfor synergi for elementer direkte relatert til kunde respons evne, der de lokale selskapene har nære relasjoner, god forståelse og et sterkt eierskap til leveranseevne.



Figur 68 Grad av synergi angitt av respondenter - Gjennomsnittsverdier

Grad av synergi angitt av respondenter



Figur 69 Grad av synergi angitt av respondenter

1. Hvilke områder kan ha betydelig synergi potensial for gruppen?

Områder farget grønt er definert som betydelig synergi potensialet. Dette fremkommer gjennom empiri, drøfting og analyse. Resultater er oppsummert i figur 70-72 nedenfor.

2. Hvilke områder bør synergi prioriteres fremfor autonomi?

Områder farget grønt illustrerer elementer der synergi bør prioriteres fremfor autonomi. Dette fremkommer gjennom empiri, drøfting og analyse. Resultater er oppsummert i figur 70-72 nedenfor.

3. Hvilke områder bør autonomi prioriteres fremfor synergi?

Områder farget rødt illustrerer elementer der autonomi bør prioriteres fremfor synergi. Dette fremkommer gjennom empiri, drøfting og analyse. Resultater er oppsummert i figur 70-72 nedenfor.

De undersøkte tre hovedområdene A) Ressurs, B) Aktivitet og C) Produkt med underliggende elementer vises her i figurene nedenfor der grønn farge indikerer områder med betydelig synergi potensialet for gruppen og rødt området indikerer prioritet på autonomi.

Nr.	Type	Synergi versus autonomi ved FLOW
A1	Personell	Bør videre undersøkes
A2	Utstyr	Autonomi bør prioriteres
A3	Likviditet	Autonomi bør prioriteres
A4	Kunnskap	Synergi bør prioriteres
A5	Kapabiliteter	Synergi bør prioriteres
A6	Verdier og kultur	Synergi bør prioriteres
A7	Varemerke	Synergi bør prioriteres
A8	Relasjoner	Synergi bør prioriteres

Figur 70 Konklusjon: A) Ressurs - Synergi versus autonomi ved FLOW

Nr.	Type	Synergi versus autonomi ved FLOW
B1	Kvalitets-prosesser	Synergi bør prioriteres
B2	Helse Miljø og Sikkerhet	Synergi bør prioriteres
B3	Forbedringstiltak og læring	Synergi bør prioriteres
B4	Beste praksis	Synergi bør prioriteres
B5	Felles produksjon	Autonomi bør prioriteres
B6	Felles markedsføring	Synergi bør prioriteres
B7	Felles tilbuds-produksjon	Autonomi bør prioriteres
B8	Vertikal integrasjon, integrerer leverandører	Autonomi bør prioriteres
B9	Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag	Autonomi bør prioriteres

B10	Sentralisere funksjoner støttedfunksjoner	Synergi bør prioriteres
-----	---	-------------------------

Figur 71 Konklusjon: B) Aktivitet - Synergi versus autonomi ved FLOW

Nr.	Type	Synergi versus autonomi ved FLOW
C1	Spesialiserte produkter	Synergi bør prioriteres
C2	Bedre produkter	Synergi bør prioriteres
C3	Mer komplette løsninger	Synergi bør prioriteres
C4	Flere produkter i gruppen	Synergi bør prioriteres
C5	Strategisk prising	Autonomi bør prioriteres
C6	Lage barrierer i markedet	Autonomi bør prioriteres

Figur 72 Konklusjon: C) Produkt - Synergi versus autonomi ved FLOW

4. Hvordan kan synergi potensial utnyttes?

Anbefalinger om hvordan synergi potensialet kan utnyttes fremkommer gjennom empiri, drøfting og analyse. Resultater er oppsummert i figur nedenfor.

A) Ressurs

	Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
Immaterielle ressurser: Kan typisk videreutvikles og overføres mellom	A4	Kunnskap	Utvikling av en lærende organisasjon med kunnskapsgrupper	Synergi potensialet betydelig, et strategisk område. Anbefales gjennomgang av empiri og revidering av plan på gruppenivå. Videreutvikling av Flow Akademiet, flere nettverkskunnskaps grupper, innarbeide kunnskapsbesøk kultur, videre praktisere og øve god ledelse
	A5	Kapabiliteter	Spesialløsninger som anvendes av hele gruppen	La kunnskapsnettverk jobbe frem strategiske kapabiliteter som selges av alle til marked. Synergi betydelig

A6	Verdier og kultur	På tvers i gruppen	Høy synergi prioritet, la det få konsekvenser for: 1) Seleksjon og rekruttering av både selskap og medarbeidere, 2) Videreutvikling av lag og medarbeidere 3) Avslutning av relasjoner og avtaler
A7	Varemerke	Felles styrke ut i marked	Fortsette det gode arbeidet og realisere digitale nye løsninger innlem unge kompetente medarbeidere med digital kultur og kunnskap
A8	Relasjoner	Eksternt, bli sterkt ønsket av lokalt næringsliv, forstå og så hjelpe kunden. Internt bygge kunnskap og kultur bånd. Nysgjerrig på hvordan en best kan hjelpe i situasjoner og prosesser. Skape energi, glede og få ting til sammen	Nysgjerrig, forstå og så hjelpe kunden – følge opp. Skape samhandling med kunde og gi gode opplevelser. Energi, glede og hjelp gjennom å gjøre ting sammen. Synergi prioriteres

Figur 73 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - A) Ressurs

B) Aktivitet

Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
B1	Kvalitetsprosesser	Felles, brukervennlig og godt implementert kvalitetssystem	Synergi prioriteres. Etablering av et felles system med løsninger for små og store selskap. Eierskap gjennom utvikling og «på jobben trening» med system
B2	Helse Miljø og Sikkerhet	Felles, brukervennlig og godt implementert HMS system	Behold samt utvikle anvendelse av felles system ref. også over. Prioritere synergi
B3	Forbedringstiltak og læring	Kontinuerlig forbedring og felles tilrettelagt læring	Tydlig område for synergi, skape dynamikk gjennom kunnskapsgrupper og prosjekter, felles system
B4	Beste praksis	Utvikling av beste praksis og implementering	Tydlig område for synergi som over, skape dynamikk

			gjennom kunnskapsgrupper og prosjekter, felles system
B6	Felles markedsføring	Kvalifisering og markedsføring felles ovenfor kunder	Høy synergi prioritert med bruk av digitale felles løsninger, bygger varemerke og bringer gruppe løsninger til kunde. Men salg må i vesentlig grad utføres autonomt tett på kunde
B10	Sentralisere funksjoner støttefunksjoner	Støttefunksjoner sentraliseres eller legges til egnede lokasjoner	Tydlig område for synergi prioritering der det kan utføres en egen gjennomgang for beste løsning. Her anbefales felles løsninger som angitt i analysedelen B10

Figur 74 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - B) Aktivitet

C) Produkt

Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
C1	Spesialiserte produkter	FG selskaper differensiere seg/leveranse av spesial produkter som virker komplementære i gruppen og driver prisene opp	Betydelig Synergi potensial der FLOW produkter og løsninger kan utvikles, vil differensiere og gruppen kan dele på utvikling, salg og anvendelse
C2	Bedre produkter	Utvexler erfaring og dele på videreutvikling	Synergi potensialet er betydelig da gruppen sammen kan ha stor makt mot/sammen med leverandørene ved å innlemme sitt eget høye kunnskapsnivå og evne til forbedring. Ref. også til B8
C3	Mer komplette løsninger	Samarbeide om større og mer både komplette og komplekse leveranser	Synergipotensialet er høyt der gruppen bør fortsette å gjennomføre strategi der VVS, klima, elektro og automasjon realiseres, men økt verdiskaping når integrerte løsninger leveres gjennom internt samarbeid i gruppen. Kommersiell og teknisk beste praksis utvikles
C4	Flere produkter i gruppen	Redusere konkurransen i markedet	Det anbefales å holde seg til strategisk plan, men tilføre gruppen flere produkter

			innenfor dette. Synergi blant selskapene og kunnskapsgrupper kan vire som katalysator for dette. Spisskunnskap i kombinasjon med digital kunnskap vil gi nye produkter og løsninger
--	--	--	---

Figur 75 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - C) Produkt

5. Belyse elementer i mulig gråsoner mellom synergi og autonomi.

Elementer som befinner seg i mulig gråsoner fremkommer gjennom igjennom empiri, drøfting og analyse i tabellen under og er angitt med grå farge. Grå farge i kolonne til venstre i figuren er informasjon fra empiri og grå farge i høyre kolonne i samme figur er fremkommet gjennom empiri, drøfting og analyse og representerer her anbefalinger. Ref. Figur under.

A) Ressurs

	Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
Fysiske ressurser: Stordriftsfordeler er typisk mulig - vurdering	A1	Personell	Bør i utgangspunktet håndteres av hvert enkelt selskap, men der en «personell pool» løsning eventuelt kan utredet. Dette kan eventuelt realiseres gjennom «reisepool» av egne ansatte eller felles innleieløsning. Eller ved en kombinasjon av begge disse løsningene.	Anbefalt å vurdere fellesløsninger som kan styrke fleksibilitet og gjennomføring av større prosjekter. Reise «pool» + felles innleie?
	A3	Likviditet	To treer karakterer fra datterselskap, men to enere fra Business Partner selskap. CFO koordinerer med DL for datterselskap, men helt separat økonomi for Business Partnere	Separate løsninger på selskapsnivå, men koordinering ved CFO

Figur 76 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - A) Ressurs

B) Aktivitet

Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
B5	Felles produksjon	Produksjon legges til definerte lokasjoner, utføring av felles mer totale prosjekter, komplementært omfang. Synergier kan være betydelige men inkluderer risiko for ekstra kostnader om utnyttelsesgrad	Bør utredes når gruppen vokser mer. Vurderes best å håndteres autonomt inntil videre. Risiko for ekstra kostnader som kan medføre svekket kundeoppmerksomhet

		ikke blir stor og da kan det også stjele ledelses kapasitet på bekostning av kunde oppmerksomhet	
B8	Vertikal integrasjon, integrerer leverandører	Spesialtilpassete løsninger for bedre leveranser, ta selv kontroll på mer av produksjonen, medfører interne kunder	På sikt kan det være synergier ved felles løsning men vurderes nå til å best håndteres autonomt. Ellers risiko for at kunde oppmerksomhet svekkes ved for annen aktivitet som også krever investeringer av tid og kapital
B9	Integrere produksjon i verdikjeden ved å realisere felles produksjons lag	Kombinere markedsføring, logistikk og produksjon. Øke skalerings-effekt samt kvalitet	Produksjon vurderes best å håndteres autonomt, men der felles muligheter bør undersøkes som anbefalt under A1 Personell

Figur 77 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - B) Aktivitet

C) Produkt

Nr.	Type	Beskrivelse etter analyse og drøfting	Anbefalinger etter analyse og drøfting
C1	Spesialiserte produkter	FG selskaper differensiere seg/leveranse av spesial produkter som virker komplementære i gruppen og driver prisene opp	Betydelig Synergi potensial der FLOW produkter og løsninger kan utvikles, vil differensiere og gruppen kan dele på utvikling, salg og anvendelse
C2	Bedre produkter	Utveksler erfaring og dele på videreutvikling	Synergi potensialet er betydelig da gruppen sammen kan ha stor makt mot/sammen med leverandørene ved å innlemme sitt eget høye kunnskapsnivå og evne til forbedring. Ref. også til B8
C4	Flere produkter i gruppen	Redusere konkurransen i markedet	Det anbefales å holde seg til strategisk plan, men tilføre gruppen flere produkter innenfor dette. Synergi blant selskapene og kunnskapsgrupper kan vire som katalysator for dette. Spisskunnskap i kombinasjon med digital kunnskap vil gi nye produkter og løsninger

C5	Strategisk prising	Angripe andre aktører i markedet	Autonomi anbefalt prioritert med oppmerksomhet på prestasjonsevne og kunder
C6	Lage barrierer i markedet	Vanskeliggjøre inntreden av nye aktører i markedet	Autonomi anbefalt prioritert her der lokalt selskap med best kjennskap til marked priser jobbene. Ellers ref. C5 og felles kostnads kalkulasjon system

Figur 78 Analyse og drøfting: oppsummering og tilhørende anbefalinger - C) Produkt

6. Hva er optimal oppgavefordeling mellom gruppens ledelse og selskap i gruppen?

Det konkluderes at det bør gjennomføres en egen gjennomgang med representativt personell fra de involverte parter for å definere en mer presis oppgavefordeling mellom ledelsen i gruppen og de enkelte selskapene. Denne gjennomgangen bør benytte utført studie som en del av analyse materialet. Det presiseres at dette også er nevnt ved tabell i figur 66, Analyse og drøftelse.

Videre forskning: Det anbefales videre å undersøke i hvilken grad «Ledelse» og «Kognitiv sammensetning av topledelse», kan utgjøre en strategisk relasjon av vesentlig betydning for synergirealisering mellom selskap i en selskapsgruppering, med referanse til kapittel 2.4 der følgende er presisert:

«The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance» utgitt av «Strategic Management Journal, Vol 7, 485-501 (1986)». Her foreslår de å utvikle et konsept som identifiserer relasjonstyper som er av betydning for synergi mellom forretningsenheter. Dette baserer seg på de følgende to hoved elementer: 1) De strategiske likheter mellom forretningsenheter eller partnere, 2) Kognitiv sammensetning av deres topp ledelse. De beskriver videre viktige elementer for relasjon, innenfor strategi som elementene: a) Produkt b) Marked og c) Teknologi. Wit og Meyer har gjennom sitt videre arbeid angitt de viktige strategiske relasjonsområder med synergipotensialet som nevnt til: 1) Ressurs base, 2) Aktivitet system og 3) Produkt leveranse (Wit & Meyer, 2010, s. 309-310). En ser her at de har beholdt området produkt, men det oppleves at de har arbeidet seg frem mot en mer prosessbasert modell. Den mer prosessbaserte modellen er representert med: 1) Ressurser, som går inn til produksjon, der 2) aktivitet system, representerer tilvirkning og produksjon mens 3) Produkt, er ferdig tilvirket leveranse til kunde.

7. Referanser

7.1 Intervjuobjekter

Selskap	Rolle	Navn	Forkortelse	Intervju nummer	Nummer brukt i tabell/graf	Dato
FLOW Group	Styreleder	Knut Erling Årstad	FG SL	Nr. 03	1	06. mai 19
	HMSK leder	Rønnaug Nornes	FG HMSL	Nr. 02	2	06. mai 19
	CFO	Rasmus Møller	FG CFO	Nr. 04	3	06. mai 19
FLOW Meisingset, VVS, datterselskap	Dagligleder	Mads Meisingset	FM DL	Nr. 01	4	03. mai 19
	Salg og Prosjektleder	Joakim Arnesen	FM S & PL	Nr. 05	5	09. mai 19
FLOW Trøndelag, VVS, datterselskap	Dagligleder	Greif Sæter	FT DL	Nr. 06	6	10 mai 19
	Salg og Prosjektleder	Håvard Hildrum	FT S & PL	Nr. 07	7	10 mai 19
Ragnar Svensen, VVS, «Busines Partner»	Dagligleder	Roar Svensen	RS DL	Nr. 08	8	13. mai 19
	prosjektleder	Audun Skandsen	RS PL	Nr. 09	9	13. mai 19

Figur 79 Referanser: Intervjuobjekter

7.2 Litteraturliste

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6 utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2017

- Georange. (2019). *Grunnkart* [Figur]. Hentet fra <https://kartkatalog.georange.no/metadata/kartverket/norge-illustrasjonskart/a374f867-60c0-4524-9eda-b15ab4d12858>.
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis* (10 utg.). Wiley
- Kahneman, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax Forlag
- Knoll, S. (2008). *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*. (Doktorgradavhandling). DISSERTATION of the University of St.Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG)
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 485-501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Sharp, B. (2010). *How brands grow – what marketers don't know*. Australia: Oxford University Press Australia
- Smith, S. & Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience*. Great Britain: Prentice Hall Financial Times
- Statoil. (2011). *Statoil-boken* (utg. 3). Statoil.
- Thompson, J. & Scott, J. M. & Martin, F. (2014). *Strategic Management Awareness and Change* (7. Utg.). United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Tran, P. (2016, 27. November). Strategy 3: Corporate Strategy, Diversification, Porter's Three Essential Tests and Synergies. Hentet fra <https://www.linkedin.com/pulse/strategy-3-corporate-diversification-porters-three-essential-tran/>
- UiO: Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet. (2017, 28. November). Hypotese og teori. Hentet 18. Mars 2018 fra <https://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/leksikon/h/hypotese-og-teori.html>
- Wit, B. D. & Meyer, R. (2006). *Corporate growth directions* [Figur]. Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.
- Wit, B. D. & Meyer, R. (2006). *Forms of multi-business synergy* [Figur]. Strategy synthesis, resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. Copyright 2010, Cengage Learning EMEA.
- Wit, B. D. & Meyer, R. (2010). *Strategy; Process, Content, Context – An international perspective* (4 utg.). United Kingdom: Cengage Learning EMEA.