



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS

MASTEROPPGAVE

Diversifisering i Lunde Gruppen AS

- Et casestudie av Lunde konsernet

Christian Alveberg og Nurcan Aydin

Vår 2014

Standard forside



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Master i Økonomi og Administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og Ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? **Nei**
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: **Diversifisering i Lunde Gruppen AS**

ENGELSK TITTEL: **Diversification in Lunde Gruppen AS**

FORFATTER(E)

Studentnummer:

953331

.....

219248

.....

Navn:

Nurcan Aydin

.....

Christian Alveberg

.....

VEILEDER:

Terje I. Våland

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2014

Underskrift administrasjon:.....

Forord

Denne oppgaven markerer vår slutt på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Det har vært to travle, spennende og lærerike år som har gitt oss god generell økonomisk kompetanse om hvordan bedrifter, næringsliv og samfunn fungerer.

Det siste halvåret med oppgaveskriving har vært særlig interessant, da vi begge har en oppriktig interesse for faget strategi. Masteroppgaven har bydd på utfordringer og frustrasjon, men har i størst grad gitt oss nyttig kunnskap som vi ikke ville vært foruten.

Vi ønsker å takke vår veileder Terje I. Våland for nyttige og konstruktive tilbakemeldinger. Våre nærmeste og venner som har vært støttespillere under hele prosessen fortjener også en takk.

Vi håper at oppgaven er spennende og interessant lesing, og vil presisere at synspunkter og tolkninger som kommer frem i oppgaven er våre egne.

Christian Alveberg

Nurcan Aydin

Stavanger 2014

Sammendrag

Denne oppgaven har hatt en tosidig hensikt. Den skulle utarbeide et læringscase for bruk i undervisningssammenheng, samt bruke caset for å undersøke fenomenet diversifisering. Læringscaset tok utgangspunkt i Lunde Gruppen AS, et diversifisert konsern som representerer en av Norges største konkurser. Diversifisering er et resultat av selskapets målsetning. Enkelte hevder diversifisering bidrar til bedre prestasjoner, mens andre hevder selskap presterer bedre ved å holde seg fokusert.

Problemstillingen ble følgende:

Hvordan kan diversifiseringsstrategien i Lunde Gruppen AS ses i sammenheng med konkursen i konsernet?

Læringscaset tar for seg historien til Lunde Gruppen AS, fra start til slutt. Caset belyser diversifiseringen i Lunde Gruppen AS og er basert på avisartikler, tingrettsdokumenter, bostyrer rapporter og insolvensdokument.

I analysen prøver oppgaven å diskutere relevant teori i lys av hendelser fra caset. Oppgaven prøver å se en sammenheng mellom ulike strategiske element som forklaring på konkursen i Lunde Gruppen AS. Den splitter utviklingen i Lunde Gruppen AS i to perioder. Fra start til midten av 2000- tallet, og fra midten av 2000-tallet til konkurstidspunktet i 2011. Den første perioden syntes å være en suksess sett i forhold til den siste. Denne perioden syntes preget av relatert diversifisering, organisk og strukturell vekst, samt fremvoksende og planlagte strategiprosesser. Dette syntes å føre til større potensial for synergier, samt gjøre det lettere å realisere synergier. I andre perioden syntes konsernet i større grad å ha en rask og omfattende vekststrategi som førte til mye urelatert diversifisering. Det syntes også tydelig at de strategiske valgene i denne perioden gjorde det vanskelig å realisere synergier, samt stilte større krav til konsernet.

Oppgaven konkluderer med at sammenhengen mellom ulike strategiske valg i Lunde Gruppen AS kan sies å ha påvirket konkursen i konsernet. Dette ses i sammenheng med ulike de to ulike periodenes forutsetninger.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	4
1.3 Formål og relevans med oppgaven.....	4
1.4 Oppgavens oppbygging.....	5
2.0 Teori	6
2.1 Strategi	6
2.1.1 Planlagt og fremvoksende strategi	7
2.2 Strategisk nivå	8
2.2.1 Selskap	8
2.2.2 Konsern	9
2.2.3 Konglomerat	10
2.3 Vekst.....	11
2.4 Diversifisering	12
2.5 Synergier	15
2.6 Rammeverk for oppgaven	16
3.0 Metode.....	18
3.1 Forskningsdesign.....	18
3.2 Kvalitative undersøkelser	19
3.2.1 Casestudie	20
3.2.2 Enkelcase	20
3.2.3 Dybdeintervju	21
3.3 Datainnsamling.....	22
3.4 Analyse av data	23
3.5 Reliabilitet og Validitet	23

4.0 Case: Fra suksess til konkurs – historien om Lunde Gruppen AS	26
5.0 Analyse	41
5.1 Strategien i Lunde Gruppen AS	41
5.2 Vekst i Lunde Gruppen AS	44
5.3 Diversifisering i Lunde Gruppen AS	46
5.3.1 Motiver for diversifisering.....	47
5.3.2 Suksess med diversifisering.....	48
5.3.3 Verdiskapning ved diversifisering	49
5.3.4 Oppsummering	51
5.4 Synergier i Lunde Gruppen AS	52
5.4.1 Operasjonelle Synergier.....	52
5.4.2 Finansielle synergier	53
5.4.3 Andre Synergier	54
5.4.4 Observerte synergier	54
6.0 Konklusjon	57
6.1 Bidrag og Begrensninger.....	60
7.0 Referanser.....	61
7.1 Kilder for Case	63
7.1.1 Artikler hentet fra nett.....	63
7.1.2 ATEKST – Retriver artikler	66
7.2 Vedlegg	68

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil bakgrunnen for oppgaven presenteres. Med utgangspunkt i bakgrunnen vil oppgaven formulere en problemstilling som vil være utgangspunktet for resten av arbeidet.

Videre vil oppgavens formål og relevans belyses, samt strukturen og rekkevidden.

1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for denne oppgaven var en invitasjon fra professor Terje I. Våland. Han hadde et ønske om å samle case fra norske bedrifter som kan brukes til diskusjon i undervisningssammenheng. Betegnelsen *case* kommer av det latinske *casus*, som understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller få undersøkelsesenheter. Case kan ta utgangspunkt i organisasjoner, beslutninger, forhandlinger, diskurs, hendelser og handlinger etc. (Andersen, 2013). Denne oppgaven skal utarbeide et læringscase, som er en faktisk beskrivelse av en reel situasjon. Hensikten med Læringscase er å gi grunnlag for diskusjon ved et bestemt kurs eller disiplin (Vega, 2013).

I forhold til fagområde stod strategi med tilhørende elementer tidlig frem som det opplagte valget. Ønske for oppgaven var å utarbeide et læringscase med utgangspunkt i et konsern, der de strategiske avgjørelsene tas på flere nivå og avhenger av ulike element. Valget falt på Lunde Gruppen AS. Det Rogaland baserte konsernet er nasjonalt kjent for sin virksomhet innenfor transport, dekk og fritidsbåt. Johannes Lunde startet konsernet på slutten av 80 – tallet og bygde det opp til å bli en stor aktør innenfor sine forretningsområder. Konsernet var på topp i 2007, med en omsetning som passerte en milliard kroner. Kun få år senere raknet det som viste seg å være et korthus, der en etter en del av konsernet ble erklært insolvent. I kjølvannet av konkursen ble det gjennom media avdekket flere urovekkende avsløringer og en rekke søksmål ble rettet både mot Lunde Gruppen AS og Lunde personlig. Konkursen ble stående igjen som en av Norges største.

Grunnen til at valget falt på Lunde Gruppen AS var kompleksiteten i, samt omfanget av konsernet, der forretningsområdene spriket fra transport til alpinanlegg. Det som tidlig stod sentralt i forhold til strategien i Lunde Gruppen AS var at den var drevet frem av et ønske om vekst, Lunde Gruppen AS skulle bli størst og best. For at et selskap skal vokse og bli større må de ekspandere sin virksomhet, noe som kan gjøres på to måter. Enten ved å utvide sin interne produktlinje gjennom utvikling av nye produkter / avdekke nye markeder for sine

produkter. Eller ved å gå sammen med andre selskap ved å fusjonere, danne allianser eller gjennom oppkjøp. Velger selskap å utvide gjennom fusjon /oppkjøp kan dette i følge De Wit & Meyer (2010) gjøres vertikal eller horisontal, ved for eksempel kjøpe opp konkurrenter eller ved å integrere seg med sine tilbydere. Dette er ulike former vekststrategier som fra teorien kalles diversifiseringsstrategier.

Innenfor litteraturen finnes det utallige mengder forskningsartikler og teorier som tar for seg diversifiseringsstrategi. Det som vil være relevant for oppgaven er hvordan diversifisering påvirker prestasjonene i selskap. Det vil også være relevant hvordan diversifisering kan ses i sammenheng med andre strategiske valg, samt om man kan se noen faktorer som ligger bak suksess ved diversifisering. Sett utenfra virket Lunde Gruppen AS svært diversifisert og det oppgaven ønsker å undersøke er om denne diversifiseringen kan ses i sammenheng med konkursen.

Empiriske studier både innenfor finans og strategisk ledelse har i flere ti år prøvd å si noe om forholdet mellom diversifisering og prestasjoner. Oppgaven vil ta utgangspunkt i litteraturen fra strategisk ledelse (Strategic Management), der tanken er at visse former for diversifiseringsstrategi fører til bedre prestasjoner. Med dette menes relatert og urelatert diversifisering.

Rumelt (1974) var en av dem som tidlig ønsket å se hvordan diversifiserte selskap presterte sett i forhold til fokuserte selskap. Hans studie av utviklingen innenfor noen av de største amerikanske selskapene i perioden 1946 til 1969 viste at bedrifter som var relatert diversifisert hadde bedre økonomiske resultater enn selskap som var urelatert diversifisert. Ca. ti år senere utførte Reed & Luffman (1984) en lignende undersøkelse. I motsetning til Rumelt (1974) viste deres studie at urelaterte diversifiserte selskap hadde høyere avkastning på kapitalen enn relatert diversifiserte. De ulike resultatene kan skyldes at studiene fokuserte på ulik type selskap, ulik størrelse på selskap etc. Men forskjellen mellom studiene viser at forholdet mellom prestasjoner og diversifisering må ses i sammenheng om selskaper diversifiserer relatert eller urelatert.

I nyere tid har også teoretikere prøvd å se hvordan diversifisering påvirker selskap:

I 2000 foretok Palich, Cardinal & Miller en undersøkelse av tidligere forskning innenfor diversifisering sett i forhold til prestasjoner. Deres studie fant at selskap som drev relatert diversifisering gjorde det bedre enn de som drev urelatert diversifisering. De fant en positiv

effekt når bedrifter gikk fra å ha en enslig forretningsstrategi til en relatert diversifiseringsstrategi, men en negativ effekt når selskap gikk fra relatert til en urelatert diversifisering.

Martin & Sayrak (2003) foretok også en gjennomgang av tidligere forskning. De konkluderte med at på tross av mengden empiriske studier av forholdet mellom diversifisering og prestasjoner, kan man ikke si at det foreligger en definitiv enighet om hvorvidt selskap bør være fokusert eller diversifisert.

På bakgrunn av tvetydigheten i forhold til diversifisering og prestasjoner har ulike forskere også sett på om dette forholdet må ses i sammenheng med flere faktorer enn bare type diversifisering.

Marineelli (2011) undersøker om det er en link mellom diversifisering og prestasjoner, men finner innenfor alle typer diversifisering, selskap som presterer dårligere / bedre enn sine konkurrenter. På grunn av dette antyder Marineelli (2011) at dersom man skal si noe om diversifisering i forhold til prestasjoner, må man ta utgangspunkt i mer komplekse modeller som inkluderer faktorer, som for eksempel ledelsens evner.

I følge Hill (2013) er diversifisering er en kompleks strategi som krever at selskapet har en klar visjon og plan i forkant av diversifiseringen. Videre argumenterer han for at mye diversifisering kan redusere, snarere enn å bedre selskapets lønnsomhet. Dette ses i sammenheng med kompleksiteten som kan oppstå i et konsern på grunn av diversifisering.

Gjennomgangen av litteraturen tyder på at det ikke foreligger en definitiv enighet om selskap presterer best ved å være fokusert eller diversifisert. Det er også avdekket at det foreligger en forskjell mellom relatert og urelatert diversifisering. Det siste som synes tydelig fra litteraturen er at diversifisering og prestasjoner må ses i sammenheng med flere faktorer. I forhold til Lunde Gruppen AS vil oppgaven undersøke hvordan diversifiseringen i konsernet påvirket prestasjonene.

Oppgaven vil også undersøke hvorfor Lunde Gruppen AS valgte å diversifisere i den grad de gjorde. Fra litteraturen fremgår det ulike motiver for en slik strategi, der risikoreduksjon, konkurransekraft og synergieffekter er sentrale. Sett i forhold til risiko passer ordtakene ”en bør ikke satse alt på en hest”. Et selskap som kun har en nisje, har alt å tape dersom noe går galt. Mens selskap som har flere produkter/markedssegmenter kan fordele risikoen. Dersom et

produkt feiler eller et marked faller sammen så vil selskapet kunne redde seg inn med et annet produkt i et annet marked. Konkurranseskraft og synergieffekter kan ses i sammenheng med hverandre. Selskap utvider gjerne sin virksomhet for å bedre konkurranseskraften. Potensiale i dette ses ofte opp mot muligheter for å hente ut i synergieffekter. Prinsippet vedrørende synergier er at en pluss en blir tre. Da to selskap sammen kan for eksempel bedre lønnsomheten og minke kostnadene, og på den måten være mer verdt sammen enn hver for seg. Utfordringene knyttet til synergier er å realisere verdien som teoretisk sett eksisterer. I følge Aaker & McLoughlin (2007) er synergier ofte en mer en luftspeiling enn en realitet.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i bakgrunnen for oppgaven utformes følgende problemstilling:

Hvordan kan diversifiseringsstrategien i Lunde Gruppen AS ses i sammenheng med konkursen i konsernet?

For å svare på denne problemstillingen vil oppgaven bli delt opp i tre deler. Først vil oppgaven undersøke relevant teori bak strategiske valg, vekst, diversifisering og synergier. Deretter vil det utarbeides et læringscase på bakgrunn av sekundærdata om Lunde Gruppen AS. Tilslutt vil teorien speiles opp mot læringscaset for å analysere mulige forklaringer som kan ses i sammenheng med problemstillingen.

1.3 Formål og relevans med oppgaven

Formålet med oppgaven er todelt. Den skal utarbeide et læringscase som kan brukes til undervisningsformål. Deretter skal den analysere caset for å se hvordan strategiske valg i Lunde Gruppen AS kan ses i sammenheng med konkursen. Det er klart for oppgaven at strategiske valg som har bidratt til suksess og fiasko i konsernet må ses i sammenheng med andre faktorer. Johannes Lunde ble i 2013 ilagt en fem års fengselstraff for grovt økonomisk utroskap i forbindelse med konkursen i Lunde Gruppen AS. Dette viser at konkursen i konsernet er tett korrelert med økonomiske faktorer og kriminelle handlinger. Oppgavens hensikt er da altså ikke å avdekke de konkrete årsakene til konkursen ettersom den er sammensatt av flere faktorer. Oppgaven vil bruke konkursboet i Lunde Gruppen AS til å undersøke om deres diversifiseringsstrategi kan sies å ha bidratt til konkursen i konsernet.

Mange bedrifter gjør nettopp det Lunde Gruppen AS forsøkte, eller rettere sak gjorde med suksess i mange år. De diversifiserer for å bli større, få større markedsandeler, spre risiko, etc. Dette kan i flere tilfeller føre til vekst, bedre resultater og bedre lønnsomhet. I Lunde Gruppen AS endte dette med konkurs. Formålet er ikke å komme til en entydig konklusjon, eller en bastant oppskrift på hvordan bedrifter bør diversifisere. Det som er hensikten er å se hvordan diversifiseringen i Lunde Gruppen AS har påvirket konsernets prestasjoner, samt prøve å se en sammenheng mellom de ulike strategiske elementene oppgaven knytter opp mot diversifisering.

Formålet for læringscaset er å belyse diversifiseringen i Lunde Gruppen AS slik at oppgaven kan si noe om de strategiske avgjørelsene i konsernet. For andre som leser caset vil forhåpentligvis relevansen være at det kan brukes i undervisningssammenheng der andre kan trekke egne konklusjoner utover de som belyses i selve oppgaven.

1.4 Oppgavens oppbygging

I innledningen presenteres bakgrunn, formål og problemstilling for oppgaven. I teorikapitlet presenteres *skjelettet* for oppgaven. Her presenteres teorien som sier noe om temaet for oppgaven. I metodekapitlet redegjøres det for metoden og forskningsstrategien som er valgt i forbindelse med besvarelse av problemstillingen. Analysen legges i et eget kapittel, der caset vil være utgangspunktet for å diskutere teorien. Tilslutt vil en konklusjon bli utarbeidet på bakgrunn av analysen og det vil bli opplyst om oppgavens bidrag og begrensninger.

Navneendringer skjedde hyppig i Lunde Gruppen AS. I oppgaven vil konsernet primært bli omtalt som Lunde Gruppen AS. De ulike selskapene innad i konsernet vil bli omtalt med det navnet som sist var kjent for offentligheten.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket bak oppgaven. Kapitlet er delt inn i fem ulike deler. Først presenteres ulike former for strategi utforming. I andre del linkes dette opp mot ulike nivå for strategien. I tredjedel går kapitlet inn på vekststrategi ettersom det er sentralt for oppgaven. I fjerde presenteres diversifisering, som er en sentral vekststrategi. I femte del presenteres synergier, mens tilslutt det hele summeres opp i et teoretisk rammeverk for analysedelen av oppgaven.

2.1 Strategi

Det finnes mange ulike definisjoner av hva strategi er:

Strategi kan ses på som en kurs for handlinger for å oppnå organisasjonens hensikt. Det kan være en plan som sier noe om hvor en ønsker å gå i fremtiden og hvordan en vil bevege seg dit (De Wit & Meyer, 2010).

Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003) definerer strategi som et mønster eller en plan som integrerer organisasjonens hovedmålsetning, retningslinjer og handlinger i en sammenhengende helhet. En velformulert strategi hjelper organisasjoner til å organisere og allokere organisasjonens ressurser i en unik sammensetning.

Porter (1987) argumenterer for at en konkurransestrategi er en generell formel eller oppskrift for hvordan et foretak skal konkurrere i fremtiden. I det legger han hva organisasjonens mål er og hva som må til for at organisasjonen skal nå sine mål.

Felles for definisjonene er at argumenterer for at selskap må ha en langsiktig plan for hvordan de skal oppnå sin målsetting. Gjennom å holde seg til planen kan selskap oppnå konkurransefortrinn og dermed bedre sin markedsposisjon.

Strategien utarbeides ofte av ledelsen / styret med utgangspunkt i visjonen, forretningsideen, kjerneverdiene og målsetningen til selskapet (De Wit & Meyer, 2010).

2.1.1 Planlagt og fremvoksende strategi

Mintzberg & Waters (1985) skiller mellom fremvoksende og planlagt strategi. Når den realiserte strategien fullt ut samsvarer med den planlagte har man en *planlagt* strategi. Hvis strategien er et resultat av manglende intensjoner kalles det en *fremvoksende* strategi. Disse to strategiene er ofte ikke motstridene, men utfyllende, der et selskaps strategi er en miks av de to.

Mintzberg & Waters (1985) argumenterer videre for at ingen av strategiene er bedre enn den andre, men de fungerer på ulike måter. Den planlagte strategien fokuserer på retning og kontroll, få utført det man ønsker å gjennomføre. Mens den fremvoksende i større grad kan tilpasses endringer i omgivelsene. Ved å definere strategien som planlagt vil muligheten for tilpasning underveis på mange måter falle bort, da oppmerksomheten vil rettes mot de formulerte målene. Den fremvoksende strategien er den ofte et resultat av et fremvoksende mønster man har observert i organisasjonen, og som senere har blitt formalisert (ibid).

Den planlagte strategien refererer til prosessen med å tenke før man handler, lage en plan og implementere planen. Den strategiske planen tar ofte for seg hvor man skal, hvordan man skal komme dit og hva / hvem som må inkluderes. Fordelen med en planlagt strategi er i følge De Wit & Meyer (2010) at den:

- Gir retning for organisasjonen.
- Gjør organisasjonen dedikert til retningen i henhold til nødvendige valg og grep.
- Kan hjelpe med å koordinere de ulike strategiske insentivene i en organisasjon under et felles mønster.
- Kan bidra med en fullstendig evaluering av alle mulige utfall og valg som kan tas i forhold.
- Hjelper å programmere alle de organisatoriske aktivitetene på forhånd.

Den fremvoksende strategien oppstår ofte ”på vei” mot målet, der man ikke har en eksakt plan for retning og handlinger eller i tilfeller der man har avviket fra den opprinnelige planen. En fremvoksende strategi kan ses på som et resultat mellom en interaktiv prosess av tenking og prøving. En slik tilnærming til strategi gir muligheter for å jobbe seg frem til en løsning ved å utforske, lære og sette sammen et tankesett over tid. Fordelen med en fremvoksende strategi er i følge De Wit & Meyer (2010) at:

- Den kan være mer åpen for nye hendelser og muligheter.
- Organisasjonen binder ikke seg og sin kapital til irreversible handlinger.
- Man kan inkorporere læring i den strategiske prosessen.
- Ofte vet man ikke utfallet før man prøver, den fremvoksende strategien lar organisasjonen ta valg etter hvert.

Sammenligner man den fremvoksende strategien med den planlagte ser man at det som er fordelen med den fremvoksende kan være det negative med den planlagte. Der den fremvoksende gir rom for fleksibilitet og åpenhet, skaper den planlagte mer dedikasjon og forutsigbarhet. Mens der den planlagte har tatt sine valg har den fremvoksende større mulighet for å inkorporere læring i prosessen (De Wit & Meyer, 2010).

2.2 Strategisk nivå

Strategisk ledelse kan defineres som *hvordan bedrifter oppnår varige konkurransefortrinn for å sikre lønnsomhet og overlevelse* (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Den kan foregå på ulike nivåer som avdeling, selskap og konsern der den sentrale for denne oppgaven vil være på selskaps og konsernnivå. Et konsern skiller seg fra et enkelt selskap ved at det konkurrerer i flere produktmarked, der strategien og de strategiske valgene må ta hensyn til hvordan man skal utvikle konsernet (hva skal vi eie) og hvordan man skal designe konsernet (hvordan skal vi eie) (De Wit & Meyer, 2010). Et konsern kan også i enkelte tilfeller utvikles til å bli et konglomerat bestående av selskaper innenfor ulike forretningsområder.

2.2.1 Selskap

Et selskaps forretningsystem består av tre ulike deler, ressursbasen, aktivitetssystemet og produkttilbudet. Hvis selskaper klarer å gi deres kunder overlegen verdi kan de utvikle et konkurransefortrinn og danne grunnlag for suksess. Denne verdien kan skapes gjennom å koordinere og maksimere verdien i produkttilbudet ut mot kundene, aktivitetssystemet innad i selskapet og ressursbasen selskapet har tilgang til. Det vil derfor i mange tilfeller være en fordel for selskaper å fokusere på et begrenset antall forretningsområder med et begrenset produkttilbud, mot en begrenset kundegruppe (De Wit & Meyer, 2010).

Selskapsstrategi er et teoretisk og empirisk fragmentert felt, der det finnes mange tilnærminger og teorier om hva som utløser behovet for en strategi og hvordan strategien skal

utformes. Utgangspunktet for selskapsstrategier har to viktige perspektiv som sonderer rundt hvorvidt en skal betrakte strategisk nødvendig handling ut i fra en utside-inn, eller innside-ut tankegang. Skal man se på ressursbasen og utforme produkttilbudet etter den (innside-ut), eller skal man utforme ressursbasen/aktivitetssystemet til hva markedet ønsker (utside-inn). Dette gir valget mellom ”vekst-, markeds-, synergi-, og konkurransestrategier”, et valg som gjerne relateres til selskapets formål og det nåværende gapet selskapet står ovenfor (De Wit & Meyer, 2010).

2.2.2 Konsern

Konsernstrategi dreier seg om å finne den ultimate sammensetningen av selskaper og hvordan de kan integreres til en helhet. Når selskaper går inn i nye markeder enten gjennom å starte med nye aktiviteter (intern vekst) eller ved oppkjøp, kalles det diversifisering. Det finnes to hovedkategorier for diversifisering, horisontalt og vertikalt.

Ved vertikal integrasjon kan man gå fremover eller bakover innenfor egen industrikolonne. Baklengs integrasjon kan enten skje gjennom å integrere seg med leverandører gjennom for eksempel deleierskap eller strategiske allianser. Fremleings integrasjon skjer ved at man integrerer seg mot selskaper på sin etterspørselsside (De Wit & Meyer, 2010).

Ved horisontal integrasjon kan man enten integrere innenfor egen industrikolonne eller diversifisere til selskaper utenfor. Horisontal integrasjon går mot integrering av bedrifter i egen industri. Horisontal diversifikasjon retter seg mot bedrifter utenfor egen industri. Her kan man danne allianser med eller kjøpe opp bedrifter utenfor sin eksisterende industri. Bedrifter kan dra fordeler av dette hvis deres ressursbase vil danne grunnlag for positive synergier i andre industrier (De Wit & Meyer, 2010).

Utfordringene med konsernledelse og utforming av konsernstrategi knyttes til hvordan man ønsker å fordele ressurser, bygge opp aktivitetene og oppnå markedsandeler. De Wit & Meyer (2010) skiller utfordringer ved komponering av et konsern i to deler:

- Konsernets bredde: hvor stor bredde ønsker man i konsernet, jo flere forretningsområder jo større bredde.
- Konsernets fordeling: hvor aktiv skal konsernet være i de ulike delene. Skal man være like aktiv i alle deler eller velge å konsentrere seg om et par aktiviteter.

Hvis et konsern velger en stor bredde i sine forretningsområder kan det potensielt gi muligheter for større inntjening, mer sikker inntjening og lavere risiko. Velger konsernet å ha et snevert forretningsområdet kan de potensielt øke sin kunnskap innenfor dette området og skaffe seg konkurransefortrinn. Utfordringene er å finne den bredden og den fordelingen av ressurser som gir konsernet størst potensiale for profit.

Goold & Campbell (1987) skiller mellom tre ulike type ledelse av konsern, der de tre fokuserer på forskjellig grad av sentralisering, koordinering og standardisering.

- Finansiell kontroll: hver enkelt enhet i konsernet er svært autonom fra konsernets kjerne. Få aktiviteter er sentralisert eller standardisert og konsernledelsen prøver ikke å koordinere aktiviteter på tvers av selskapsgrenser. Det eneste som er sammenhengende er den finansielle rapporteringen.
- Strategisk kontroll: selskaper har et tettere forhold til konsernledelsen og en rekke konsernaktiviteter blir implementert i de ulike selskapene. Noe standardisering og koordinering eksisterer og konsernet prøver å legge til rette for at noen aktiviteter kan gå på tvers av selskapsgrenser.
- Strategisk planlegging: de enkelte selskapene har relativt lite autonomi fra konsernledelsen. Mange nøkkelfunksjoner er sentralisert og standardisert og konsernledelsen jobber svært aktivt for å sikre aktiviteter på tvers av selskapsgrenser.

Den foretrukne stilen for konsernledelse er avhengig av konsernets ønske for synergier, samt graden av autonomi mellom selskapene (De Wit & Meyer, 2010).

2.2.3 Konglomerat

Et konglomerat består av bedrifter som i utgangspunktet har lite eller ingenting til felles. Amerikanske GE er et eksempel på dette, der deres bedriftsportefølje strekker seg fra helseutstyr til finansiering og oljevirkosomhet. Konglomerat satser ofte på en breddestrategi der tanken er å redusere risiko og usikkerhet ved å spre investeringen i ikke relaterte bransjer. Et annet motiv for denne organiseringen kan være at mens noen områder genererer mye likviditet, er andre mer avhengig av ekstern tilgang til likviditet. Tanken er da at det ene område skal kunne finansiere det andre og skapte gunstig kapitaltilgang for de områdene som trenger det. Problemet med konglomerat knyttes ofte til vanskeligheten for å ta ut stordriftsfordeler og skape synergier mellom selskapene, dette på grunn av deres forskjellighet. Colbjørnsen (2012) argumenterer for at konglomerater ikke nødvendigvis er

uegnet til å skape verdier, sammenlignet med konsern der selskapene er mer like i utgangspunktet. Men at konglomerater er mer avhengig av en konsistent og tydelig toppledelse for å lykkes med å skape disse verdiene.

2.3 Vekst

Når et selskap ønsker å utvide sin virksomhet for å øke lønnsomheten eller bedre sin markedsposisjon tyr de ofte til vekst relaterte strategier. Veksten kan skje på ulike måter, der de sentrale for denne oppgaven vil være vekst gjennom fusjoner og oppkjøp, samt vekst i eget selskap. Oppkjøp og fusjoner er i følge Gaughan (2011) ofte motivert av nedgang i etterspørselen i en bedrifts produkter og tjenester. Oppkjøp blir da en måte å prøve å ”jump-start growth” i håp om at det kan forbedre lønnsomheten gjennom synergirealisering. Ved vekst i eget selskap kan man utvide sin eksisterende markedsposisjon gjennom å utvide sin produktlinje eller ved å prøve å treffe nye segment.

I følge Gaughan (2011) kan organisasjoner vokse på to måter, gjennom strukturell og organisk vekst. Strukturell vekst baserer seg på oppkjøp og fusjoner og er en raskere prosess enn den organiske veksten som går ut på å ekspandere eksisterende selskap gjennom utvikling av nye produkter og lignende. Fordelene ved den strukturelle veksten er tempoet i ervervelsen av ressurser. Gjennom et oppkjøp kan et selskap for eksempel erverve seg en markedsposisjon eller markedstilgang over natten, noe som vil ta betydelig lengre tid ved organisk vekst. På en annen side kan strukturell vekst bringe med seg større usikkerhet. Det kan være utfordrende å få til vellykkede bedriftssammenslåinger og realisere verdier utover det man betaler for oppkjøpet. Usikkerheten ved den organiske veksten kan knyttes opp til risikoen vedrørende nye produkter og satsningsområders, om de vil lykkes eller ei (ibid).

Roos, Krogh, Roos, & Fernstrøm (2005) argumenterer for at før en velger å kjøpe opp eller fusjonere med en annen bedrift, er det viktig å vurdere om den nye sammenslåingen har vekstpotensial. Denne vurderingen foretas ofte av bedriftslederne som er knyttet til prosessen. Det er da viktig at disse har egenskapene som trengs for å ta ”de rette” valgene. De må kunne se forbi kortsiktige resultat, og heller fokuserer på hvordan oppkjøpet / fusjonen vil påvirke konkurransekraften til eget selskap på lengre sikt.

2.4 Diversifisering

Ordet diversifisering kommer av det latinske ordet *diverte* og betyr ”være forskjellig”. Selve omfanget av begrepet diversifisering er det uenighet om, der man gjerne kan skille mellom økonomisk definisjon og organisatorisk definisjon av begrepet. Den økonomiske definisjonen måler gjerne diversifisering etter om et selskap klassifisert i en næringsgruppe, også produserer varer og tjenester i en annen næringsgruppe. En annen vanlig økonomisk definisjon baserer ofte diversifisering på grad av korrelerte kontantstrømmer. Reve & Stokke (1993) definerer diversifisering bredt, som et selskap som har spredd sine aktiviteter innen flere forretningsområder, uten å definere grenser for forretningsområdene. De fokuserer på kompetanse og kapabiliteter når bedrifter strekker seg mot nye forretningsområder og er mer i tråd med en organisatorisk definisjon av begrepet.

Fra teorien kan diversifisering ses i sammenheng med ulike motiver, eksempelvis ønske om vekst, risikoreduksjon, synergieffekter og ledelsens interesser. Den mest sentrale årsaken for diversifisering i henhold til denne oppgaven blir ønske om vekst, der De Wit & Meyer (2010) som nevnt tidligere, skiller mellom to ulike alternativer for vekst:

- Utvidelse av eksisterende virksomhet gjennom nye produkter eller vertikal integrasjon.
- Ekspansjon til nye forretningsområder gjennom relatert horisontal integrasjon eller urelatert / konglomerat diversifisering.

Diversifisering til nye forretningsområder kan i følge Porter (1987) kun økonomisk forsvares hvis det leder til verdiskapning. Han definerer tre ulike tester for å sjekke om utvidelsen (intern / oppkjøp) kan øke verdien av et selskap:

- Attraktiv: må være attraktiv eller være mulig å gjøre attraktiv. Det må være mulig å bygge opp en lønnsom konkurranseposisjon ellers må selskapet allerede inneha en lønnsom posisjon.
- Kostnad: et firma må kun gå inn på et nytt område dersom kostnaden ved å gå inn kan hentes inn igjen.
- Må skape synergier: enten må den nye enheten skape konkurransefortrinn gjennom dets link til konsernet eller motsatt.

Diversifisering kan videre splittes i relatert og urelatert diversifisering. Aaker & McLoughlin (2007) argumenterer for at motivet for relatert diversifisering ofte er knyttet opp mot gevinstene ved å ha sammenfallende forretningssystem i konsernets selskaper og dra ut synergier på tvers av disse. Ved urelatert diversifisering er motivet hovedsakelig det finansielle potensiale ved å skape kontantstrømmer som enten er større, mindre usikker eller mer stabil enn det de ellers ville vært. Blant ulike motiver for relatert og urelatert skiller Aaker & McLoughlin (2007) mellom:

Relatert:

- Utveksle / dele kunnskap og verdier og dermed utnytte merkenavn, markedsevner, salgs og distribusjonskanaler, produksjonskunnskap, samt forskning og utvikling.
- Stordriftsfordeler – kutte kostnader, forbedre forhandlingsstyrke etc.

Urelatert:

- Styre / omfordele kontantstrømmer – kan diversifisere for å få tilgang på finansielle ressurser. For eksempel hvor et firma har mye kapital knyttet i eiendom, men liten kontantstrøm i forhold til verdier. Kan da diversifisere for å få en mer ikke korrelert kontantstrøm totalt i selskapet.
- Realisere et kupp – kupp eksisterer oftest der det nylig har vært en krasj, enten i markedet eller for den enkelte bedrift. Konkurser kan skape unike muligheter hvis man finner bedrifter som kan kjøpes for en fornuftig pris hvor det eksisterer reelle verdier. Aaker & McLoughlin (2007) peker på at potensiale for profitt kan være stort, men uten en reell strategi og operasjonell plan vil man ikke kunne realisere denne profitten.
- Redusere risiko gjennom flere ulike markeder slik at man slipper å være avhengig av kun en produktlinje / kjerneområde.
- Skaffe tilgang til flytende verdier – en bedrift kan være en attraktiv oppkjøpskandidat på grunn av dens flytende verdier, dermed tilgang til penger.

Innenfor fagfeltet *Strategic Management* er det foretatt mye forskning på hvordan diversifiserte selskap presterer i forhold til ikke diversifiserte selskap. Det er også mye forskning på hvilken type diversifisering som skaper mest overskudd, relatert eller urelatert. På tross av mengden empiriske studier som eksisterer argumenterer Martin & Sayrak (2003)

for at man ikke kan si at det foreligger en definitiv enighet om selskaper bør være fokusert på et forretningsområde eller diversifisere i forskjellige.

Drucker (1981) argumenterer for at urelatert diversifisering bringer med seg risiko fordi de nye områdene kan skade kjernekompetansen gjennom å trekke vekk fokus og ressurser. Videre peker han på at ledelsen får mer å forholde seg til og finansielle bånd alene ikke er tilstrekkelig for å lykkes med urelatert diversifisering.

Palich, Cardinal & Miller (2000) bruker tidligere forskning for å si noe om hvordan diversifisering påvirker prestasjonene i et selskap. De finner at et selskap får en positiv effekt når de går fra en enslig forretningsstrategi til en relatert diversifiseringsstrategi og at selskap får en negativ effekt når de går fra en relatert til en urelatert diversifiseringsstrategi. De argumenterer for at dette skjer fordi kostnadene ved diversifiseringen overgår fordelene med synergieffektene man kan oppnå.

Aaker & McLoughlin (2007) viser til en undersøkelse foretatt av McKinsey Gruppen i 2002 som antyder at en middelvei mellom å være fokusert og diversifisert gir selskaper det beste resultatet. Mellom fokusert, moderat diversifisert og diversifiserte selskap viser undersøkelsen at moderat diversifiserte selskap presterte i snitt 13 % bedre enn andre selskap i sin industri, mens fokuserte presterte 8 % bedre og diversifiserte 4 % bedre. Aaker & McLoughlin (2007) hevder at moderat diversifiserte presterer bedre fordi de verken sprer sine ressurser for bredt eller smalt og dermed klarer å opprettholde sin mulighet til å oppnå effektivitet og markedslederposisjon innenfor et marked.

Marineelli (2011) undersøker om det er en årsakssammenheng mellom diversifisering og prestasjoner i selskap. Hans forskning viser til at innenfor både relatert og urelaterte finnes selskap som presterer bedre og dårligere enn sine motsetninger. Han argumenterer derfor for at forholdet mellom diversifisering og prestasjoner går utenfor den enkle forklaringen om interne kapitalmarked og likheten mellom forretningsystemene i selskap. Marineelli (2011) antyder at dersom man skal kunne studere den positive linken mellom diversifisering og prestasjoner bør man bruke mer komplekse modeller som inkluderer for eksempel selskapenes strategi og ledelsens evner.

Hill (2013) argumenterer for at diversifisering er en kompleks strategi som krever at selskapet har en klar visjon og plan i forkant av diversifiseringen. Videre mener han at ledelsen i bedrifter bør vurdere diversifisering først når de har et overskudd i kontantstrømmen. I tillegg

må ledelsen være villig til å avhende de forretningsenhetene som selskapet ikke lykkes med. Videre hevder han at vekst ikke bør være målet med en diversifiseringsstrategi, men snarere biproduktet av den, der selskapet bør fokusere på å oppnå strategiske konkurransefortrinn. For mye diversifisering kan redusere, snarere enn bedre selskapets lønnsomhet. Jo større antall forretningsenheter i et selskaps portefølje, desto vanskeligere er det for selskapets ledere å holde seg orientert om kompleksiteten i hver enkelt selskap. Ledere har rett og slett ikke tid til å vurdere virksomhetsmodellen i hver enhet (Hill, 2013).

2.5 Synergier

I følge Gaughan (2011) refererer synergier til en reaksjon som skjer når to substanser eller faktorer kombinert produserer en større effekt enn hva de to ville gjort summert enkeltvis. Synergier er sentral i forhold til diversifisering. Hittil i oppgaven har man sett at de argumenterte fordelene med ulike diversifiseringsstrategier ofte knyttet opp mot potensiale ved eventuelle synergieffekter. Gaughan (2011) argumenterer for at en synergi kan sies å være realisert hvis man har en positiv *net acquisition value* (NAV).

$$NAV = [V_{ab} - (V_a + V_b)] - (P + E)$$

Der:

- V_{ab} – den kombinerte verdien av a og b
- V_a – verdien av a
- V_b – verdien av b
- P – det som ble betalt for b
- E – verdien av kjøpsprosessen

Er det første leddet synergieffekten, ser man at den må være større en kjøpesummen + kostnader til kjøpsprosessen for at den totale verdien av oppkjøpet skal være positiv.

Aaker & McLoughlin (2007) hevder at synergier kan fungere som en viktig kilde til konkurransefortrinn for bedrifter, men at de ofte kan være mer en luftspeiling enn en realitet. Potensiale for synergier kan være overdrevet eller man kan ha problemer med å realisere synergiene. Dette gjelder særlig ved urelatert diversifisering fordi det per definisjon ikke er noen muligheter for synergier.

Gaughan (2011) skiller mellom to ulike typer synergier, finansielle og operasjonelle. Operasjonelle synergier oppstår ofte ved horisontale / vertikale oppkjøp gjennom kostnadsreduksjon og / eller inntektsøkning. Finansielle synergier refererer til mulighetene for å senke prisen på kapital ved å kombinere et eller flere selskap, samt redusere finansiell risiko.

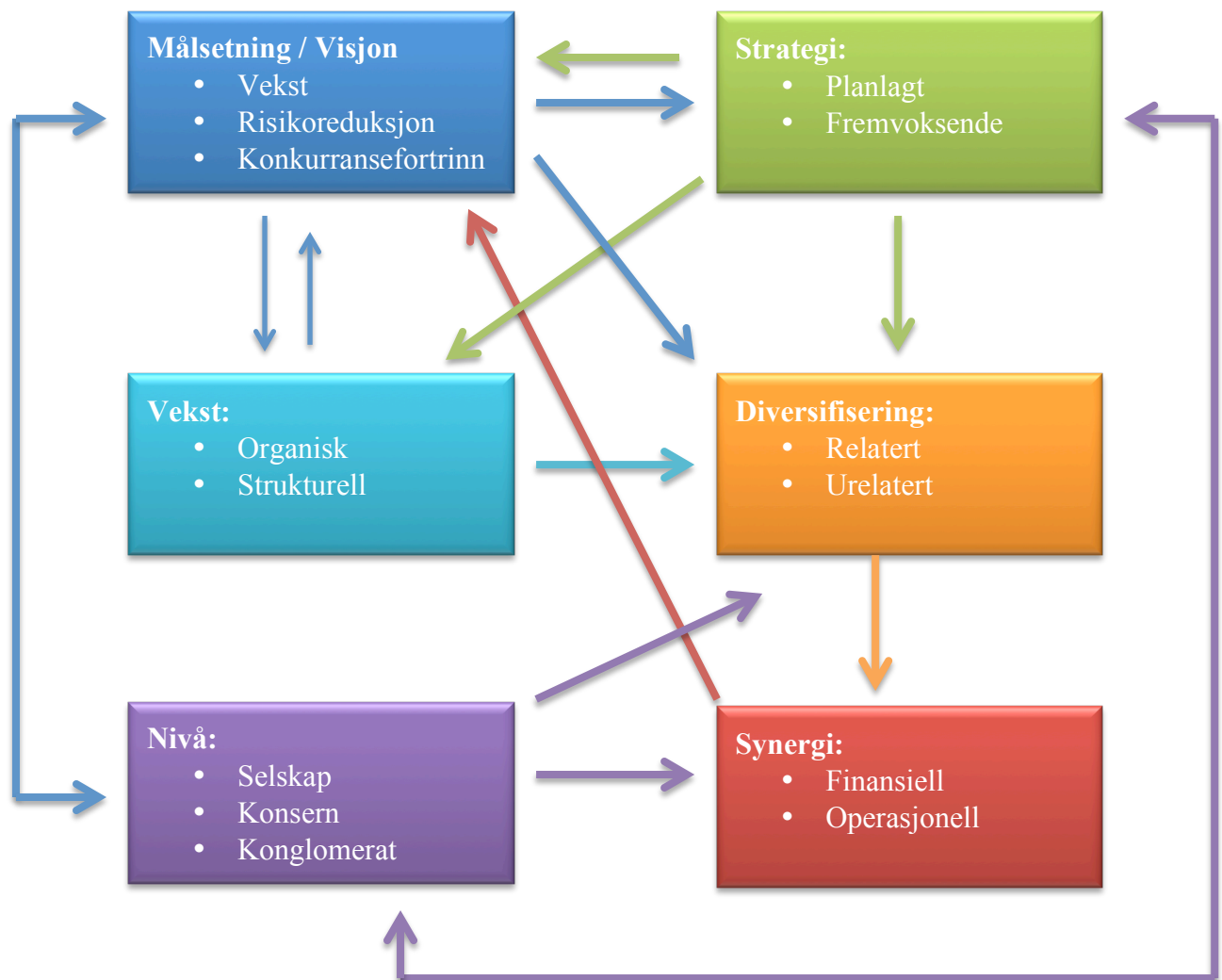
- Operasjonell synergi – inntektsøkning: Det fins mange potensielle former for inntektsøkning gjennom oppkjøp / sammenslåing av selskaper. Eksempler på dette er merkenavn som kan brukes på andre type produkter / tjenester eller distribusjonsnettverk / segmenttilgang som kan benyttes for å nå ut med nye produkter / tjenester. Denne formen for synergier er ofte vanskelig å tallfeste, dermed vanskelig å oppnå.
- Operasjonell synergi – Kostnadsreduksjon: Kostnadsreduksjon blir ofte ansett som hovedårsaken til en sammenslåing / oppkjøp. Stordriftsfordeler gjennom innkjøp, distribusjon og produksjon kan lettere tallfestes og utnyttes. Produksjonsbedrifter, da særlig store ressurskrevende, opererer typisk med høye faste kostnader som fordeles på relativt få produkter/tjenester. Øker man antall produkter under samme faste kostnadsramme fører det dermed til lavere kostnader per enhet.
- Finansiell synergi: En kombinasjon av to selskap kan redusere risikoen hvis selskapenes kontantstrømmer ikke er perfekt korrelert. Dette kan minske risikoen for konkurs ettersom sannsynligheten for store variasjoner i kontantstrømmen er mindre. Finansielle synergier kan også oppstå ved at forhandlingsmakten opp mot kapitalmarkedet til selskapet bli sterkere på grunn av økt størrelse.

Higgins & Schall (1975) argumenterer for fordelen med finansiell synergi gjennom deres teori *Dept Coinsurance*. De anser risikoen for konkurs som mindre så lenge kontantstrømmene i to selskap er mindre enn perfekt korrelert. Tanken er at dersom et selskap opplever en situasjon som kan føre til konkurs vil kontantstrømmen i det andre selskapet kunne betjene gjelden i det konkursrammede og dermed unngå en konkurs.

2.6 Rammeverk for oppgaven

Med utgangspunkt i teorien som er presentert i dette kapitlet, foreslås et teoretisk rammeverk som skal kunne hjelpe med å besvare problemstillingen for oppgaven. Utgangspunktet var å undersøke om diversifiseringsstrategien i Lunde Gruppen AS kan ha bidratt til konkursen i konsernet. For å forstå diversifiseringsstrategien er det viktig å ta utgangspunkt i den

strategiske prosessen. Forskjellen mellom den fremvoksende og planlagte strategiprosessen skaper ulike forutsetninger og premisser for suksess. Dette må også ses i sammenheng med type organisasjonsstruktur, der det eksisterer forskjeller i kompleksiteten i de ulike nivåene. Videre må selskapets målsetning ses i sammenheng med diversifisering, både gjennom motivene bak og mulighetene som eksisterer. Ved en konsernstruktur som i Lunde Gruppen AS synes det også naturlig å koble inn synergieffekter, da de ofte anses å være grunnen til diversifisering og linken mellom prestasjoner og diversifisering. Summerer man opp kan den strategiske prosessen ses på som ulike faktorer som påvirker hverandre. Samspillet mellom disse synes usikkert, noe figuren under illustrerer. Oppgaven vil gjennom analysen prøve å se hvordan de ulike faktorene henger sammen.



Figur 1: Samspill mellom ulike strategiske element

3.0 Metode

I dette kapitlet er de metodologiske valgene for oppgaven beskrevet og begrunnet. Avslutningsvis diskuteres oppgavens validitet og reliabilitet.

En metode er en framgangsmåte, et middel for å løse problemer og komme til ny kunnskap. Et hvilken som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder.

Wilhelm Aubert

Å bruke en metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål og det dreier seg om hvordan en skal gå frem for å få informasjon om *virkeligheten* og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.1 Forskningsdesign

«Research designs are plans and procedures for research that span the decision from broad assumptions to detailed methods of data collection and analysis. This plan involves several decisions, and they need not to be taken in the order in which they make sense to me and the order of their presentation here. The overall decision involves which design should be used to study a topic. Informing this decision should be the worldview assumptions the researcher brings to the study; procedures of inquiry (called strategies); and specific methods of data collection, analysis, and interpretation»

John W. Cresswell, 2009

Ved gjennomføring av en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Allerede i startfasen må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan det skal undersøkes. I forskning betegnes dette som design, nærmere bestemt forskningsdesign. Forskningsdesign er *alt* som er knyttet til en undersøkelse (Johannessen et al., 2010). Hvordan data skal samles inn, hvilke metoder som skal benytte og tidsrammen for prosjektet, er sentrale spørsmål som er relevante for design av studiet. Dermed kan det sies at forskningsdesign er den overordnede planen for gjennomførelsen av hele prosjektet.

Jacobsen (2005) mener at valg av forskningsdesign er avhengig av om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv) Ved å gå i dybden er det mulig å få så mange nyanser og

detaljer som mulig i selve fenomenet. Det er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og konteksten undersøkelsesenheten er en del av.

Det som bestemmer metode og forskningsdesign er problemstillingen, fra den fremgår det om studiet er intensivt eller ekstensiv. Problemstillingen i denne oppgaven søker å få svar på et *hvordan* spørsmål. Dermed er en kvalitativ metode med casestudie valgt for å besvare problemstillingen. Casestudier er egnet for studier som er intensive, ettersom hensikten er å få tak i hvordan samspillet er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen. Valg av forskningsdesign for denne oppgaven forklares og begrunnes i videre avsnitt.

3.2 Kvalitative undersøkelser

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skilles det mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser. Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde, og legger vekt på tolkning av data. De er egnet for å forklare fenomener mer dyptgående og gir en mer fullstendig forståelse. De søker å besvare spørsmål som hvordan og hvorfor. Kvantitative metoder forholder seg til data på en systematisk og strukturert måte, og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene (Johannessen et al., 2010). Både kvalitative og kvantitative metoder søker ofte å avdekke mulige årsakssammenhenger eller kausalsammenhenger ved å påvise at en hendelse fører til en annen hendelse (ibid). Det som bør være styrende for hvilken type data som samles og hvordan disse analyseres, er hensiktsmessighet. Det vil si hvilke data og hvilke framgangsmåter som er mest hensiktsmessige for å kunne svare på problemstillingen (ibid).

I denne oppgaven er et kvalitativt undersøkelses opplegg mest egnet i forhold til besvarelsen av problemstillingen. Dette på grunn av at det i oppgaven søkes en forståelse av fenomenet diversifisering, og hvordan det kan ses i sammenheng med konkursen i Lunde Gruppen AS. Hensikten er å avdekke mest mulig informasjon ved å gå i dybden på fenomenet, samt undersøke årsakssammenhenger mellom diversifisering og prestasjoner. Denne type undersøkelser har vært kritisert for å ikke være en gyldig vei til vitenskapelig kunnskap. Noe av kritikken har gått ut på at det kan være vanskelig å måle subjektive forhold på en objektiv måte (Johannessen et al., 2010). I denne oppgaven er det søkt å avgrense subjektivitet, ved å forholde seg til faktuelle forhold som er gjengitt i kildene.

3.2.1 Casestudie

Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller få undersøkelsesenheter, betegnelsen «case» kommer av det latinske casus, som understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Case kan være organisasjoner, beslutninger, forhandlinger, diskurs, hendelser, handlinger etc. (Andersen, 2013). Casestudier er en utbredt forskningstilnærming, og brukes innenfor en rekke fagområder, som psykologi, sosiologi, statsvitenskap og ikke minst antropologi. Casestudier har hatt en sentral stilling innenfor management tradisjonen, som trekker på alle de nevnte fagområder (ibid).

I denne oppgaven falt valget av forskningsmetode på casestudiedesign på grunn av formålet med oppgaven som er todelt. Oppgaven skal utarbeide et læringscase som kan brukes i strategikurset ved Universitetet i Stavanger, samt bruke dette caset til å svare på problemstillingen i oppgaven. Et læringscase er en faktisk beskrivelse av en reel situasjon, der dets hensikt er å gi grunnlag for diskusjon ved et bestemt kurs eller disiplin. Læringscaset bør inneholde tilstrekkelig med informasjon, for at studentene skal kunne være i stand til å foreta nødvendige diskusjoner og analyser (Vega, 2013). I oppgaven er læringscaset definert bredt slik at man skal kunne få en bred forståelse av konteksten strategien er en del av. Målet er å forstå fenomenet, og fenomenet er innvevd i helheten. Slik sett skiller læringscase seg fra tradisjonelle casestudier, ettersom et vanlig case går mer i dybden og er mer intensiv.

I følge Yin (2014) er casestudie egnet for undersøkelser der en ønsker å gå i dybden og forklare. Svakheterne ved metoden er blant annet at det er vanskelig å utlede generelle betraktninger ut fra et case. Dette gjør at casestudier har sine begrensninger i forhold til generalisering og representativitet. Dersom hensikten var å generalisere, vil det krevd betydelig flere case. Dette ville gitt større muligheter til å få en generaliserbar og representativ samling. I denne oppgaven er ikke hensikten å generalisere, men kaste lys over fenomenet diversifisering. Derfor syntes enkeltcase å være en velegnet metode.

3.2.2 Enkeltcase

Yin, (2014) arbeider med to dimensjoner i designen av casestudier. Den ene gjelder spørsmålet om man arbeider med et enkeltcase eller flere. Den andre om man anvender en eller flere analyseenheter. Dette studiet er basert på en enkeltcase som er et konsern og består av en analyseenhet. Casestudiet har et helhetlig perspektiv på Lunde Gruppen AS, og studerer organisasjonen på et overordnet nivå. Divisjoner, avdelinger og grupper analyseres ikke

enkeltvis som egne analyseenheter, men brukes gjerne som eksempler for å vise til konsernets strategiske valg.

Historien til Lunde Gruppen AS gjengis i caset. Tanken er at dette skal danne utgangspunkt for diskusjoner i undervisningssammenheng vedrørende strategiske valg. Caset er illustrativ og deskriptiv, og søker å gjøre det ukjente kjent

De hendelsene i historien som er relevante i forhold til belysning av problemstilling og tema for oppgaven gjengis i kronologisk rekkefølge. Historien skrives i presens form, dette for å skape en bedre flyt i språket, og gjøre det lettere for leseren å følge med. Målet er å få innsikt i diversifiseringsstrategien i Lunde Gruppen AS. Det er den helhetlige historien som er interessant for å få mer kunnskap om fenomenet. Problemstillingen er følgende:

Hvordan kan diversifiseringsstrategien i Lunde Gruppen AS ses i sammenheng med konkursen i konsernet?

Som nevnt tidligere blir det utfordrende å generalisere på bakgrunn av funnene i dette caset, men vil funnene vil kunne bidra til en forklaring og forståelse av fenomenet og situasjonen i konsernet.

3.2.3 Dybdeintervju

Dybdeintervjuer er en metode for å få mer fyldige og detaljerte beskrivelser. Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data, det er en fleksibel metode som kan brukes overalt, og de fleste informanter føler seg komfortable i en slik situasjon så sant emnet ikke er sensitivt eller vanskelig. Formålet med dybdeintervju er å forstå og beskrive noe, slik at det legges opp til at det blir mer som en samtale, enn kun rene spørsmål og svareanser (Johannessen et al., 2010).

Planen for oppgaven var å innhente primærdata gjennom et dybdeintervju med Johannes Lunde. Det ble forsøkt flere ganger å oppnå kontakt, både per telefon og per e-post, uten hell. Tilslutt ble kontakt etablert gjennom en av Lundes sønner, Lars Lunde. Johannes Lunde ønsket ikke å stille opp til et dybdeintervju, men han gikk med på å svare på spørsmål per e-post. Ved innleveringsfrist er disse fortsatt ikke besvart (vedlegg 1, s.68).

3.3 Datainnsamling

Metode skal angi hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å finne informasjon om «virkeligheten». Det er en del diskusjoner om hvilke metoder som er best egnet til å studere virkeligheten. Når det gjelder metoder for innsamling av data, er det en pågående uenighet om hvilken strategi som er best egnet, induktiv eller deduktiv. Den deduktive strategien starter med noen antakelser, deretter samler forskeren inn empiri. Forskeren vurderes således om antagelsene holder, eller om de må forkastes. Denne metoden brukes som regel ved kvantitativ forskning. En induktiv tilnærming innebærer at forsker går ut i virkeligheten med et åpent sinn, samler inn informasjon og tilslutt systematiserer innsamlet data. Deretter dannes teoriene (Jacobsen, 2005). Induktiv forskningsstrategi egner seg som oftest best ved kvalitative studier.

I denne oppgaven er det ikke gjort noen antakelser i forkant, og det er ikke lagt til grunn noen hypoteser. Det er en åpen studie, og blir dermed induktiv. Fordelen med en slik metode er at en unngår forutinntatte holdninger og forventninger. Analysen er basert på et læringscase som er utarbeidet i forbindelse med denne oppgaven. Læringscaset vil brukes til å diskutere relevant teori i forhold til strategiske valg. Hensikten er ikke å utvikle ny teori, men å se om de strategiske valgene i Lunde Gruppen AS kan ses i sammenheng med konkurransen.

Datainnsamlingen for denne oppgaven var todelt. Den ene delen bestod av empiri innsamling til caset, noe som var en omfattende prosess. Det var ingen kilder som ga et godt nok helhetlig bildet av situasjonen i Lunde Gruppen AS. Det er derfor gjort bruk av flere kilder som avisartikler, insolvensdokumenter, tingrettsdokument, samt de forskjellige bostyrer rapportene fra datterselskapene i Lunde Gruppen AS. Undersøkelsen baseres da på bruk av sekundærkilder. Bruk av flere kilder styrker oppgavens reliabilitet og validitet.

Den andre delen av datainnsamlingen bestod av å samle inn relevant teori i forhold til emnet diversifisering, samt finne tilhørende strategiske element. Dette arbeidet startet først med et dypdykk sett i forhold til eksisterende litteratur rundt diversifisering, deretter over til teorielement som kan ses i sammenheng med diversifisering.

3.4 Analyse av data

I denne oppgaven er det i første omgang utarbeidet et læringscase, som deretter analyseres. Caset er deskriptiv i natur, og ikke egnet for å utvikle nye teorier eller modeller, da den søker å forklare fenomenet diversifisering i Lunde Gruppen AS og vise til årsakssammenhenger. I analysedelen analyseres og drøftes relevant teori i lys de strategiske valgene i Lunde Gruppen AS. Det er tolkning av hendelser og valg som er foretatt i konsernet som står sentralt i analysen. Ikke alle hendelser i caset er analysert, kun de som blir ansett som relevant for å kunne besvare problemstillingen.

3.5 Reliabilitet og Validitet

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Dette gjelder også kvalitative metoder, de må også underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på (Jacobsen, 2005).

I denne oppgaven er det hovedsakelig sekundærdata som er opphav til både teori og empiri. Validiteten av sekundærkilder kan diskuteres. Det er ofte vanskelig å gi et fullstendig objektivt bilde av virkeligheten, uansett bruk av kildetype. Det som er viktig ved innhenting og bruk av sekundærdata, er hvor dataene er fra og hvem som har samlet dem inn, slik at man kan ta stilling til hvor troverdige kildene er. Det er et ideal å bruke ulike typer data, både primær- og sekundærdata. Dette kan styrke resultatene som det er kommet frem til. En kan også benytte primærkilder for å sjekke opplysningene fra sekundærkildene og dermed få et mer reelt bilde av situasjonen. Det er også nyttig å bruke flere typer kilder i forhold til det å kontrastere ulike opplysninger, slik kan en oppnå spennende kontrasteffekter (Jacobsen, 2005).

Som nevnt tidligere ble det forsøkt å innhente primærdata ved å få et intervju med hovedpersonen i Lunde Gruppen AS, Johannes Lunde. Dette viste seg vanskelig. I første omgang var det vanskelig å få tak i han. Etter hvert som kontakt ble opprettet ønske Lunde ikke å stille til intervju, men gikk med på å svare enkle spørsmål. En e-post ble sendt til Johannes Lunde, på oppgitt e-post adresse, en uke senere fikk han en purring på svar. Noen dager etter tilsendt purring, ble det forsøkt å oppnå kontakt per telefon, uten hell. Dermed kunne dybdeintervju med vedkommende ikke gjennomføres. Det ble vurdert intervju med andre kilder som ledelses personer innenfor Lunde Gruppen AS og bostyrer. Dette ble lagt

vekk ettersom slik kilder ble vurdert til å ikke gi vesentlig innsikt i beslutninger som ble tatt på øverste nivå i Lunde Gruppen AS.

Det sies at det er best å hente inn data fra primærkilden, men det var i dette tilfellet ikke mulig. Det er ikke sikkert informasjon fra primærkilden ville gitt informasjon som kunne ha endret utfallet. Data fra primærkilder kan også være subjektive. I denne oppgaven ville ikke primærkilden vært nok for å belyse problemstillingen og de emnene som inngår i undersøkelsen på en helhetlig måte.

Sekundærkilder som er brukt i caset er avisartikler, rapporter til Stavanger Tingrett, insolvensdokument for Lunde Gruppen AS, samt borevisors redegjørelse for de forskjellige underkonsernene i Lunde Gruppen AS. Avisartikler er skrevet av journalister som kan ha en annen agenda enn kun å gjengi fakta og virkelighet. Deres fremstillingsevne kan påvirke artikkelens pålitelighet. Hensikten med avisartikler er ikke kun å gjengi virkeligheten, men å gjengi virkeligheten på en måte som fanger lesers oppmerksomhet. Derfor har de hendelsene som er tatt fra avisartikler blitt brukt med forsiktighet, og sjekket opp mot de som står i tingrettsdokumentene. Selv om hendelsene er preget av journalists verdenssyn, så har de funnet sted. Tingrettsdokumenter anses mer pålitelig kilder. Der er ikke hensikten å få oppmerksomhet, eller skrive spennende lesing. Hensikten er å gjengi fakta rundt de hendelsene som har funnet sted i Lunde Gruppen AS. Det samme gjelder insolvensdokumentene, som er utarbeidet fra nøytrale aktører på oppdrag fra borevisor.

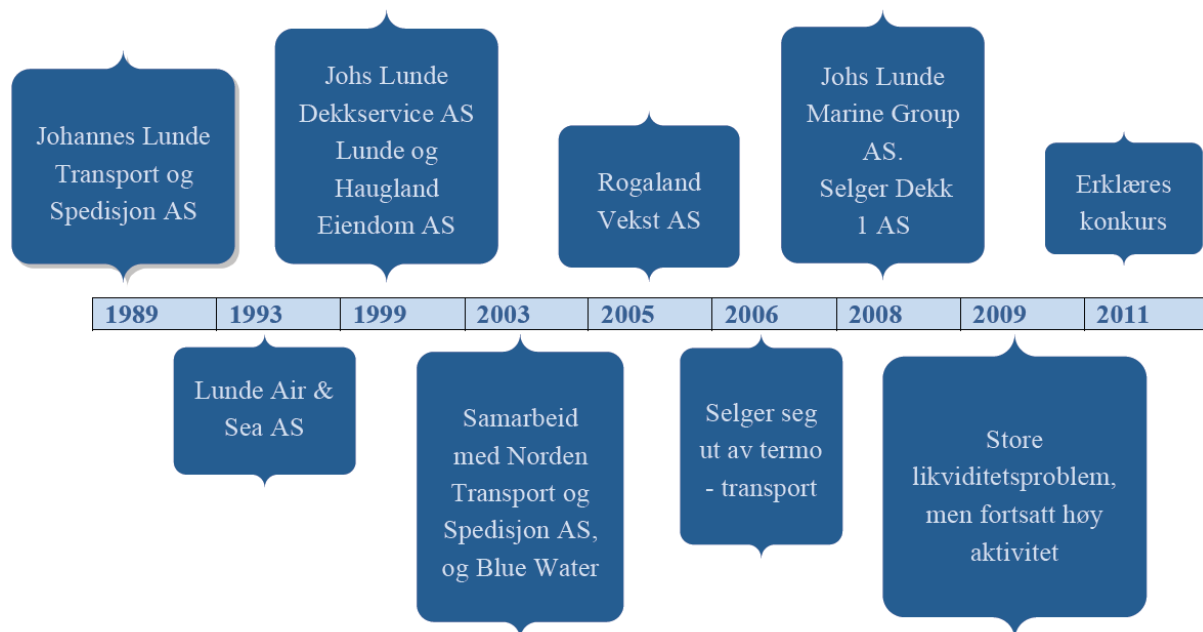
Kilder som er brukt til teori og metodedel er undervisningsmaterieell og vitenskapelige artikler. Disse har en allmennkjent aksept blant fagfolk for å være pålitelige kilder.

Valget av hendelser som er med i caset var ingen enkel sak. Spørsmålet om hvilke episoder som belyser problemstillingen best og hvilke som kan utelates var en pågående prosess underveis gjennom hele perioden. Valg av hendelser er problematisk, fordi det da legges føring på hva som belyses. Dette kan muligens svekke oppgavens reliabilitet, fordi det er subjektive handlinger som ligger bak valgene. Det er ingen som møter verden forutsetningsløst og både faglig og personlig bakgrunn styrer ens verdensbilde. Verdensbilde er en del av prosessen med å etablere kunnskap, noe kan formuleres språklig, men mye er intuitiv kunnskap som kan virke styrende på forskningsprosessen uten at forskeren selv er klar over det (Johannessen et al., 2010). Det tas høyde for at verdensbilde til en viss grad har preget tolkningen av data og valget av hendelser i konsernet. Men det menes at det er de

episodene og hendelsene i gruppens historie som belyser tema og problemstilling. Dette for å redusere problemet med subjektivitet og styrke oppgavens reliabilitet.

4.0 Case: Fra suksess til konkurs – historien om Lunde Gruppen AS

I 2007 er Johannes Lunde regnet som en av Stavangers rikeste grundere gjennom hans eierskap i Lunde Gruppen AS. Konsernet går med betydelig overskudd og har på dette tidspunktet en sunn balanse med en egenkapital på ca. 290 millioner kr. To år senere begynner alt å rakne og i 2011 begjæres de første selskapene i konsernet konkurs. Utad har Lunde Gruppen AS fremstått som et solid konsern, men nå minner det mer om et korthus som kollapset. Hvordan klarte Johannes Lunde å starte opp en vedvarende suksesshistorie som ble forvandlet til et regnskapsmessig mareritt.



Figur 2: Tidslinje som illustrerer noen av de sentrale hendelsene i Lunde Gruppen AS sin historie

Starten på eventyret

Johs Lunde eller Johannes Lunde som han egentlig heter, starter sin karriere i 1989, da oppretter han sitt første transportfirma bestående av kun en lastebil. Han kommer fra en familie der man i generasjoner har drevet med forretninger innenfor jordbruksvarer og det er i familiens grønnsaksbedrift Lunde får ideen om sitt eget firma. Han blir av kunder oppfattet som vennlig, presis og effektiv. Hans engasjement og teft for forretninger gjør at han på få år

ekspanderer. I 1993 etablerer han selskapet Lunde Air & Sea AS som satser på langtransport. Dette selskapet blir forløperen til Lunde Gruppen AS.

Med Lunde Air & Sea AS som utgangspunkt bygger Lunde seg opp på 90 - tallet gjennom oppkjøp og vekst i eget selskap. Transportbransjen på 90 - tallet er preget av en ”cowboy kultur” der det blir jukset med hviletid og vektgrenser. Konkurransen er knallhard og Lunde tar i bruk de midlene han anser som nødvendig for å komme seg opp og frem. I denne perioden blir blant annet Lunde Air & Sea AS ilagt bøter for brudd på kjørereglene og Lunde personlig blir beskyldt for å ha truet havneansatte som streiker for bedre rettigheter. Ovenfor media presiserer Lunde at han ikke tid til å dvele ved slike avgjørelser og at det er viktig å se fremover. Slike hendelser gjør at Lunde blir lagt merke til, hans pågangsmot og kreativitet fanger interessen til den suksessrike investoren Kjell Haugland. Sammen danner de selskaper som satser på eiendom (Lunde og Haugland Eiendom AS), fiskeforedling (Triton AS) og dekkhandel (Johs Lunde Dekkservice AS).

Gjennom vekstperioden på 90- tallet stifter Lunde bekjentskap med Morten Arnold Berg, en skikkelse som senere blir sentral i oppbygningen av Lunde Gruppen AS. Berg er utdannet jurist og siviløkonom og har hatt en rekke lederstillinger, blant annet som administrerende direktør i Rogalandsbanken. Han overtok stillingen som administrerende direktør i 1987 bare 35 år gammel, men måtte gå av fire år senere på grunn av krise i banken som følge av feilstått strategi og tunge eiendomsinvesteringer. Berg ledet også Energos, et energiselskap som hadde planer om å bli store på forbrenning av søppel og levering av fjernvarme som energikilde. Da Berg kom inn i selskapet pekte pilene oppover og veksten var sterk. Tre år senere gikk selskapet dundrende konkurs etter å ha svidd av en drøy milliard i feilinvesteringer.

2000 tallet – ”Jeg skal bli størst, og jeg skal bli best”

I 2003 skifter konsernet navn til Lunde Gruppen AS, hvor Lunde samler størstedelen av sine investeringer. Samme år utaler Lunde til Aftenbladet ”*Jeg skal bli størst, og jeg skal bli best*” der målet er å passere milliard omsetning det påfølgende året. Lunde er aktiv på flere fronter og har som målsetning å bli best innenfor alle. Sammen med Haugland etableres selskapet Lunde & Haugland Eiendom As der strategien er enkel: investeringer skal finansieres med lån og målsetningen er å gå inn lavt og selge høyt. Egenkapitalen i selskapet er på en million kr,

mens gjelden er på 34 millioner kr. Frem til det hele begynner å rakne har de sammen bygget opp et eiendomsselskap med verdier for rundt 400 millioner kr.

Samme året ekspanderer Lunde innenfor dekkmarkedet. Johs Lunde Dekkservice AS startet i 1999 og har i 2003 en omsetning på 40 millioner kr. Selskapets konkurransestrategi er å kutte ut fordyrende mellomledd ved å importere direkte fra leverandør. Videre baseres salget på store volum med lav margin. De skal være best på pris og best på service slik at kundene kommer tilbake. Lunde etablerer i samme periode selskapet Rogaland Karosseri & Lakk AS som skal drive med karosseriarbeid og lakkering.

På transportfronten inngår Lunde i 2003 et nordisk samarbeid rundt termotransport sammen med norske Norden Transport & Spedisjon AS og danske Blue Water. Dette samarbeidet fører til at Lunde året etter styrer Norges største og et av Nordens største termotransport firma fra hans lokaler på Sola. Denne posisjonen ønsker Lunde også innenfor tørrlast og som en del av sin vekststrategi kjøper Lunde Gruppen AS seg inn i Høiland AS i 2004. Året etter inngår konsernets syv termoselskaper en sammenslåing med Nor-Cargo Termo. Sammen får de en omsetning på 1,5 milliarder kroner med en eierfordeling på 50 / 50. Det nye selskapet blir hetende Nor-Cargo Termo AS og spesialiserer seg på frakt av gods som trenger regulerte temperaturer.

Gruppen ekspanderer

Utover på 2000 tallet preger ønske om videre suksess forretnings-satsingene til Lunde Gruppen AS, der alt med potensial for vekst og avkastning blir vurdert. I tillegg til ekspansjon innen eiendom, cargo og dekk, investeres det i pizza, kaffe, alpinanlegg og shipping. Lunde uttaler: *"Min drivkraft er at vi skal bygge og skape verdier. Vi skal være ledende i alle våre roller og levere kvalitet"* (Næringslivsmagasinet Rosenkilden, 2009 s. 53). I 2005 oppretter Lunde med samarbeidspartnere Rogaland Vekst AS, der Johs Lunde Vekst AS eier 25 % av aksjene. Formålet er å danne et investeringselskap som skal identifisere og utvikle lokale selskaper i Rogaland med vekstpotensial. Selskapet etablerer ytterligere tre datterselskap innenfor områdene verktøy, reklame og mat. Lunde Gruppen AS som i begynnelsen gikk inn i nærliggende bransjer som transport og dekk utvikles i denne perioden mer og mer mot et konglomerat.

Bak konsernets fokus på ulike fortningsområder ligger det i følge Berg en bevisst strategi. Lunde Gruppen AS skal forvalte verdier på best mulig måte og investere der de mener de kan få mest igjen for sine investeringer. Som et premiss for investeringene uttaler Berg ”*Vi har som forutsetning at vi har kunnskap om den bransjen vi går inn i. Vi kan ikke være helt blanke og må ha ressurser innomhus som gjør at det blir meningsfylt og samtidig har ledelsesressurser i den enkelte virksomheten vi kan støtte oss på*” (Næringslivsmagasinet Rosenkilden 2009 s.54). Videre uttaler Berg at konsernet ønsker å investere i bransjer som ikke er ferdig strukturert og at han anser det meste i Lunde Gruppen AS som beslektet.

I 2006 utvider Lunde videre innenfor dekkmarkedet. Johs Lunde Dekkservice AS og Jæren Dekk AS fusjonerer for å skape Norges største frittstående dekk- kjede. Omsetningen blir på omlag 165 millioner kroner og motivet bak sammenslåingen er som tidligere å bli størst og best. Den nye kjeden blir hetende Dekk 1 AS og satsingsområdet er markedet langs norgeskysten fra Bergen til Kristiansand. Året etter etablerer kjeden seg i Bærum og ser for seg at en satsing i Oslo område kan bli en realitet med årene. I Dekk 1 AS er strategien å fokusere på pris, mengde og service på alle områder både når gjelder personbil, anlegg og engros kjøretøy. Berg uttaler om strategien i Johs Lunde Dekkservice AS ”*Det er slik i den norske økonomien at den største delen av verdiene skapes i siste leddet. Da vi gikk inn i dekk var det enda slik at mange av forhandlerne fortsatt ikke var uavhengige av produsentene. For mye foregikk på dekkprodusentenes premisser. Vår inntreden bidro til at det ble skapt mer balanse i dette forholdet*” (Næringslivsmagasinet Rosenkilden, 2009 s.54). Videre presiserer Berg at Johs Lunde Dekkservice AS sin fremtreden er et eksempel på Lunde Gruppen AS sin jakt på investeringsobjekt innenfor bransjer som ikke er ferdig strukturert og som de har noe kunnskap om fra tidligere.

I 2006 tar Lunde Gruppen AS avgjørelsen om å selge seg et av gruppens hovedsatsingsområder, termotransport. Konsernets andel blir solgt til Posten AS, som dermed blir eeneier. Avgjørelsen om å selge seg ut kommer tre år etter inngåelsen av samarbeidet med norske Norden Transport & Spedisjon AS og danske Blue Water. Lunde vil ikke uttale seg om salgssummen, men presiserer at Lunde Gruppen AS fortsatt vil være aktiv innen transport gjennom deres satsning på tørrlast. Hans forretningspartner Berg uttaler til Næringslivsmagasinet Rosenkilden at alt kan selges til rett pris hvis det er forretningsmessig riktig. Videre uttaler han at hva som selges avgjøres på bakgrunn av hva som bidrar mest til videre verdiskapning. I 2008 samler Lunde sine gjenværende selskaper innenfor tungtransport under Johs Lunde Cargo AS, som inngår som et datterselskap i Lunde Gruppen AS.

Forretningsmessig er Lunde stadig ute etter nye investeringer. Tilgangen på finansiering er lett og strategien er å investere i selskaper som sliter, for å snu trenden og generere positive resultater. På denne tiden er den makroøkonomiske situasjonen for Norges befolkning lovende. Med lavt rentenivå og positiv lønnsutvikling fremstår fritidsbåtmarkedet som en interessant investeringsmulighet for Lunde Gruppen AS. Sammen med Haugland etablerer han i september 2007 selskapet Skandinavisk Båtsenter Holding AS (endres til Johs Lunde Marine Group AS i 2008). Visjonen til selskapet er *”Å kunne tilby kunden alt innen båt, med service og en profesjonalitet vi ikke har sett i dette markedet før, gjennom hele verdikjeden”*. (Borevisors redegjørelse for Johs Lunde Marine Group AS, s.24). Målsettingen er å flytte makten fra produsent/importør til en stor nordisk aktør. Dette ved å besitte et stort og omfattende distribusjonsnettverk og ved å dekke hele verdikjeden. Både Lunde og Haugland har litt erfaring fra båtmarkedet og målsetningen er å bli størst i Skandinavia. Strategien er den samme som tidligere: det skal finansieres med lån, der målet er rask vekst. Som en del av denne strategien kjøper kompanjongene to tredjedeler av Norsk Båtsenter AS, den største båtforhandleren av store fritidsbåter i Skandinavia. De etablerer også Johs Lunde Yachting AS, som investerer i fire luksusyachter fra 54 til 95 fot. Lunde uttaler at han ønsker å skape en båthovedstad på Vestlandet med både salg og utleie av fritidsbåter.

I løpet av 2007 foretar Lunde Gruppen AS flere ulike investeringer. Det blir investert i næringsseiendom som skal benyttes til å lage et ”pit stop” for sjåfører på Skurve, der det skal bygges bensinstasjon, motell og kro. Lunde Gruppen AS går inn i Kvia AS, et entreprenørfirma med samarbeidsrelasjoner til Lunde helt tilbake til 1992. Det planlegges også et nytt hotell i Forus området mellom Stavanger og Sola. Hotellet skal bygges og eies av Johs Lunde Eiendom AS, mens Scandic skal stå for den daglige driften. Investeringene til hotellet beløper seg til ca. 300 millioner kr.

Ledelsen i Johs Lunde Gruppen AS

Lunde Gruppen AS er i stor grad toppstyrt, med Lunde som aktiv og ledende i de fleste styrever. Det er også han som tar avgjørelsene om hvordan kapital skal fordeles mellom de ulike selskapene i konsernet. I 2006 inngår Berg i ledelsen av Lunde Gruppen AS, som innleier konsulent. Han får ingen formell tittel i konsernet og uttaler senere selv at *”Vi liker ikke fete titler. Det er viktig å holde bakkekontakten, og da passer det oss best slik. Det er jordnært og*

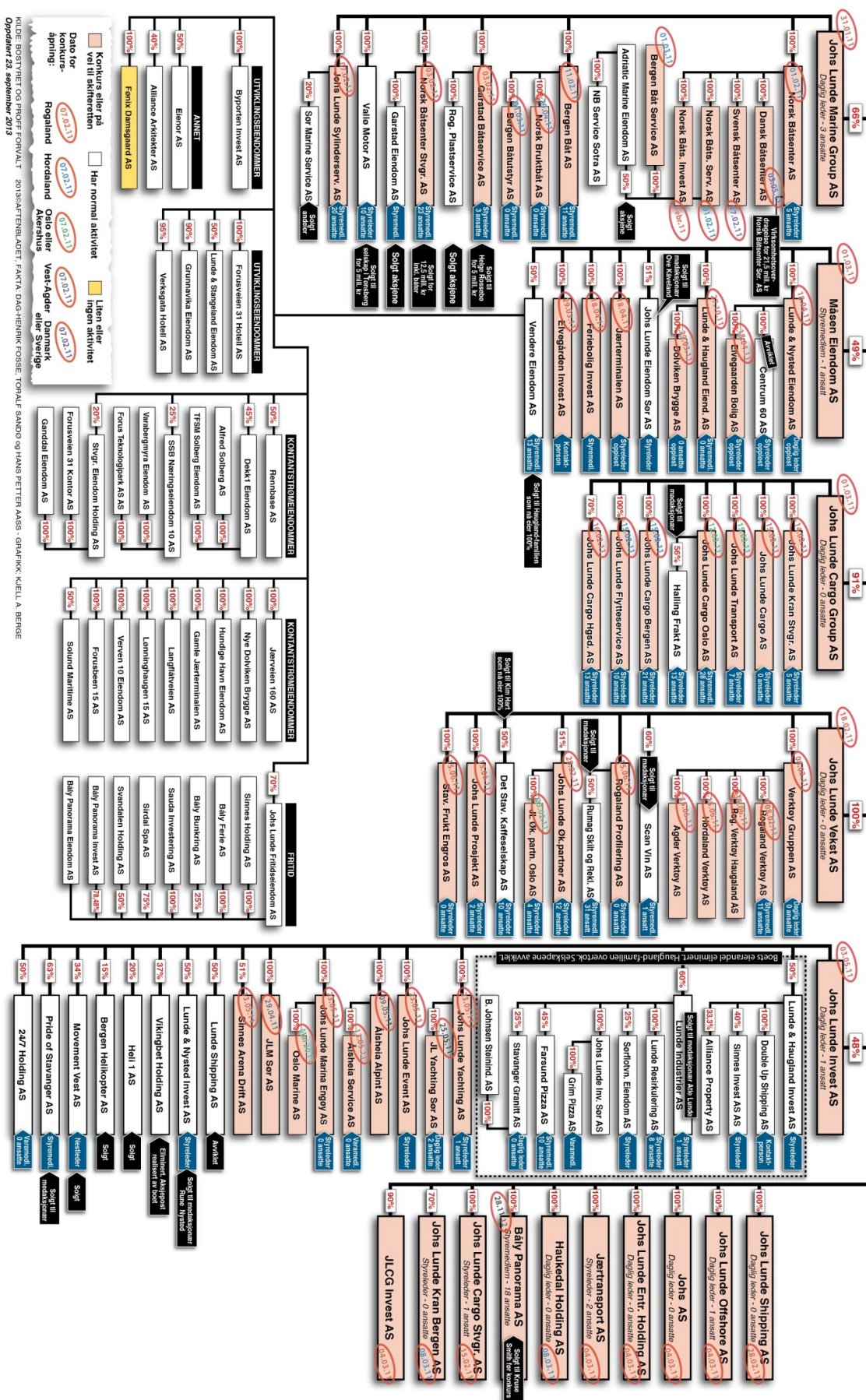
noe vi stort sett praktiserer i hele konsernet” (Næringslivsmagasinet Rosenkilden, 2009 s 53). Han er i likhet med Lunde risikovillig og er sentral i oppbygningen av selskapsstrukturen i konsernet som i 2011 består av 123 hel- og deleide selskaper. Berg får også ansvar for utarbeidelse av budsjetter og prognoser, samt gjennomføring av transaksjoner og verdsettelse av virksomheter for eksternt/internt bruk.

Avgjørelser i mor og datterselskap i Lunde Gruppen AS blir sjeldent fremlagt styrene i de ulike selskapene. Det foreligger kun sporadisk papirmessig beslutningsgrunnlag for avgjørelser og transaksjoner. Berg og Lunde fatter som oftest disse på egenhånd og ledelsen av selskapene kommuniseres muntlig eller ved uformelle, korte e-poster og tekstmeldinger. Som et eksempel på ledelse i konsernet kan Rogaland Vekst AS trekkes frem. Selskapet blir i 2008 erklært insolvent av selskapets medeiere og det hele ender med at Johs Lunde Vekst AS blir eeneier av selskapet. Manglende strategi, hyppige utskiftninger av nøkkelpersonell og en rekke overprisede / ikke levedyktige investeringer er beskrivelsen av selskapet fra de tidligere medeierne.

KONKURSE

Lunde Gruppen AS

Daglig leder - 6 ansatte (9.02.11)



Figur 3: Organisasjonskart over Lunde Gruppen AS per konkurstidspunkt (2011)

Finanskrisen

Johs Lunde Marine Group AS etableringen kunne i etterpåklokskapens lys ikke kommet på et verre tidspunkt. Høsten 2008 smeller det i verdens finansmarkeder og i likhet med mange andre norske bedrifter blir Lunde Gruppen AS hardt rammet. Bankene strammer tilgangen på kapital, lånerentene stiger og risikovilligheten er på et nesten ikke eksisterende nivå. For Lunde Gruppen AS rammer dette på flere områder. Transport volumene minker, eiendom med fritidseiendom i spissen får en knekk og båtmarkedet tørker opp. For et konsern der man i stor grad har basert seg på gjeldfinansierte investeringer blir det tøffere å holde hjulene i gang når inntektene minker på alle områder.

Lunde Gruppen AS merker pengeknipen, men utad virker dette ikke til å påvirke konsernet. Det gjøres ikke mye for å redusere kapitalbinding og finansiell eksponering utenom salg av Dekk 1 AS og Kvia Entreprenør AS. Der andre ville anse det naturlig å kutte ned og stramme inn er Lunde Gruppen AS stadig på jakt etter nye satsingsområder. Lunde vil benytte nedgangstidene til å bygge seg opp innenfor de ulike forretningsområder. Han ser ikke noe poeng i at konsernet skal ha likviditetsreserver og er ikke bekymret for å ha uoppgjort gjeld.

Ved flere anledninger klarer konsernet å få på plass avtaler som gir betydelig gevinst og skaper merverdier på et imponerende nivå. Oppkjøpet av Askeladden AS i 2009 er et eksempel på dette. Lunde Gruppen AS gjør stor suksess på salg av båtene etter konkursboet som de ”røvet” til seg for en lav pris. Samme år inngår Johs Lunde Marine Group AS en samarbeidsavtale med Nimbus Boats AS som gir eksklusive salgsrettigheter for den norske vestkysten fra Kristiansund til Ålesund. Strategien er fortsatt å bli størst på fritidsbåter og nedgangstidene anses som en mulighet for oppkjøp under markedsverdi.

På eiendomssiden etableres Johs Lunde Eiendom AS (senere Vendere Eiendom AS) i 2008. Det er et samarbeid mellom Orkla Eiendom AS (25 %), Finansgruppen Eiendom AS (25 %) og det Lunde eide Måsen Eiendom AS (50 %). Orkla Eiendom AS og Finans Gruppen AS går inn totalt med 100 millioner kr i kontanter, mens Måsen Eiendom AS overfører eiendom tilsvarende 100 millioner kr. Lunde blir utnevnt til daglig leder. Selskapet investerer i eiendom for rundt en milliard kroner der målet er videre investeringer på ytterlige 1,5-2 milliarder kr, det skal smis mens jernet er varmt.

Berg uttaler etter finanskrisen at Lunde Gruppen AS må være varsomme med nye investeringer og se økonomien an. Han peker på at Orklas inntog på eiendomssiden var et

viktig grep for å styrke denne delen av konsernet. Likevel fokuserer han også på at finanskrisen ikke bare er depressiv, men gir muligheter for vekst. Dette resulterer i ytterligere to eiendomsinvesteringer. Lindesnes Resort, som skal være et hotell med 77 leiligheter og plass til 500 overnattingsgjester og det konkurstruede alpinanlegget Ålsheia, der Lunde Gruppen AS blir ansett som en redningsbøye. Konsernet overtar anlegget etter avtale med Sparebank 1 SR Bank. Året etter vurderes det salg av det samme anlegget da Sirdal kommunestyre nekter å behandle et reguleringsforslag for et nytt hotell knyttet opp mot anlegget.

Likviditetsproblemer

Forretningsmodellen i Lunde Gruppen AS er i stor grad innrettet mot å genere likviditet ved salg fremfor drift. I konsernet har man ingen skriftlig plan eller strategi for risiko og likviditetsstyring, og konsernet har heller ikke en positiv kontantstrøm fra drift i årene etter finanskrisen. Lunde ser ikke nødvendigheten av systematisk likviditetsplanlegging. Frigjort kapital blir ikke benyttet til å sikre eksisterende drift, men investert i nye ofte ikke likvide investeringer. Perioden fra 2008 til 2010 er preget av å holde hjulene i gang. Kapital blir flyttet innad i konsernet til de områdene der behovet er størst. Hensyn til aksje- og selskapslover blir satt til side for å holde skuten flytende. Johs Lunde Økonomipartner AS (Lunde konsernets regnskapsbyrå som ble opprettet i 2007) er sentral i arbeidet med de interne transaksjonene. I etterkant av konkursen avslører tingrettsrapportene at det i denne perioden ble bokført store immaterielle verdier i selskaps- og konsernregnskap som ikke representerte reel inntjening, dette for å skjule situasjonen i konsernet.

	Bokført 2008	Reelt 2008
Sum Immaterielle Eiendeler	kr 36 149,00	-
Sum Anleggsmidler	kr 397 061,00	kr 179 012,00
<u>Sum Omløpsmidler</u>	<u>kr 139 784,00</u>	<u>kr 138 784,00</u>
Sum Eiendeler	kr 536 846,00	kr 318 797,00
Sum Egenkapital	kr 220 282,00	kr 2 233,00
<u>Sum Gjeld</u>	<u>kr 316 564,00</u>	<u>kr 316 564,00</u>
Sum Egenkapital og Gjeld	kr 536 846,00	kr 318 797,00

Figur 4: Forskjell bokført og reell verdi 2008, tall oppgitt i hele 1000

	Bokført 2009	Reelt 2009
Sum Immaterielle Eiendeler	kr 344 819,00	-
Sum Anleggsmidler	kr 910 449,00	kr 495 192,00
Sum Omløpsmidler	kr 781 541,00	kr 781 541,00
Sum Eiendeler	kr 1 691 989,00	kr 1 276 733,00
Sum Egenkapital	kr 308 527,00	-kr 131 330,00
Sum Gjeld	kr 1 383 462,00	kr 1 408 062,00
Sum Egenkapital og Gjeld	kr 1 691 989,00	kr 1 276 733,00

Figur 5: Forskjell bokført og reell verdi 2009, tall oppgitt i hele 1000

Tabellene ovenfor viser forskjell mellom bokført verdi og reell verdi (regnet av ekstern regnskapsfører i forbindelse med borevisors etterforskning,) i Lunde Gruppen AS. Flere poster er vesentlig nedjustert både i 2008 og 2009, der ekstern regnskapsfører eksempelvis har redusert finansielle anleggsmidler i 2008 med blant annet goodwill poster i Johs Lunde Marine Group AS på 129 millioner kr og goodwill i Johs Lunde Vekst AS på 32 millioner kr. Ekstern revisor har også redusert verdien i blant annet Johs Lunde Cargo med 11 millioner kr i forhold til bokførte tall (Insolvensdokument For Lunde Gruppen AS Konsernet – Konkursbo 2013 s. 31-35).

Selv om Lunde Gruppen AS står ovenfor store likviditetsproblem setter dette ikke en stopp for investeringslysten. Lunde uttaler selv i et intervju i 2009: ”Vi skal vokse i alle ledd. Vi kommer til å kjøpe og selge og se på andre bransjer som vi selvfølgelig må kunne noe om.

Veksten til Johs Lunde Gruppen AS vil være like kraftig de kommende årene som den har vært de siste fire-fem” (Næringslivsmagasinet Rosenkilden 2009, s55). Likviditetskrisen stopper heller ikke personlig forbruk eller konsernets engasjement i nærmiljøet. Lunde karakteriseres gjerne som den typiske suksess historien fra 60- talls generasjonen. Han lykkes på tross av manglende utdanning og har en forkjærlighet for statussymboler i ulike former og fasonger. Personlig bruker han millioner på dyre biler, hus og diverse ”leketøy”. I media fremstår han som en mediesky forretningsmann, men han er aktiv i nærmiljøet da spesielt i lokale idrettslag og organisasjoner. Lunde navnet er på 2000- tallet overalt, med sponsoravtaler for flere lokale fotballklubber som Viking FK, Bryne FK og Brann SK. Han er også stolt sponsor av Stavangers Oilers og hovedkontoret til Lunde Gruppen AS preges av drakter, bilder og diverse andre effekter med Lunde navnet godt synlig. En rekke av disse sponsoravtalene fornyes i 2009 og i tillegg blir Lunde Gruppen AS hovedsponsor for Petter Solbergs private rallysatsning. Avtalens forpliktelser har en verdi på 8 millioner kr og strekker seg utover sesongen 2009. Om denne avtalen uttaler Berg ”*Det har vært en veldig vellykket satsing for oss. Vi har bygget merkevaren vår på en svært rask og effektiv måte over hele landet*” (Næringslivsmagasinet Rosenkilden 2009, s 55).

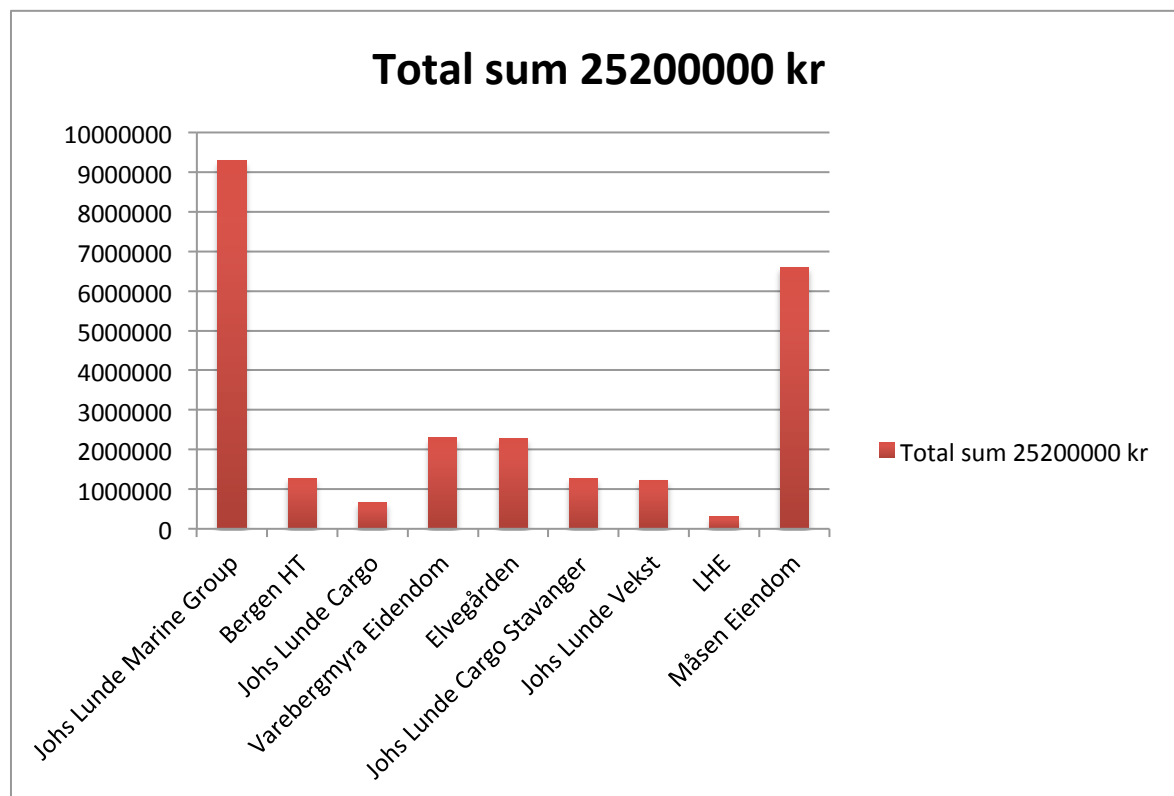
I mars 2009 kjøper Lunde Gruppen AS den 95 fots Princess yachten «Time Bandit» via datterselskapet Norsk Båtsenter AS. Dette fører til en ytterligere likviditetsmessig belastning for konsernet. Yachten koster 35,5 millioner kr + avgifter i innkjøp og blir senere overdratt til Lunde Gruppen AS med full selgerkreditt på 49 millioner kr. Lunde Gruppen AS er i realiteten aldri i stand til å betale Norsk Båtsenter AS, noe som fører til en forverring av arbeidskapitalen i selskapet. I etterkant bruker Lunde Gruppen AS yachten som pant for lån på 30 millioner, der kapitalen blir tilført Lunde Gruppen AS sin konto. Herfra blir pengene brukt til å betale ut sponsorpenger, til personlige uttak og tilbakebetaling av tidligere uttak fra Vendere Eiendom AS. Sentralt i dette arbeidet står nok engang Johs Lunde Økonomipartner AS. Selskapet har en nødvendig funksjon ved faktisk overføring av penger i systemet inklusive urettmessige transaksjoner. Disse transaksjoner har borevisor i etterkant av konkursen uttalt at ikke hadde vært mulig dersom Lunde Gruppen AS hadde benyttet en ekstern regnskapsfører.

Desperat redningsaksjon

Aktiviteten i konsernet i 2010 er høy, men de positive resultatene og avkastningen uteblir. Transportdelen går med underskudd for tredje år på rad. Boligprosjekter blir ferdigstilt, men salget går tregt og sluttoppgjør til entreprenører uteblir. I båtmarkedet peker pilene fortsatt nedover og viser ingen tegn til bedring. Likevel forsetter Johs Lunde Marine Group AS sin oppkjøpsstrategi på det norske båtmarkedet. Gjennom datterselskapet Norsk Båtsenter AS kjøpes det Bergens baserte firmaet Adriatic Marineservice AS, tanken er nok en gang å snu om på selskapet og skape verdier. På tross av det fortsatt nedgående markedet klarer Johs Lunde Marine Group AS å selge flere båter i det øvre prissjiktet. Disse blir ved flere anledninger solgt med heftelser knyttet til Lunde Gruppen AS. Pengene som kommer inn fra salget sluses ut til andre deler av konsernet for å holde hjulene i gang, istedenfor å gå til nedbetaling av gjelden knyttet til disse båtene. Etter overrekkelsen beholder også Lunde Gruppen AS i noen tilfelle det juridiske eierskapet til båtene, som brukes til å innfri nye lån med sikkerhet i disse. Disse forholdene er senere anmeldt til politiet av de ulike båtkundene.

I perioden fra 01. mars 2009 til 30. juni 2010 blir det gjennomført en rekke uttak fra Vendere Eiendom AS til Johs Lunde Gruppen AS. Det blir tatt ut verdier for til sammen ca. 97 millioner kr, i første omgang til Måsen Eiendom AS, så videre til Lunde Gruppen AS. Disse blir fordelt utover i Lunde Gruppen AS for å dekke utestående forpliktelser. Uttakene blir oppdaget av medinvestorene i 2010 da Lunde og Berg ber styret i Vendere Eiendom AS om ytterligere midler pga. anstrengt likviditet i selskapet. For å redde seg ut av situasjonen fremlegger Lunde Gruppen AS et tilbud om utkjøp av aksjene i Vendere Eiendom AS fra både Finans Gruppen AS og Orkla Eiendom AS for 125 millioner kr i desember 2010. Planen er å bedre forholdene knyttet til Orklas granskning samt å få tilgang til de likvide midlene som er igjen i Vendere Eiendom AS.

Som et eksempel viser diagrammet under likviditet tilført Lunde Gruppen AS i januar 2010 fra Vendere Eiendom AS. Pengene er i første omgang overført til Måsen Eiendom AS, deretter videre til andre selskaper i konsernet og deres forpliktelser (Rapport til Stavanger Tingrett 2012, s.36).



Figur 6: Eksempel på pengeflytting innad i Lunde Gruppen AS

Mot slutten av 2010 fortsetter tapene og problemene innenfor alle deler av konsernet. Likviditetssituasjonen er prekær og kapitalflyttingen innad i selskapet er utbredt. Dette fører blant annet til flere av selskapene i Lunde Gruppen AS mister sin manøvreringsevne grunnet uttak til fordel for andre selskaper i konsernet. Et eksempel på dette er selskapet Johs Lunde Kran Stavanger AS, som har god egen inntjening, men som på grunn av overføring av midler til andre selskaper i konsernet ikke er i stand til å betale egne ordinære kostnader. I denne overføringen er nok en gang Johs Lunde Økonomipartner AS sentral.

Konkursen

Mandag 31. januar 2011 kommer ting til overflaten. Nordea Bank har stanset kreditten til Johs Lunde Marine Group AS og selskapet må melde oppbud. Noen av datterselskap selges, men de fleste følger morselskapet til retten. Kravene i boet summerer seg til 260 millioner kr, mens verdiene i boet som blir solgt er på snaue 60 millioner kr. Dette er kun toppen av isfjellet og en drøy uke senere går morselskapet Lunde Gruppen AS over ende, Lunde mister kontroll over konsernet med verdier på 1.8 milliarder kroner. I tiden som følger kommer konkursene i fleng. Johs Lunde Cargo Group AS slås konkurs 1. mars og samme dag er det slutt for Måsen Eiendom AS, selskapet der de fleste eiendomsinvesteringene til Lunde Gruppen AS er samlet. Ved konkursen i disse selskapene følger også flere datterselskap i dragsuget.

Konkursen bygger på seg og blir karakterisert som en av Norges største. Lunde pådrar seg flere politianmeldelser blant annet fra styret i Vendere Eiendom AS der Orkla AS var en sentral aktør. Orkla AS anmelder Lunde for handlinger han hadde foretatt i sin tid som daglig leder i selskapet frem til november 2010. Lunde blir også anmeldt av en båteier som er ført bak lyset etter å ha kjøpt en båt med heftelser som ikke ble innfridd.

Det viser seg at Lunde i ustrakt grad har gitt personlige garantier til ulike interessenter ved lån knyttet til bruk i Lunde Gruppen AS. Det meste han selv eier er pantsatt, men summerer seg opp langt fra de totale private gjeldsforpliktelsene som er på rundt 285 millioner. Bankene som sitter med Lundes personlige forpliktelser begynner å innse at han ikke kan innfri sin personlige gjeld. 15 april 2011 begjæres Lunde personlig konkurs. Mannen som ifølge tidsskriftet Kapital fire år tidligere var god for 725 millioner blir slått konkurs fordi han ikke klarer å betjene en gjeld på en million kr til Santander Bank AS. Hans personlige eiendeler tilfaller bostyrer og Lunde ser villaboligen, sportsbilene, millionleilighetene i inn og utland og luksusbåtene forsvinne ut av sin kontroll.

Realitetene avdekkes

I etterkant av konkursen avdekker bostyrer flere urettmessige forhold i Lunde Gruppen AS fra 2008 frem til konkursen i 2011. Selskapene i konsernet er blitt disponert som en felles formue uten hensyn til det enkeltes selskaps interesser. Transaksjoner av aksjer og innmat er ikke foretatt på *armlengdes avstand* og bostyrer er av den oppfatning at balanseverdier i konsernet

er vesentlig blåst opp gjennom goodwill poster og ulike transaksjoner. Bostyrer peker på at de selskaper som har overlevd under bobehandlingen er selskaper som hadde kontoer og regnskap utenfor Lunde Gruppen AS.

Berg har i etterkant av konkursen erkjent at Lunde Gruppen AS var i en kontinuerlig likviditetsskvis fra inngangen til 2010. Som en løsning på problemene planla Lunde Gruppen AS enten å selge sine aksjer i Vendere Eiendom AS for å få likvider inn i konsernet, eller kjøpe hele selskapet for å få tilgang på dets likvider. Berg innrømmer at Johs Lunde Marine Group AS allerede var insolvent i 2010, men understreker at dette kun gjelder Johs Lunde Marine Group AS med datterselskap.

Johannes Lunde dømmes til fem år i fengsel for grovt økonomisk utroskap, og hans partner Morten A. Berg dømmes for fire år i fengsel. Lunde sier seg uskyldig og anker saken til lagmannsretten. I dommen står det at retten finner at Lunde og Berg handlet med forsett. Beløpsmessig utgjør utroskapen til sammen 105,5 millioner kr, underslagsforholdet fire millioner kr og kreditorsviket 73,3 millioner kr. Samlet dømmes Lunde for økonomisk kriminalitet for ca. 180 millioner. Lunde var «sjefen» og retten ser i liten grad formildende momenter ved Lundes atferd. Hans partner Berg dømmes for økonomisk kriminalitet til en samlet sum på 160 millioner kr, også han anker dommen til lagmannsretten.

5.0 Analyse

I dette kapittelet vil oppgaven analysere caset for å avdekke mulige årsaker som kan ses i sammenheng med oppgavens problemstilling. Analysen vil også bruke caset til å diskutere teorien som ble definert i rammeverket for oppgaven. Analysen vil primært behandle Lunde Gruppen AS i to tidsepoker, da det ut fra caset virker mest naturlig. En periode fra selskapets start til midten av 2000 – tallet og fra midten av 2000 – tallet til konkursen i 2011. Det fremgår fra caset at det var en klar forskjell mellom de to periodene i forhold til antall investeringer og diversifisering. I den første perioden satset konsernet primært innenfor transport, eiendom og dekk. I den siste perioden synes hovedfokuset å være på fritidsbåtmarkedet og eiendom, samt diverse mindre investeringer.

5.1 Strategien i Lunde Gruppen AS

I teorien skilles det mellom planlagt og fremvoksende strategi. Teorien sier når den realiserte strategien fullt ut samsvarer med den planlagte har man en *planlagt* strategi. Hvis strategien er et resultat av manglende intensjoner har man en *fremvoksende* strategi. Disse to strategiene er ofte ikke er motstridene, men utfyllende, der et selskaps strategi er en miks av de to (Mintzberg & Waters 1985). Fra caset går det frem at det har forelagt få skriftlige dokumenter om avgjørelser foretatt i konsernet og at manglende strategi var en del av hverdagen i Lunde Gruppen AS. Ser man på de strategiske avgjørelsene i konsernet tyder de på at Lunde Gruppen AS gjennom årene har hatt både fremvoksende og planlagte strategiprosesser. Det synes tydelig at det på konsernnivå stort sett har eksistert en fremvoksende prosess, mens det innad i enkelte datterselskap har eksistert en planlagt prosess.

I Lunde Air & Sea AS hadde man det som kan anses å være en fremvoksende strategi. Selskapet hadde en konkret målsetning for driften, men det foreligger ingen klare indikasjoner på at selskapet hadde en konkret handlingsplan for hvordan man skulle oppnå denne målsetningen. Sett i forhold til teorien argumenterer De Wit & Meyer (2010) for at en slik strategiprosess er av den fremvoksende typen, der strategien oppstår ”på vei” mot målet uten en eksakt plan for retninger og handlinger i selskapet. Sett i forhold til Mintzberg & Waters (1985) argumenterer de for at fremvoksende strategi ofte er et resultat av manglende intensjoner. Dette er ikke tilfelle i Lunde Air & Sea AS. Selskapet hadde klare intensjoner på hva de ville oppnå, men likevel fremvoksende.

Mintzberg & Waters (1985) argumenterer for at fordelene med en miks av planlagt og fremvoksende strategi er at selskap blir fleksible, samtidig som de har en bevisst plan for egne handlinger. Dette kan gjøre selskap kan utnytte muligheter som oppstår i markedet, med en bevisst handlingsplan for hva som må til for å lykkes med investeringen. Ser man på Lunde Gruppen AS er satsningen innenfor dekkbransjen er et eksempel på en slik miks. Avgjørelsen om inntreden i markedet kan sies å være et resultat av en fremvoksende strategi, der Lunde Gruppen AS så mulighetene knyttet til eksisterende drift og realiserte disse. Innad i bransjen hadde Johs Lunde Dekk Service AS en bevisst konkurransestrategi for hvordan de skulle bli størst og best. Selskapet skulle kutte ut fordyrende mellomledd ved å importere direkte fra leverandør, styrke sin forhandlingsmakt ovenfor leverandør gjennom oppkjøp og fusjoner og levere overlegen kvalitet og pris til sine kunder. Etableringen var også bevisst knyttet opp mot transportdelen av konsernet, der man kunne dra nytte av en etablert merkevare og et etablert marked.

Senere i Lunde Gruppen AS finner man klare tegn på at strategiprosessen fortsatte å være av den fremvoksende typen, noe opptrappingen innenfor Johs Lunde Marine Group AS er et eksempel på. I jakten på nye satsningsområder ga finanskrisen muligheter til å kjøpe billig innenfor fritidsbåtmarkedet. Der andre ville anse det naturlig å kutte ned og stramme inn, ønsket Lunde å benytte nedgangstidene til å bygge seg opp. Dette kan tyde på at konsernets strategi i perioden var resultat av daværende omstendigheter, der den fremvoksende strategien gjorde selskapet åpent for nye muligheter.

Ser man oppsummerende på Lunde Gruppen AS synes de å lykkes med sin fremvoksende strategi fra starten til midten av 2000 – tallet, der man også i enkelte datterselskap hadde en miks mellom planlagt og fremvoksende strategi. Dette er fordi konsernet da kunne tilpasse sine handlinger til muligheter som oppstod, noe som ga vekst fra transport inn i dekk og eiendom med suksess. Den fremvoksende strategiprosessen fortsatte i den siste perioden i Lunde Gruppen AS, men med mindre hell. I denne perioden tyder uttalelser fra ledelsen på at alt med potensial ble vurdert og en rekke avgjørelser i denne perioden synes impulsive. Dette kan for eksempel skildres gjennom tempoet på dannelser av selskap og opprettelse av nye forretningsområder. Det var også i denne perioden konsernet valgte å selge seg ned i det som tidligere var to av kjerneområdene i Lunde Gruppen AS, transport og dekk. Det går ikke frem fra caset hvorfor disse ble solgt, og avgjørelsen virker preget av muligheter som oppstod. Det virker som at opptrappingen i Johs Lunde Marine Group AS noen år senere kom som et

resultat av den fremvoksende atferden i konsernet. Kapitalen som var tilgjengelig fra nedsalget i transport og dekk kunne reinvesteres, og valget falt på det området ledelsen i Lunde Gruppen AS anså som det med størst potensial.

De Wit & Meyer (2010) trekker frem fleksibilitet som en av fordelene ved en fremvoksende strategi. Denne fleksibiliteten bygger på at man ikke binder seg og sin kapital i irreversible handlinger. Det teorien ikke er spesifikk på er hva selskap bør gjøre når man ”må” binde sin kapital i irreversible handlinger og dermed kan sies å miste sin fleksibilitet. På et tidspunkt syntes det naturlig at selskap gjør nettopp dette for å bedre sin konkurranseposisjon. Spørsmålet blir da om selskapet bør gå fra en fremvoksende til planlagt strategiprosess. Ser man teorien i lys av investeringene i Johs Lunde Marine Group AS gjorde konsernets fleksibilitet det mulig å foreta store kapitalbindinger i båtmarkedet. Investeringer som kan sies å være ikke irreversible på kort sikt. Det som er interessant er at Lunde Gruppen AS valgte å fortsette med en fremvoksende strategiprosessen frem til konkursen i 2011. Selv om teorien ikke sier noe spesifikt om hva selskap gjør når fleksibiliteten brytes, synes det naturlig at Lunde Gruppen AS hadde fokuset på det nye satsningsområde og lagt vekk den fremvoksende atferden. Ved store kapitalbindinger synes det naturlig at man bør ha en planlagt strategiprosess med en konkret handlingsplan for driften.

Teorien antyder at en miks av fremvoksende og planlagt strategi ofte er å foretrekke, men den sier lite om det konkrete forholdet mellom de to. Som oppgaven antyder tidligere hadde Lunde Gruppen AS suksess med en slik miks i første periode, der man hadde en fremvoksende strategiprosess med planlagte handlinger for nysatsninger. I den siste perioden kan man på bakgrunn av at en rekke av investeringene i denne perioden viste seg ikke levedyktige, si at den fremvoksende strategien ikke fungerte. En ulempe med den fremvoksende strategien er at den kan føre til forhastede og lite gjennomtenkte avgjørelser, tatt uten de nødvendige forutsetningene og ressursene. Hadde man i denne perioden benyttet mer planlagte strategiske prosesser kunne konsernet i større grad visst om mulige utfall av sine investeringer. På den måten ville også konsernet hatt muligheten til å ta nødvendige grep på et tidligere tidspunkt. Dette gjelder særlig investeringen innenfor fritidsbåtmarkedet, der forarbeid om marked, kapitalbehov m.m. kunne gitt bedre beslutningsgrunnlag for investeringen.

5.2 Vekst i Lunde Gruppen AS

Ved konkursen i 2011 bestod Lunde Gruppen AS av 123 hel- og deleide selskaper innenfor ulike industrier og bransjer. Dette omfanget kan tilskrives konsernets ønske om vekst, og kan sies å være et resultat av både organisk og strukturell vekst. Den strukturelle veksten baserer seg på oppkjøp og fusjoner, og er en raskere prosess enn den organiske veksten som foregår gjennom utvidelse av eksisterende selskap. Ser man på Lunde Gruppen AS kan særlig omfanget av konsernet (konglomeratet) tilskrives strukturell vekst. Mens oppbygningen av kjernedelene som transport, dekk og eiendom bærer preg av både strukturell og organisk vekst. Transportdelen i selskapet ekspanderte gravis på 90 – tallet, både gjennom vekst i eget selskap og gjennom fusjoner / oppkjøp av andre aktører. Innenfor dekkbransjen ser man samme type satsning, der man begynte med Johs Lunde Dekk Service AS og økte sin markedsposisjon gjennom intern vekst og fusjoner med andre som for eksempel Jæren Dekk AS. Veksten i Lunde Gruppen AS fra midten av 2000 – tallet frem til konkursen bærer nesten utelukkende preg av strukturell vekst, der oppbygningen av Johs Lunde Marine Group AS står sentralt. Lunde Gruppen AS materialiserte mulighetene innenfor bransjen på grunn av nedgangstider ved å kjøpe seg en markedsposisjon nesten over natten. I følge Gaughan (2011) tar den organiske veksten lengre tid enn den strukturelle, noe som kan forklare hvorfor konsernet satset på en strukturell vekststrategi fremfor en organisk innenfor Johs Lunde Marine Group AS.

Utfordringene knyttet til ønske om vekst kan ses i sammenheng med usikkerheten rundt de to ulike formene for vekst. Gaughan (2011) argumenterer for at det ved strukturell vekst er usikkerheten knyttet opp til om man klarer å realisere verdiene utover det man betaler for oppkjøpet. Og at det ved organisk vekst er usikkerheten knyttet opp til om man vil lykkes med nye satsningsområder. I den første perioden er det klart at det var stor usikkerhet knyttet opp til i Lunde Air & Sea AS sin organiske vekst på 90-tallet. Men som det fremgår av caset var Lunde ikke fremmed for risiko og hans pågangsmot og teft for daværende aktiviteter gav konsernet en solid markedsposisjon. Når det gjelder utfordringene knyttet til strukturell vekst klarte Lunde Gruppen AS tilsynelatende også i første del av konsernets historie og takle usikkerheten. Lunde Gruppen AS brukte for eksempel strukturell vekst innenfor transportsektoren, gjennom oppkjøp av og fusjoner med andre transportselskap. I dette tilfelle klarte konsernet å realisere verdiene utover det de betalte, og disse satsningene førte til økt konkurransekraft for Lunde Gruppen AS innenfor transportmarkedet.

Ser man på investeringene i Johs Lunde Marine Group AS i andre del av historien, kan det argumenteres både for og imot realisering av verdier utover det man betalte for selskapene. Med finanskrisen som kontekst var en rekke oppkjøp tilgjengelig til mindre enn markedsverdi. Dette kan tale for at det forelå gode muligheter til å realisere verdier utover det man betalte for oppkjøpet. Eksempler på slike investeringer var Askeladden AS, der konsernet realiserte en betydelig gevinst, samt kjøp av eierandel i Norsk Båtsenter AS, der konsernet kjøpte en markedsposisjon over natten. På en annen side kan antydes at disse investeringene er noe av grunnen til konsernets senere konkurs. Verdiene i selskapet var gjerne samlet sett større enn det man hadde betalt for de, men på grunn av nedgang i markedet var verdiene vanskelig å realisere for Lunde Gruppen AS.

Det som også kan diskuteres i forhold til organisk og strukturell vekst er de ulike forutsetningene for kunnskap, ressurser og tidshorizont. Drucker (1981) argumenterer for at dersom en bedrift går inn i en ny bransje, så trenger de ressurser til det i form av kunnskap, kapital og menneskelig evner. Det kan argumenteres for at selskap har bedre forutsetninger for å lykkes ved organisk vekst enn ved strukturell vekst. Dette fordi man ved organisk vekst gjerne har mer kunnskap som kan knyttes til nyervervelsen, fordi man i større grad innehar de riktige ressursene og fordi man har et lengre tidsperspektiv for veksten. I Lunde Gruppen AS valgte man i første periode og gradvis bygge opp sin transport virksomhet, før man gikk over i nærliggende bransjer med sin forretningsmodell. Dette var bransjer som i større grad passet overens med Lunde Gruppen AS sine ressurser i form av kunnskap og menneskelige evner. Denne perioden var også preget av en lengre tidshorizont (for eks. transport 1987-2007), noe som gir større rom for læring og inkorporering av læring. I siste periode valgte konsernet å utvide til relativt ukjente bransjer, med en kortere tidsramme på grunn av ønske om hurtig vekst. Sett i forhold til kunnskap og ressurser kan det argumenteres for at disse eksisterte, men ikke i tilstrekkelig grad.

Ettersom vekst etterhvert ble hovedmålsetning til Lunde Gruppen AS, er det rimelig å anta at de anså strukturell vekst som den mest effektive strategien for å nå det målet. Slik sett kan man ikke påstå at konsernet valgte feil strategi ved å basere seg på strukturell vekst, ettersom denne er hurtigere enn organisk vekst. Det som man kan stille spørsmålsteget ved er om vekst bør være målsetningen eller om vekst bør være et resultat av andre målsetninger. I følge Hill (2013) bør ikke vekst være målet, men biproduktet av en konkurransestrategi, der selskapet bør fokusere på å oppnå strategisk konkurransefortrinn. Vekst for å bli størst kan ta vekk

fokuset fra å vurdere strategiske elementer som kan føre til konkurransefortrinn, eksempelvis produkt, teknologi og kunnskap. Ser man på de to periodene i Lunde Gruppen AS synes den første perioden i større grad å være preget av et konsern som vurderte sitt forretningssystem opp mot markedet og gikk inn der de kunne utvikle en solid markedsposisjon gjennom konkurransefortrinn. I den siste perioden virker konsernet mer opptatt av å tilpasse sitt forretningssystem til de områdene i markedet det forelå størst muligheter for vekst.

Totalt sett syntes suksess vedrørende vekststrategi å ha sammenheng med målsetningen i selskapet og forutsetningene som ligger til grunn. Oppgaven ser at i den første perioden har Lunde Gruppen AS gradvis bygget opp en markedsposisjon over tid, både gjennom organisk og strukturell vekst. Det kan antydes at denne suksessen kan ses i sammenheng med at veksten foregikk over en lengre periode, der konsernet hadde større muligheter til å lære og inkorporere læringen i vekstprosessen. Det kan også argumenteres for at Lunde Gruppen AS ved den organiske veksten i større grad hadde de nødvendige ressursene man trenger for å lykkes. Konsernet kunne da bruke kunnskapen som lå i selskapet til å lykkes med de nye satsningsområdene. Det synes også påfallende at målsetningen i denne perioden var å bli størst ved å utvikle sin konkurranseposisjon. I den siste perioden synes målsetningen for Lunde Gruppen AS kun å være forankret i ønske om å bli størst. I denne perioden virker konsernet utålmodig, noe som synes å ha fremskynde en strukturell vekstprosess. Denne prosessen førte konsernet inn i forretningsområder der de hadde mindre ressurser og kunnskap. Det synes tydelig at selskap som ønsker å lykkes ved strukturell vekst, bør prøve å utvide sin kunnskap lineært med veksten slik at man kan lykkes med de nye satsningsområdene.

5.3 Diversifisering i Lunde Gruppen AS

Innenfor teorien er det bred uenighet om diversifisering fører til bedre prestasjoner. Det er også uenighet vedrørende hvilket type diversifisering som eventuelt skaper størst verdiskapning. I Lunde Gruppen AS har oppgaven hittil sett det som kan anses å være en positiv utvikling i den første delen av konsernets historie, mens konsernet hadde en negativ utvikling i den siste. Konsernet satset i begynnelsen på relatert diversifisering i nokså moderat grad, der de gradvis bygde opp sin markedsposisjon innenfor de ulike bransjene. I den siste perioden virker konsernet i større grad å være styrt utfra ønske om vekst og betydelige markedsandeler. Dette førte til at konsernet hadde en diversifiseringsstrategi preget av en

utside-inn tankegang, hvor muligheter og behov i markedet styrte satsningsområdene til konsernet.

Ser man nærmere på organisasjonsstrukturen finner man på konsernnivå urelatert diversifisering i forskjellige datterselskap. Innad i de ulike datterselskapene kan diversifiseringen i større grad karakteriseres som både relatert og urelatert. I Johs Lunde Marine Group AS, Måsen Eiendom AS og Johs Lunde Cargo Group AS tyder sammensetningen av selskaper på relatert diversifisering der man kjøpte opp og fusjonerte med selskap lignende eksisterende drift. Innad i Johs Lunde Vekst AS og Johs Lunde Invest AS tyder sammensetningen i større grad på urelatert diversifisering. Her finner man investeringer i alt fra verktøy og regnskapsbyrå (Vekst) til alpint og pizza (Invest).

5.3.1 Motiver for diversifisering

I følge Aaker & McLoughlin (2007) er motivet for relatert diversifiseringen ofte knyttet opp mot gevinstene ved å sammenfalle forretningssystemene i konsernets selskaper og utnytte synergier. Ved urelatert diversifisering er motivet hovedsakelig det finansielle potensiale ved å skape kontantstrømmer som enten er større, mindre usikker eller mer stabil enn det de ellers ville vært (ibid). I Lunde Gruppen AS kan diversifiseringen på konsernnivå ses i sammenheng med motivene for urelatert diversifisering. Mellom de ulike datterselskapene i konsernet er det med unntak av merkenavnet *Johs Lunde* lite som tyder på at disse har vært organisert for å sammenfalle forretningssystemene på tvers av selskapsgrensene. For eksempel satset konsernet på primært på næringstransport innenfor datterselskapet Johs Lunde Cargo AS. Da Lunde Gruppen AS startet satsningen innenfor Johs Lunde Marine Group AS ble satsningsområde privatmarkedet for salg og service av fritidsbåter. Mellom disse er det lite som kan utnyttes i form av kunnskap, stordriftsfordeler og salgs og distribusjonskanaler. Hadde Johs Lunde Marine Group AS for eksempel satset på shipping, kunne konsernet i større grad sammenfalt forretningssystemene på tvers av selskapsgrensene.

Innad i datterselskapene finner man diversifisering på bakgrunn av både relaterte og urelaterte motiver. Satsingen innenfor dekkbransjen gjennom Johs Lunde Dekkservice AS er et eksempel på dette. Denne satsningen kan anses å være relatert diversifisering ettersom den ble knyttet opp mot konsernets satsning innenfor transportbransjen og tok nytte av merkenavn, salgs og distribusjonskanaler m.m. I andre datterselskap som Johs Lunde Vekst AS og Johs Lunde Invest AS finner man eksempler på investeringer som kan anses å være urelatert til

både konsernet som helhet og de forskjellige selskapene innad i datterselskapet. Det ble for eksempel investert i alpinanlegg og pizzaforretning i Johs Lunde Vekst AS, og verktøyselskap og regnskapsbyrå i Johs Lunde Invest AS. Disse investeringene kan ha vært motivert av tilgang på flytende verdier, ulike kontantstrømmer og finansielle ressurser, samt muligheter for å realisere kupp eller redusere risiko.

5.3.2 Suksess med diversifisering

For at et selskap skal lykkes med en diversifiseringsstrategi, augmenterer Hill (2013) for at diversifiseringen må skje i henhold til visse forutsetninger. Selskapet bør ha en klar visjon og plan i forkant av diversifiseringen, man bør diversifisere kun når selskapet har overskudd i kontantstrømmen og selskapet må være villig til å avhende forretningsenheter de ikke lykkes med. I Lunde Gruppen AS har det vært diversifisert både i henhold til og avvikende fra disse forutsetningene. Investeringene innenfor transport og dekk kan sies å være en del av en visjon og med en klar målsetning for hva man vil oppnå. Disse investeringene ble foretatt når selskapet hadde god utvikling i kontantstrømmen og nedsalget i disse segmentene viser også at konsernet var villig til å avhende forretningsområder hvis det var mest hensiktsmessig. Ser man på investeringer i den siste perioden korrelerer de ikke like godt med Hill (2013) sine forutsetningene. Lunde Gruppen AS hadde gjerne en plan og visjon med enkelte av investeringene, men etter hvert som tiden gikk var Lunde Gruppen AS ikke villig til å avhende investeringene de ikke lyktes med. Det er også fremtredende at det ble investert på tross av manglende kontantstrøm overskudd. Faktisk virker diversifisering i denne perioden ofte motivert av tilgang på kontantstrømmer for å bedre likviditeten eller for å få tilgang på flytende verdier.

Det som også står sentral i selskaps suksess vedrørende diversifisering er ledelsens evner. Marineelli (2011) hevder at hvis man skal argumentere for at det eksisterer en positiv link mellom prestasjoner og diversifisering, bør man inkludere flere faktorer som for eksempel ledelsens evner. Dette er også noe Hill (2013) er inne på med sin argumentasjon for at for mye diversifisering gjør det vanskeligere for ledelsen å ha oversikt. Roos et al., (2005) argumenterer for at ledelsen i selskap må være kompetente nok til å vurdere om den nye investeringen gir økt konkurransekraft på lang sikt, ikke bare på kort sikt. I forhold til Lunde Gruppen AS anså ledelsen det meste i konsernet som relatert. De uttalte også at et premiss for sine investeringer var kunnskap om bransjen eller selskapet de valgte å investere i. Ser man på ledelsen i forhold til Goold & Campbell (1987) sine former for konsernledelse synes deres

styringsmåte å passe best inn med en ledelse som ønsker å ha finansiell kontroll i konsernet. Da er hver enhet i selskapet lite autonom med konsernets kjerne og man prøver ikke å koordinere aktiviteter på tvers av selskapsgrenser. Man kan argumentere for at denne styringsformen gjør konsernet åpen for urelatert diversifisering, ettersom man i stor grad ikke ønsker og standardisere og koordinere aktiviteter i konsernet. Dette kan også ses i sammenheng med at det kan argumenteres for at Lunde Gruppen AS over årene utviklet seg fra å være et konsern til å bli et konglomerat.

I Lunde Gruppen AS kan det som nevnt tidligere stilles spørsmålsteget ved om ledelsens evner utviklet seg i takt med utviklingen av konsernet. I den første perioden drev Lunde Gruppen AS primært innenfor kjente næringer der ledelsen ervervet seg kunnskap over tid. Konsernet drev også i denne perioden med det som fremstår som relatert diversifisering med likhet mellom ressursbasene og aktivitetene. Dette kan argumenteres å gjøre det lettere å overføre kunnskap fra en virksomhets til en annen. I den siste perioden investerte Lunde Gruppen AS i det som kan karakteriseres som mer ukjente selskaper og industrier. Konsernets omfang vokste også i denne perioden, noe som ifølge Hill (2013) kan svekke lønnsomheten totalt sett fordi ledelsen ikke klarer å holde seg orientert om kompleksiteten i hver enkelt bedrift. Det som synes påfallende er at omfanget kan ses i sammenheng med høyere krav om kunnskap. I Lunde Gruppen AS burde man for eksempel hatt mer kunnskap i ledelsen vedrørende strategi og finansiell styring. Det synes også tydelig at ledelsen ikke var i stand til å vurdere hvordan de nye satsningsområdene ville påvirke konsernet på lang sikt. Gitt situasjonens utfall virker det som at ledelsen ikke var i stand til å vurdere konsekvensene av for eksempel kapitalbinding og gjeldsfinansiering. Dette er på tross av at enkelte i ledelsen innehar forutsetninger for å ha denne type kunnskap (ref. Morten A. Berg, siviløkonom).

5.3.3 Verdiskaping ved diversifisering

Når et selskap velger å diversifisere skjer det i henhold til ulike motiv, der suksess kan ses i sammenheng med flere faktorer. I følge Porter (1987) kan i tillegg diversifisering kun forsvares hvis det leder til verdiskaping. Lunde Gruppens AS satsning på fritidsbåtmarkedet er et eksempel der konsernet diversifiserte inn mot et nytt forretningsområde. Tilgjengelig informasjon om strategiske valg og satsningsområder i Lunde Gruppen AS tyder på at denne satsningen oppstod på grunn av mulighetene i markedet. Konsernet så muligheter for å realisere kupp ved å kjøpe konkursbo og omstrukturerer bransjen ved å endre på

styrkeforholdet mellom leverandør og kunde. Ser man denne avgjørelsen opp mot Porters (1987) tre tester kan man vurdere om dette kan sies å ha økt verdien på Lunde Gruppen AS.

- Attraktiv: båtsatsningen i Lunde Gruppen AS startet i 2006 og eskalerte i 2007 med flere oppkjøp av store og små aktører. I begynnelsen fremstod bransjen som attraktiv på bakgrunn av en god makroøkonomisk situasjon i Norge. Lunde Gruppen AS gikk inn i selskap som allerede hadde befestet sin markedsposisjon som for eksempel Norsk Båtsenter AS. Veksten videre ble organisert gjennom oppkjøp av mindre aktører og ved oppkjøp av konkursbo fra konkurrenter i økonomiske problemer. Totalt sett inntok Jøns Lunde Marine Group AS en lønnsom konkurranseposisjon, der man hadde solid markedsposisjon og gode forhandlingskort opp mot leverandører.
- Kostnad: ledelse i Lunde Gruppen AS har uttalt at de ønsket å gå inn i bransjer som ikke var ferdig strukturert og at de ønsket å satse på bransjer der styrkeforholdene mellom leverandør og forhandler kunne endres. Med disse to forutsetningene som grunnlag kan det antydes at kostnadene kunne hentes inn igjen gjennom å styrke sin leverandørmakt, kutte ut fordyrende mellomledd, forenkle de interne prosessene og utnytte stordriftsfordeler. Det forelå også gode muligheter for økonomisk gevinst gjennom kjøp av konkursbo, noe Lunde Gruppen AS lyktes med ved for eksempel oppkjøpet av Askeladden AS.
- Synergier: sett i forhold til ressursbasen og aktivitetsbasen er det lite i de eksisterende driften som synes forenelig med fritidsbåtmarkedet. Det man kunne dra fordel av var en kjent merkevare, finansielle ressurser og kunnskap / erfaring fra omstrukturering og lignende.

Summert opp i forhold til Porters (1987) tester kan denne diversifiseringen delvis forsvares fordi det forelå muligheter for verdiskapning for konsernet. Det er vanskelig å se klare og sterke synergier for denne diversifiseringen, ettersom det er rimelig å anse at forretningssystemet for denne satsingen ikke var sammenfallende med eksisterende virksomhet. Det som synes mer tydelig er de økonomiske motivene og gevinstene. Dette er med tanke på mulighetene for inntreden i et marked som ikke var ferdig strukturert og som på investeringstidspunktet viste tegn til potensial.

Det som er påfallende er at selv om Lunde Gruppen AS sin diversifisering kan forsvares i henhold til Porters (1987) tester, førte den ikke til verdiskapning totalt sett. Dette kan ses i

sammenheng med Porters (1987) argument for at muligheten må kunne gjøres attraktiv. Det synes rimelig å påstå at denne attraktiviteten må kunne skapes over lang tid og at man dermed må ta med et tidsperspektiv i vurderingen. På den måten kan man i større grad se verdiskapningen over tid, samt ha planer og tiltak for en eventuelle hendelser. Lunde Gruppen AS burde i større grad tatt hensyn til at fritidsbåtmarkedet kan sies å være sterkt konjunkturutsatt. På tidspunktet Johs Lunde Marine Group AS ble etablert, var den makroøkonomiske situasjonen i Norge god, noe som gjør at investeringen kvalifiserer som attraktiv. Men gitt konteksten finanskrisen senere gav synes det mer tydelig at et lengre tidsperspektiv kunne ført med seg planer og tiltak for lavkonjunkturen som oppstod. Det kan også på grunn av lavkonjunkturen, stilles spørsmålstegn ved den kontinuerlige satsningen innenfor denne bransjen.

5.3.4 Oppsummering

Som nevnt tidligere er det bred uenighet vedrørende om diversifisering fører til verdiskapning, samt hvilken type diversifisering som skaper størst verdiskapning. Utviklingen i Lunde Gruppen AS er forenelig med Palich et al., (2000) sine funn som argumenterer for at relatert diversifisering påvirker prestasjonene i et selskap positivt, mens urelatert påvirker negativt. Konsernet er også typisk for resultatene av undersøkelsen som ble foretatt av McKinsey Gruppen i 2002 (Aaker & McLoughlin, 2007). I perioden der Lunde Gruppen AS ikke var diversifisert (begynnelsen) og moderat diversifisert (midten) presterte selskapet bedre enn den siste perioden da konsernet var svært diversifisert. Dette kan ses i sammenheng med at konsernet i begynnelsen brukte sitt forretningssystem til å nå ut til markedet, i motsetning til siste perioden der konsernet i større grad tilpasset sitt forretningssystem til mulighetene som lå i markedet.

På bakgrunn av Lunde Gruppen AS kan det kan argumenteres for at suksess ved diversifisering kan ses i sammenheng med kunnskap om bransjen / selskapet man går inn. Der mer kunnskap gir bedre forutsetninger for å lykkes. I første periode der Lunde Gruppen AS drev med relatert diversifisering presterte selskapet bedre enn i siste periode der det primært ble foretatt urelatert diversifisering. Det synes derfor påfallende at dersom selskap skal drive urelatert diversifisering stiller det større krav til ledelsens evner. Dette er fordi selskap ved relatert diversifisering i større grad innehar nødvendig kunnskapen, enn ved urelatert. Beveger selskap seg fra relatert til urelatert, synes dette å stille krav til utvikling av ledelsens evner. Noe som enten kan gjøres ved å tilegne seg mer kunnskap eller hente inn ekstern kunnskap.

Dette kan også ses i sammenheng med at konsernets omfang med årene økte drastisk og det må kunne antydes at det har vært vanskelig for den begrensede ledergruppen i konsernet å være "hands on" på alle avgjørelser som skulle tas i konsernet. Ledergruppen ønsket primært finansiell styring i konsernet noe som åpnet for mer urelatert diversifisering. Dette gjorde at konsernet utviklet seg til å bli et konglomerat. En organisasjonsform som i følge Colbjørnsen (2012) stiller større krav til en konsistent og tydelig toppledelse for å skape verdi.

5.4 Synergier i Lunde Gruppen AS

Synergier er ofte formålet med eller resultatet av diversifisering, der man skiller mellom operasjonelle (inntektsøkende / kostnadsreducerende) og finansielle synergier. Aker & McLoughlin (2007) argumenterer for at synergier kan fungere som en viktig kilde til konkurransefortrinn, men at de ofte kan være mer en luftspeiling enn en realitet. Dette er fordi potensiale for synergier kan være overdrevet eller man kan ha problemer med å realisere verdien av synergiene. Ser man på Lunde Gruppen AS er det på konsernnivå vanskelig å se klare tegn på at realisering av synergier har vært en målsetning. Forretningsområdene virker relativt forskjellige fra hverandre og som nevnt tidligere virker diversifiseringen i konsernet primært å være motivert av ønske om vekst. På bakgrunn av dette synes det rimelig å antyde at i de tilfellene man finner synergieffekter i Lunde Gruppen AS, er dette i større grad et resultat av tilfeldige bieffekter av konsernets diversifiseringsstrategi enn et resultat av en planlagt handling.

5.4.1 Operasjonelle Synergier

Ser man innad i de ulike datterselskapene i Lunde Gruppen AS finner man i større grad realiserede synergier. Lunde Gruppen AS sin uttalte strategi var et ønske om å gå inn i bransjer som ikke var ferdig strukturert for å omstrukturere og hente ut gevinst. Dette gjorde konsernet blant annet innenfor dekk der deres aktiviteter ga muligheter for operasjonelle synergier. Lunde Gruppen AS gikk aktivt inn for å skaffe seg en betydelig markedsposisjon som i etterkant ble brukt opp mot leverandører for å forhandle frem bedre priser og betingelser. Sammenslåingene av selskaper ga kostnadsreducerende synergier gjennom at man kuttet ut fordyrende mellomledd, forenklet prosessene og skapte en helhetlig satsning. Lunde Gruppen AS benyttet også inntektsøkende operasjonelle synergier. Konsernet benyttet det etablerte merkenavnet Johs Lunde som var bygd opp gjennom deres aktiviteter innenfor transport.

Transportdelen utgjorde også et naturlig marked for dekkingsningene i tillegg til at den ga tilgang til et distribusjonsnettverk og relasjoner langs Norgeskysten. Selv om det er vanskelig å tallfeste verdien av *net acquisition value* (Gaughan, 2011) kan det argumenteres for at denne har vært større diverse oppkjøp innenfor dekkbransjen. Her finner man et eksempel på at konsernet gjennom sin konkurransestrategi bedret forutsetningene for driften ved å fusjonere og kjøpe opp konkurrenter, samtidig som man har hentet inn utgiftene ved oppkjøpet.

5.4.2 Finansielle synergier

Potensialet for finansielle synergier i Lunde Gruppen AS er også sentral i forhold til helheten. Disse ses ofte opp mot muligheten for å skape kontantstrømmer som er mindre enn perfekt korrelert, samt muligheten for bedre forhandlingsmakt opp mot kapitalmarkedet. Som nevnt tidligere kan det stilles spørsmålsteget ved om avgjørelser i Lunde Gruppen AS var motivert av potensielle synergieffekter. Ser man på finansielle synergier synes mangelen på disse å underbygge denne påstanden. Konsernet valgte ved flere anledninger å investere i næringer med lik type kontantstrøm og lik type kapitalbinding, noe som særlig er fremtredenen i den siste perioden. I den første perioden satset Lunde Gruppen AS primært på transport, dekk og eiendom. Ved en slik miks kan kontantstrømmen fra dekk og transport dekke inn den manglende kontantstrømmen fra eiendom. Dette gjorde det mulig for konsernet å foreta kapitalbindinger gjennom gjeldsfinansiering.

Investeringsavgjørelser i den siste perioden tyder på at disse ble gjort uten hensyn på å skape finansielle synergier. Investeringene i Johs Lunde Marine Group AS er et eksempel. Etter at konsernet hadde solgt seg ned i både transport og dekk, ble satsningsområdet fritidsbåtmarkedet. På investeringstidspunktet hadde Lunde Gruppen AS fortsatt betydelig kapital bundet i eiendom, både i form av gjeld og egenkapital. Selv om investeringene i fritidsbåtmarkedet på sikt kunne tenktes å etablere en kontantstrøm som ikke perfekt korrelerte med kontantstrømmen fra eiendom, virker det likevel ikke strategisk å foreta flere kapitalbindene investeringer på dette tidspunktet. Lunde Gruppen AS endte opp med to forretningsområder som begge krevde betydelige kapitalbindinger og som på grunn av konteksten (finanskrisen) ikke genererte nok kontantstrøm til å betjene konsernets gjeldsforpliktelser. Det er nok en gang også påfallende at istedenfor å redusere slik investeringen i denne perioden, gjorde Lunde Gruppen AS det motsatte.

5.4.3 Andre Synergier

I Lunde Gruppen AS finner man også tegn på mulige synergier som ligger utenfor teorirammeverket i oppgaven. Relasjoner kan for eksempel trekkes frem som en mulig synergi i konsernet. Lundes personlige nettverk og relasjoner kan sies å ha bidratt til både å øke inntekter og redusere risiko for konsernet. Dette har vært gjennom lettere tilgang på kapital og nye forretningsområder. Her kan inntreden i eiendomsbransjen trekkes inn, der Lunde via sin relasjon til Haugland startet Lunde & Haugland Eiendom AS, og videre selskap innen fiskeforedling og dekk. Relasjoner gir muligheter til forretning og har vært viktige i forhold til konsernets ekspansjon. Lundes relasjoner kan også sies å være sentral i tiden der pilene pekte nedover i Lunde Gruppen AS. Det ble i denne perioden inngått nye kapitalinvesteringer og gitt nye lån som muligens ikke hadde vært gitt til andre i samme situasjon.

5.4.4 Observerte synergier

Tidligere i analysen har oppgaven behandlet Lunde Gruppen AS i to deler, der de to skiller seg fra hverandre med tanke på relatert / urelatert diversifisering, og organisk / strukturell vekst. Dette er også sentralt når man skal vurdere mulighetene for synergier i Lunde Gruppen AS, der mulighetene virker mer fremtredende i første del. Dette kan ses i sammenheng med den organiske veksten og relaterte diversifiseringen som skapte mer slektskap mellom de ulike forretningsområdene. I andre del hadde Lunde Gruppen AS et bredere spenn i sine forretningsområder, noe som synes å ha gjort muligheter for synergier mindre fremtredende.

Tabellen på neste side viser gradering av synergier i *Ingen*, *Svak*, *Middels* og *Sterk* grad. I de tilfellene oppgaven definerer synergieffekten til å være *ingen* tenkes det en synergieffekt som kunne eksistert, for eksempel at transport kunne fraktet båter og det dermed hadde eksistert en svak synergieffekt mellom disse. Grunnen til at slike effekter ikke blir tatt med er at denne type tjenester kan kjøpes i markedet uten betydelig merkostnad. Med en *svak* synergi tenkes synergier som teoretisk eksisterer, men som selskap ikke får stor mereffekt av. Med *middels* grad mener man synergier der linkene mellom forretningsområdene kan skape et bedre utgangspunkt for et av forretningsområdene. Ved *sterk* grad skaper linkene mellom de to forretningsområdene et bedre utgangspunkt for begge.

	Transport	Dekk	Båt	Eiendom	Invest	Vekst
Transport	X	Sterk	Ingen	Middels	Ingen	Ingen
Dekk	Sterk	X	Ingen	Middels	Ingen	Ingen
Båt	Ingen	Ingen	X	Ingen	Ingen	Ingen
Eiendom	Middels	Middels	Ingen	X	Ingen	Svak
Invest	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	X	Ingen
Vekst	Ingen	Ingen	Svak	Svak	Svak	X

Figur 7: Synergier i Lunde Gruppen AS

Ser man på konsernnivå er det i enkelte tilfeller muligheter for sterke synergier mellom de ulike forretningsområdene Lunde Gruppen AS primært har satset på.

- *Transport* kan anses å ha en *sterk* link til *dekk* ettersom disse i stor grad kan relateres til hverandre. De kan også kvalifisere for å være sterkere sammen, enn hver for seg.
- *Dekk* har som nevnt potensiale for synergier opp mot *transport*, men det er vanskelig å se synergier mot andre forretningsområder.
- *Båt* anses å være et forretningsområde som ikke er forenelig med andre i konsernet. Som nevnt tidligere kunne linkene vært sterke hvis Lunde Gruppen AS hadde satset på shipping eller lignende.
- *Eiendom* kan ha i forhold til finansiell synergi hatt en link til *dekk* og *transport*. Kontantstrømmen fra disse to forretningsområdene kan ha gitt overskudd til investeringer i *eiendom*, samt tilført nødvendig likviditet til konsernet i forhold til kapitalbinding og gjeldsforpliktelser.
- *Invest* hadde eierandeler i flere ulike selskap innunder relativt forskjellige bransjer. Det er vanskelig å se synergier innad i datterselskapet og derfor også vanskelig å se hvordan *invest* kan ha vært forenelig med de andre forretningsområdene i konsernet.
- *Vekst* var et sentral datterselskap i forhold til konkursen. Innunder *vekst* finner man både Verktøy Gruppen AS og Det Stavangerske Kaffeselskap AS som ble brukt til å overføre likvider til konsernet i en kritisk periode. Her finner man også Johs Lunde Økonomipartner AS, som var sentral i å gjøre disse overføringene mulig. Det kan spekuleres i en *svak* finansiell synergieffekt ettersom Lunde Gruppen AS brukte dette selskapet til å få tilgang flytende verdier. Selv om den kan anses som svak, kvalifiserer den ikke til å være en god eller ønskelig synergieffekt.

Oppsummerende kan man argumentere for at det vanskelig kan ses synergieffekter innad i Lunde Gruppen AS. Ser man på utviklingen gjennom årene står kun *kunnskap* i forhold til omstrukturering og *relasjoner* som er bygd opp over tid frem som vedvarende synergieffekter. Potensiale i disse er for konsernet totalt sett kan sies å være begrenset.

I Lunde Gruppen AS må mangel på synergier ses i sammenheng med ønske om synergier. Avgjørelser i Lunde Gruppen AS tyder på at investeringer ikke ble gjort med hensyn til å forene forretningssystemene i de ulike datterselskapene for å realisere synergier. De Wit & Meyer (2010) argumenterer for at konsernet ønske om synergier, samt graden av autonomi mellom forretningsområdene vil påvirke den foretrukne stilen for konsernledelse. Dette er i tråd med det oppgaven tidligere antydte at ledelsen i Lunde Gruppen AS ønsket finansiell kontroll.

På bakgrunn av analysen kan det argumenteres for at synergieffektene som er observert i Lunde Gruppen AS kan ses på som bieffekter av deres diversifiseringsstrategi. Det som synes tydelig er at selskap i større grad får slike bieffekter ved relatert diversifisering / organisk vekt, enn ved urelatert diversifisering / strukturell vekst. Fra teorien ses gevinsten ved diversifisering ofte opp mot synergieffekter. Disse kan sies å eksistere både ved relatert og urelatert diversifisering. Det som synes tydelig er at synergieffekter ved relatert diversifisering er enklere å hente ut og kommer i enkelte tilfeller nærmest av seg selv. Dette kan ses i sammenheng med slektskapet mellom de ulike selskapene som ved relatert diversifisering kan sies å være større. Derfor kan det antydes at synergieffekter var en medvirkende årsak til suksessen i den første perioden i Lunde Gruppen AS og fiasko i den siste perioden.

6.0 Konklusjon

Oppgaven ville ta sikte på å løse følgende problemstilling:

Hvordan kan diversifiseringsstrategien i Lunde Gruppen AS ses i sammenheng med konkursen i konsernet?

Gjennom analysedelen har oppgaven behandlet Lunde Gruppen AS i to perioder, der investeringene i transport og dekk er typisk for den første perioden, mens investeringen innenfor båt er typisk for den siste. Sammenligner man de to synes det rimelig å karakteriseres den første perioden som en suksess sett i forhold til den siste. Forskjellen mellom de to periodene har gjennom analysen blitt koblet opp til forskjeller i strategiprosessen, veksten og diversifiseringen i konsernet.

I begge perioder virker strategiprosessen å være preget av en fremvoksende karakter, der mulighetene i markedet styrte satsningsområdene til konsernet. I den første perioden synes den fremvoksende atferden i større grad å ha fungert i sammenheng med planlagte elementer, slik at konsernet totalt sett hadde en *miks*. I den siste perioden synes strategiprosessen å være rent fremvoksende. Det oppgaven stiller spørsmålsteget ved er det som skjer når konsernet velger å bryte sin fleksibilitet sett i forhold til den fremvoksende strategien. Det synes rimelig å antyde at konsernet burde hatt en planlagt strategi for sine handlinger etter inngangen på fritidsbåtmarkedet.

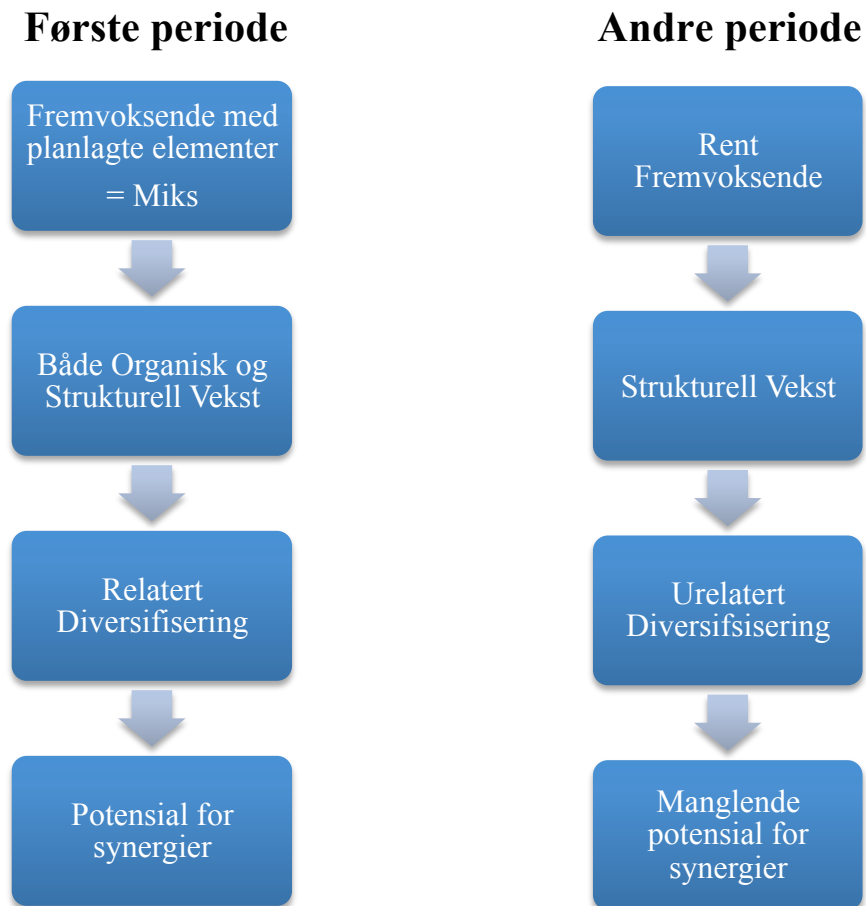
Vekst står sentralt når man skal prøve å se sammenhengen mellom diversifiseringen og konkursen i Lunde Gruppen AS. I første periode tok konsernet seg tid til organisk vekst og gradvis oppbygning. Dette ble i enkelte tilfeller med suksess kombinert med strukturell vekst, noe som førte til en solid markedsposisjon innenfor flere forretningsområder. I andre periode synes målsetningen nærmest å bli størst innen båtmarkedet over natten. Dette førte med seg et sterkt fokus på strukturell vekst. Det som da kan antydes er at tidsaspektet er en kritisk faktor som kan nyttes opp mot organisk / strukturell vekst. Dette kan ses i sammenheng med det oppgaven foreslår i henhold til kunnskap i konsernet, der lengre tidshorisont gir ledelsen større rom for læring og inkorporering av denne læringen.

I første periode synes Lunde Gruppen AS å drive mer relatert diversifisering, der man så muligheter knyttet opp mot eksisterende drift. Dette kan spekuleres i å ha gitt konsernet positive ubevisste synergieffekter. Dette med bakgrunn i at forretningssystem i større grad lar seg forene ved relatert diversifisering. I andre periode synes manglende synergieffekter mellom de ulike forretningsområdene å være en av årsakene til konkursen i konsernet. Den samlede kapitalbindingen ble for stor og mangel på for eksempel finansielle synergier gjorde at konsernet ble erklært insolvent.

Det at Lunde Gruppen AS i siste periode var svært diversifisert i urelaterte forretningsområder kan ses i sammenheng med styringen av konsernet. Ledelsens ønske om vekst og valg av styringsform har åpnet for mer urelatert diversifisering. Oppgaven foreslår at ledelsens evner/kunnskap bør vokse lineær med størrelsen, noe som ikke har vært tilfelle i Lunde Gruppen AS.

Det som er helt klart for oppgaven er at konkursen kommer som følge av total mangel på økonomisk styring. Investeringslyst kombinert med gjeldsfinansiering har vært aktuelt fra dag en i Lunde Gruppen AS. Det som likevel synes fremtredende er at dette i første periode fungerte på grunn av det oppgaven ser som en sammenheng mellom ulike strategiske element. Det at selskapet tok seg tid til organisk vekst kan ha ført til mer relatert diversifisering, der synergieffekter synes lettere å realisere. Dette ses i sammenheng med tilstrekkelige evner i ledelsen, ressurser, samt en målsetning i denne perioden som synes i større grad å være motivert av ønske om konkurransefortrinn. Ser man på den andre perioden virker den å være en motsetning til den første. Oppgaven mener dette kan antyde at diversifiseringsstrategien i Lunde Gruppen AS i kan ha påvirket konkursen i konsernet.

Summerer man opp kan de to periodene skildres på følgende måte, der sammenhengen mellom de ulike strategiske elementene bidro til suksess i første periode og konkurs i andre.



Figur 8: Sammenheng mellom strategiske valg i Lunde Gruppen AS

6.1 Bidrag og Begrensninger

Læringscaset i denne oppgaven kan gi et dekkende eksempel på hvordan strategiske valg tas innad i et konsern. Caset belyser hendelsene i Lunde Gruppen AS og kan brukes i undervisningssammenheng. Lunde Gruppen AS representerer et konsern som har mislykkes med sin diversifiseringsstrategi. Dette utgangspunktet kan danne grunnlag for ulike problemstillinger sett i forhold til strategiske valg.

Analysen i oppgaven tok sikte på å avdekke hvordan diversifiseringsstrategi kan ses i sammenheng med konkursen. Det viste seg at diversifisering må ses som en del av et samspill mellom flere strategiske faktorer. Analysen av caset bekreftet i flere tilfeller teori vedrørende diversifisering, da tolkningene av hendelser i caset ga samme resultat som teorien. Oppgaven utfyller i enkelte tilfeller teorien som er benyttet, ved å blant annet hevde at tidsperspektiv må ses i sammenheng med de ulike strategiske valgene. Oppgaven prøver også å bidra til å definere synergier som ikke er definert i rammeverket, der relasjoner kan ses på som en synergieffekt.

Oppgaven har gitt nyttig bidrag til forståelsen av hvorfor Lunde Gruppen AS gikk konkurs. Samtidig står det for oppgaven klart at analysen som baseres på et læringscaset ikke kan brukes til å generalisere. Caset tar utgangspunkt i en av Norges historiens største konkurser, noe som kan sies å være en sjelden hendelse. Dette betyr at caset, hendelsene og fenomener som er observert ikke nødvendigvis vil ha relevans for andre. I denne oppgaven var det tydelig at vekst var et motiv for diversifiseringen. Det ble dermed en avgrensning i forhold til andre motiver for diversifisering, som for eksempel risikospredning.

I neste steg kunne man sammenligne dette caset med motsatte situasjoner, der for eksempel man tar utgangspunkt i en suksess historie. Dette kunne gitt nyttig innsikt sett i forhold til oppgavens problemstilling.

7.0 Referanser

Andersen, S.S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Aaker, D.A., & McLoughlin, D. (2007). *Strategic Management* (European ed.). England: John Wiley & Sons, Ltd.

Colbjørnsen, T. (2012) Konglomerat til ettertanke, *Kronikk i Dagens Næringsliv* 14. mai 2012.

Cresswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3.edt.). United Kingdom: Sage Publications, Inc.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context*. (4.edt.). Croatia: Cengage Learning EMEA.

Drucker, P. (1981) The five rules of successful acquisition. *Wall Street Journal*, 15 October, 2, pp. 28-37

Gaughan, P.A. (2011) *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (5.edt.). New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.

Gold, M., And Campbell, A. (1987) *Strategies and Styles: The Role of the Center in Managing Diverse Corporations*, Oxford: Basil Blackwell

Hill, J. (2013). *Theory of Strategic Management*. (10.edt.). Canada: South-Western, Cengage Learning.

Higgins, R.C., & Schall, L.C. (1975). Corporate Bankruptcy and Conglomerate Mergers. *Journal of Finance*, 30 March: pp. 93.113

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Marinelli, F. (2011). The Relationship Between Diversification and Firm's Performance: Is there Really a causal relationship? Spain: IESE Business School.
- Martin, J. D., & Sayrak, M. (2003). Corporate diversification and shareholders value: a survey of recent literature. *Journal of Corporate Finance*, 9, pp. 37-57.
- Mintzberg, H., Lampel, L., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2003). *The Strategic Process :Concepts, Contexts and Cases*. (2.edt.) Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies: Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol 6. No 3 (July – Sept., 1985) pp. 257-272.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C.C. (2000). Curvilinearity in the diversification – performance linkage: an examination of over three decades of research, *Strategic Management Journal*, 21. Pp. 155-174.
- Porter, M. E., (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy', *Harvard Business Review* Vol. 65, No 3, May-June, pp 43-59.
- Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J., & Fernstrøm, L. (2005). *Strategi: en innføring*.Bergen: Fagbokforlaget.
- Reed, R., & Luffman, G.A. (1984).The Strategy and Performance of British Industry, 197&1980, Macmillan, London
- Reve, T., & Stokke. P.R. (1993).Grunnleggende konsepter for konsernstrategi"; Økonomi og Ledelse: Nr 4; s 5-16; 1993
- Rumelt, R. (1974), Strategy, Structure and Economic Performance. Harvard University Press, Cambridge MA.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol 18. No 7, August, pp 509 – 533.

Vega, G. (2013). *The Case Study Writing Workbook: A self-guided workshop*. United States of America: M.E. Sharpe, Inc.

Very, P. (1993). *Success in Diversification: Building on Core Competences*. UK: Pergamon Press Ltd.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: design and methods* (5.utg.). Sage Publications Inc.

7.1 Kilder for Case

Rapport til Stavanger Tingrett: Lunde Gruppen AS, Konkursbo med datterselskap og deleide selskaper. Stavanger Tingrett, Bo.nr: 11-023282KON-STAV, 2013.

Insolvensdokument: For Lunde Gruppen AS konsernet- konkursbo, utarbeidet av Deloitte, 2012.

Borevisors redegjørelse: Johs Lunde Vekst AS, utarbeidet av Deloitte, 2013.

Borevisors redegjørelse: Johs Lunde Cargo Group AS konkursbo, utarbeidet av Deloitte, 2013.

Borevisors redegjørelse: Johs Lunde Marine Group AS konkursbo, utarbeidet av Deloitte, 2013.

7.1.1 Artikler hentet fra nett

31.10.2003, Stavanger Aftenblad, **Lunde vil sikre Transport bransjen med toppkvalitet**

Hentet 13.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Lunde-vil-sikre-transportbransjen-med-toppkvalitet-2770101.html#.U5boal5fmAA>

02.06.2004 Stavanger Aftenblad, **Johs Lunde gruppen passerer milliarder.**

Hentet 14.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Johs-Lunde-gruppen-passerer-milliarden-2786500.html#.U5bpI15fmAA>

13.11.2004, Stavanger Aftenblad, **Kjøper Høiland AS**

Hentet 13.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Kjoper-Hoiland-AS-2797233.html#.U5bpN15fmAA>

13.05.2006, Stavanger Aftenblad, **Oppretter lokal dekkigant**

Hentet 14.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Oppretter-lokal-dekkigant-2128615.html#.U5bpiF5fmAA>

27.12.2006, Stavanger Aftenblad, **Johs Lunde ut av termotransport**

Hentet 13.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Johs-Lunde-ut-av-termotransport-2197755.html#.U5bpV15fmAA>

26.01.2007, Stavanger Aftenblad, **Planer om 3000 nye båt plasser**

Hentet 15.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Planer-om-3000-nye-batplasser-2210909.html#.U5bpo15fmAA>

21.03.2007, Stavanger Aftenblad, **Ny dekk-kjede selger for 230 Mill**

Hentet 14.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Ny-dekk-kjede-selger-for-230-mill-2230611.html#.U5bp1F5fmAA>

25.10.2007, Stavanger Aftenblad, **Johs Lunde: Bygger opp flåte med luksusyachter**

Hentet fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/Bygger-opp-flate-med-luksusyachter-2303988.html#.U5bqQ15fmAA>

15.01.2009, Stavanger Aftenblad, **Mer muskler for Johs Lunde Eiendom**

Hentet 14.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Mer-muskler-for-Johs-Lunde-Eiendom-2008263.html#.U5bqW15fmAA>

24.08.2009, Rosenkilden – Næringslivsmagasinet side 54-56 , **Johs Lunde Gruppen**

Hentet 27.01.2014 fra

http://www.rosenkilden.no/ftp/rosenkilden_flashmagasin/2009-07/offline/download.pdf

29.08.2009, Stavanger Aftenblad, **Johs lunde vil kjøpe Ålsheia**

Hentet 16.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/Johs-Lunde-vil-kjope-Ålsheia-2061602.html#.U5bqIF5fmAA>

10.12.2010, Stavanger Aftenblad, **Johs Lunde vil selge Ålsheia**

Hentet 16.01.2014 fra

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/sirdal/Johs-Lunde-vil-selge-Ålsheia-1997614.html>

01.02.2011 E24, **Båtgigant konkurs**

Hentet 14.01.2014 fra

<http://e24.no/lov-og-rett/baatgigant-konkurs/20019227>

09.02.2011. NRK Rogaland, **Johs Lunde – gruppen er konkurs**

Hentet 17.01.2014 fra

<http://www.nrk.no/rogaland/johs-lunde-gruppen-er-konkurs-1.7499373>

17.03.2011 Dagens Næringsliv (DN), **Enorm pengeflyt I Johs. Lunde Selskapene**

Hentet 27.01.2014 fra

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2011/03/17/enorm-pengeflyt-i-johs-lundeselskapene>

18.04.2011 Dagens Næringsliv, **Johannes Lunde slått personlig konkurs**

Hentet 17.01.2014 fra

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2011/04/18/johannes-lunde-slatt-personlig-konkurs>

07.08.2012 Dagens Næringsliv, **Bostyrer hardt ut mot Johannes Lunde**

Hentet 17.01.2014 fra

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/08/07/bostyrer-hardt-ut-mot-johannes-lunde>

12.12.2012 Stavanger Aftenblad, **Johannes Lunde tiltalt for tapping av 140 millioner**

Hentet 27.01.2014 fra

http://www.aftenposten.no/okonomi/Johannes-Lunde-44-tiltalt-for-tapping-av-140-millioner-7068295.html#.U1T9E_1_tqU

09.09.2013 Stavanger Aftenblad, **I skyggen av Johs Lunde**

Hentet 27.01.2014 fra

http://www.aftenbladet.no/kommentar/I-skyggen-av-Johs-Lunde-3248550.html#.UzkUY_1_tqU

20.11.2013 E24, **Johannes Lunde dømt til fem år i fengsel**

Hentet 03.02.2014 fra

<http://e24.no/lov-og-rett/johannes-lunde-doemt-til-fem-aars-fengsel/22638045>

7.1.2 ATEKST – Retriver artikler

Artiklene som er listet under er hentet ut ved hjelp av ATEKST. Dette er et søkeredskap som kan brukes til å finne et mangfold av originale artikler fra de viktigste norske papiravisene, fagbladene og magasinene. Verktøyet har vært tilgjengelig for oppgaven via Universitetsbiblioteket i Stavanger.

28.11.2003, Dagens næringsliv (DN), **Nordisk samarbeid om termotransport**

Hentet 13.01.2014

08.01.2004, Dagens næringsliv (DN), **Tror på vekst etter rekord tall**

Hentet 14.01.2014

12.11.2005 Stavanger Aftenblad, **Johs Lunde og Nor-Cargo sammen om termotransport**

Hentet 13.01.2014

08.04.2006 , Dagens næringsliv (DN), **Solgte to tredjedeler av Norsk båtsenter**

Hentet 15.01.2014

11.08.2007, Stavanger Aftenblad, **200 nye arbeidsplasser på Skurve**

Hentet 17.01.2014

07.09.2007, Stavanger Aftenblad, **Johs lunde gruppen inn i Kvia AS**

Hentet 20.01.2014

21.11.2007, Dagens næringsliv (DN), **Nytt hotell på Forus**

Hentet 20.01.2014

10.01.2009, Dagens næringsliv (DN), **Kjøper Askeladden**

Hentet 15.01.2014

15.05.2009, Stavanger Aftenblad, **Satser på å bli størst på båt**

Hentet 15.01.2014

05.06.2009, Stavanger Aftenblad, **Johs Lunde bygger med sjøs sportscenter**

Hentet 15.01.2014

12.12.2009, Stavanger Aftenblad, **Vikingsalg i rekordfart**

Hentet 20.01.2014

16.12.2009, Stavanger Aftenblad, **Lunde Gruppen gikk 110 Mill i minus**

Hentet 17.01.2014

16.05.2010, Bergensavisen, **Kjøper opp konkurrent på Sotra**

Hentet 15.01.2014

23.04.2011 Stavanger Aftenblad, **Johannes Lundes vekst og fall**

Hentet 17.02.2014

7.2 Vedlegg

Vedlegg 1. Spørsmål til Johannes Lunde

Formålet med vår oppgave er å se hvordan diversifisering kan ses i sammenheng med risikoen for konkurs. Vi har valgt Lunde Gruppen AS som utgangspunkt ikke på grunn av de finansielle sidene, men på grunn av diversifiseringen og spredningen i forretningsområder.

Det virker på oss som at Lunde Gruppen AS hadde stor suksess fra start til midten av 2000 tallet. Det vi syntes er fremtredenen i denne perioden er at konsernet vokste gjennom vekst i eget selskap og diversifisering til kjente (relaterte diversifisering) forretningsområder.

I den siste perioden frem til konkursen syntes vi at konsernet har tatt en dreining fra kjente til mer ukjente områder (urelatert diversifisering) samt hatt et ønske om rask vekst istedenfor gravis vekst.

Det vi lurer på i forbindelse med dette er ulike avgjørelser og tankene bak disse, noe vi har formulert gjennom et par spørsmål:

1. Hva var målsetningen og tanken bak Johs Lunde Air & Sea AS?
2. Etter transport, begynte dere med dekk eiendom og båt, hvorfor nettopp disse områdene?
3. Hvorfor solgte konsernet seg kraftig ned i cargo gjennom salget av termotransport? Hadde dette sammenheng med ønske om en posisjon i båtmarkedet, der man anså mulighetene som større? Eller så man en negativ utvikling innen transport?
4. Hva var Morten A. Bergs rolle i konsernet?
5. Hvem sitt forslag var det å selge seg ned i transport for å satse på marine? Kan satsingen på nye forretningsområder ha skadet eksisterende virksomhet?
6. Har du blitt inspirert av andres suksess i oppbygningen av Lunde Gruppens satsning?
7. For oss virker det som finanskrisen ført til en presset situasjon i likviditeten og bidro til konkursen. Hva er dine synspunkter på dette?
8. I Lunde Gruppen AS, har synergier ved noen investering vært et ønsket formål? I så tilfelle, hvilke synergier mener du oppsto i konsernet mellom selskapene?
9. Hva var årsaken til konkursen etter din mening?
10. Hva motiverer til deg å drive forretninger? Hvorfor ønsket du vekst?
11. Hva har vært mest spennende med oppbyggingen av Johs Lunde Gruppen?