
FOU-rapport 1/2016

Sørlandets ukjente verdensmestre

Hvem er de og hva kjennetegner dem?

Tor Geir Kvinen

Ellen K. Nyhus

Kristin Wallevik

Nina Kyllingstad

Tittel	Sørlandets ukjente verdensmestre. Hvem er de og hva kjennetegner dem?
Forfattere	Tor Geir Kvinen Ellen K. Nyhus Kristin Wallevik Nina Kyllingstad
Rapport	Prosjekt/FoU-rapport nr. 1/2016
ISBN-nummer	978-82-7602-262-9 (trykk) 978-82-7602-263-6 (pdf)
Trykkeri	Kai Hansen, 4626 Kristiansand

Bestillingsinformasjon

Utgiver	Agderforskning Gimlemoen 19 N-4630 Kristiansand
Telefon	48 01 05 20
Telefaks	38 14 22 01
E-post	post@agderforskning.no
Hjemmeside	http://www.agderforskning.no

Forord

Agderforskning har gjennom flere prosjekter de siste årene opparbeidet viktig og nyttig kunnskap om industrien i Agders utvikling og utfordringer. I prosjektet «Krise, omstilling og vekst» (2013) ble det, med utgangspunkt i bedriftenes regnskaper, utarbeidet en deskriptiv beskrivelse av hvordan tolv næringer hadde utviklet seg i perioden 2006 - 2011. I prosjektet «Mekanisk industri – Status, utfordringer og forslag til tiltak» (2014) gjennomførte vi en dybdestudie av mekanisk industri, som var en av næringene vi identifiserte med særlige lønnsomhetsutfordringer i «Krise, omstilling og vekst». I den sistnevnte studien presenterte vi forklaringsmodeller for denne næringens utvikling, og foreslo tiltak for bedriftene, klyngene og offentlige myndigheter. Store variasjoner mellom bedriftene var grunnlaget for ønsket om å øke forståelsen for og kunnskapen om hva det er som gjør at bedrifter lykkes og hva vi kan lære av «de beste» for å øke konkurransekraften i regionen. Dette er bakgrunnen for denne studien om mulige ukjente verdensmestre på Sørlandet.

”Ukjente verdensmestre” er relativt små og ukjente bedrifter som har lyktes med å innta ledende posisjoner i globale markedsnisjer med høye fortjenestemarginer over tid. Kunnskap om hvordan disse bedriftene arbeider med innovasjon, enten det er nye produkter, prosesser, markeder, innsatsfaktorer eller forretningsmodeller, vil gi innsikt i hvilke faktorer som gir de ukjente verdensmesterne konkurransekraft. Ved å lære av bedriftene som har lyktes og overføre disse erfaringene til bedriftene som sliter med svekket konkurransekraft, ønsker vi å bidra til en sterkere og mer omstillingsdyktig industriell base i regionen. Prosjektet bygger videre på kunnskapen som er utviklet gjennom tidligere prosjekter, og i dette prosjektet søker vi å frembringe ny kunnskap om innovasjonspraksisen til ukjente verdensmestre og å spre denne til andre næringer og bedrifter i regionen.

Prosjektet har vært finansiert av Sørlandet Kompetansecfond og Aust-Agder fylkeskommune, og vi vil med dette takke de som har finansiert prosjektet. Vi vil også rette en stor takk for den velvilligheten vi har møtt hos alle de intervjuede lederne i regionen. Det har vært både spennende og inspirerende å få kunnskap om deres bedrifter og strategier for å lykkes i globale markeder.

Kristiansand, 26. august, 2016
Tor Geir Kvinen
Ellen Katrine Nyhus
Kristin Wallevik
Nina Kyllingstad

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	I
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	III
SAMMENDRAG	V
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Forsknings spørsmål	3
1.3 Rapportens oppbygning	4
2 ANALYTISK RAMMEVERK	5
2.1 Modellene om Mittelstand og hidden champions	5
2.2 Oppsummering.....	15
3 UNDERSØKELSESMETODE.....	17
3.1 Utvelgelse av case.....	17
3.2 Kvalitative dybdeintervjuer	19
4 BESKRIVELSE AV CASE	21
4.1 Andersen Mekaniske Verksted AS	21
4.2 MacGregor Pusnes AS, Arendal	23
4.3 Air Products AS	24
4.4 Benteler Automotive Farsund AS	25
4.5 MHWirth AS.....	26
4.6 Cameron Sense AS	27
4.7 GE Healthcare AS.....	28
4.8 Oceaneering Rotator AS	30
4.9 Alcoa Lista.....	31
4.10 Glencore Nikkelverk AS.....	32
4.11 Norsafe AS.....	33
5 ANALYSE OG RESULTATER	35
5.1 Agders skjulte verdensmestre og de åtte typiske trekkene	35
5.2 Både-og-tankegangen	52
6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	63
LITTERATURLISTE.....	67
FOU INFORMASJON.....	71

Tabeller

Tabell 1: Kjennetegn ved Mittelstand-bedrifter.....	6
Tabell 2: Kjennetegn ved Hidden Champions	8
Tabell 3: "Både-og"-filosofien for Hidden Champions	12
Tabell 4: Oversikt over bedrifter med Hidden Champions karakteristika	34

Figurer

Figur 1: Gruppering av Hidden Champion-kjennetegnene.....	10
---	----

Sammendrag

Formålet med denne studien er å øke kunnskapen om hvordan bedrifter som har lyktes i globale markeder, arbeider med strategi og innovasjon. Ved å lære av disse bedriftene og overføre deres kunnskap til bedriftene som sliter med svekket konkurransekraft, ønsker vi å bidra til en sterkere og mer omstillingsdyktig industriell base i regionen. Agder har en næringsstruktur med en relativt sett høyere andel industri enn andre regioner i Norge (Jørgensen og Wallevik, 2014) og det vil være viktig å opprettholde denne industrien også i fremtiden.

I dette prosjektet undersøker hva vi kan lære av de omstillingsdyktige og konkurransedyktige bedriftene, og vi studerer deres utvikling og overføring av kompetanse, ledelse og organisasjonsstruktur, markedstilnærming, innovasjonspraksis og forretningsmodeller. Vi sammenligner også våre funn med tilsvarende undersøkelser fra andre nordiske land. Spesielt har vi søkt å svare på følgende forskningsspørsmål:

- Har Sørlandet ukjente verdensmestre? Hvis ja -
- Hva kjennetegner de ukjente verdensmestrene på Sørlandet?
- Hva kan vi lære av de ukjente verdensmestrene og deres innovasjonspraksis?

Forskningsspørsmålene for denne studien er å identifisere ukjente verdensmestre på Sørlandet basert på Hermann Simons kriterier, for så å undersøke i hvilken grad disse ligner på ukjente verdensmestre fra andre land. Vi gjør dette gjennom en eksplorativ tilnærming. Vi identifiserer først bedrifter som har «hidden champion»-lignende trekk, for deretter å intervju lederne i disse bedriftene om deres ledelses- og innovasjonspraksis. Målet er å identifisere fellestrekk som kan forklare disse bedriftenes suksess.

Vårt utvalg på 11 bedrifter er valgt med utgangspunkt i kriteriene til Simon (1996 og 2009): 1) Ledende markedsposisjon, 2) omsetning under 4 mrd. dollar, og 3) lite offentlig kjent. Vi valgte også et tilleggskriterium knyttet til eierskap, slik som «familieeierskap» eller «konsentrert industrielt eierskap». Dette gjør at datterselskap av store globale selskap lokalisert i Norge, kan oppfylle kriteriene for å være en ukjent verdensmester dersom eierskapet er konsentrert og industrielt (langsiktig). Vi har analysert 11 bedrifter i Agder, men dette betyr ikke at nødvendigvis har funnet frem til alle som har trekkene til

ukjente verdensmestre. Det kan godt finnes flere slike bedrifter innen andre næringer enn de vi har tatt utgangspunkt i. Hermann Simon har i sin forskning på tyske bedrifter funnet åtte typiske egenskaper ved ukjente verdensmestre. Vi finner de samme egenskapene i de ukjente verdensmestrene på Agder, selv om vi ikke kan si at alle bedrifter har alle de åtte kjennetegnene. Det er også de samme kjennetegnene som er funnet hos ukjente verdensmestre i andre land, for eksempel, Finland, Danmark og Sverige. Vi finner den samme sterke samhörigheten, den flate organisasjonsstrukturen, nisjefokuset, den høye eksportandelen, den høye innovasjonsgraden og nærhet til kundene. Simon (2009) hevder at det ikke er disse egenskapene hver for seg som gjør bedriftene konkurransedyktige i verdensmarkedet, men kombinasjonen av dem.

Vi har også undersøkt om lederne for de 11 bedriftene i utvalget bruker det Simon (2009) kaller polarisert ledelse eller motsetningsledelse, og som han mener er viktig for å håndtere dagens globale og turbulente markeder. Slik ledelse bidrar til at en bedrift blir mer robust og konkurransedyktig og er også et trekk ved ukjente verdensmestre. Vi finner at lederne i de 11 bedriftene i stor grad praktiserer en slik type tenkning. Både måten å lede og organisere bedriftene på, og denne både-og-filosofien bidrar til å forklare hvorfor de 11 bedriftene lykkes i å bli markedsledende i globale markeder.

Kontinuerlig fokus på innovasjon, nære relasjoner med kunder og ansatte og en langsiktig tenkning ser ut til å være suksessoppskriften. Det er synergien mellom alle disse faktorene som kan bidra til at bedriftene blir robuste mot kriser og klarer seg godt over tid. Det er kanskje på tide at de ukjente verdensmestrene og deres kompetanse og praksis blir mer kjent. I andre land finner en at ukjente verdensmestre bidrar med å skape arbeidsplasser, ny teknologi og økonomisk vekst. De bidrar til å redusere avhengigheten til store selskap.

Et mangfold av ukjente verdensmestre kan bidra til at noen av dem utvikler seg til «Big champions» (Simon, 2009), slik som vi mener National Oilwell Varco har gjort. Det er altså mye å vinne på å tilrettelegge for skjulte verdensmestre. Den norske arbeidslivsmodellen synes å passe godt med lederskapet som man finner i ukjente verdensmestre også i andre land. Norge og Sørlandet bør derfor ha et lite fortrinn i forhold til å kunne øke andelen av denne typen eksportbedrifter.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Agderforskning har gjennomført en rekke næringsanalyser med fokus på ulike bransjers utfordringer og konkurransekraft. Av disse kan prosjektene *Krise, omstilling og vekst* (Wallevik og Jørgensen, 2013) og *Mekanisk industri i Agder – Status, utfordringer og forslag til tiltak* (Jørgensen og Wallevik, 2014) nevnes. Det førstnevnte prosjektet var en analyse av 525 bedrifter i Agder innen 12 ulike bransjer i perioden 2006 til 2011, med et spesielt fokus på effekten av finanskrisen. Hovedformålet var å kartlegge de ulike bransjers utvikling ved bruk av både økonomiske og andre styringsindikatorer. Funnene viste et overordnet positivt bilde, men med store forskjeller mellom bransjene og mellom bedriftene. Dette var grunnlaget for den neste studien: «Mekanisk industri – Status, utfordringer og forslag til tiltak». I dette prosjektet ble det gjennomført en dybdestudie av mekanisk industri, med en presentasjon av forklaringsmodeller for denne næringens utvikling, og med forslag til tiltak for bedriftene, klyngene og offentlige myndigheter. I begge de to nevnte studiene fant man store forskjeller mellom bransjer, men også mellom bedrifter i samme bransje. Funnene fra de foregående studiene gav opphavet til spørsmålet om hva som kjennetegner de bedriftene som klarer seg best og om de kan defineres som ukjente verdensmestre (Simon, 2009).

Ukjente verdensmestre er funnet både i Danmark (Jakobsen, Sørensen, Johansen, Olsen og Shapiro, 2013), Finland (Mäkeläinen, 2014), Sverige (Din, Dolles & Middel, 2013) og i Hordaland i Norge (Boga, 2012). Vi vil undersøke om også Agder har bedrifter som ligner på ukjente verdensmestre. Disse vil i så fall kunne bidra med kunnskap om suksessfaktorer som har gyldighet på tvers av bransjer og landegrenser. I denne rapporten formidler vi de viktigste funnene fra prosjektet *De ukjente verdensmestrene - Erfaringsoverføring for økt regional konkurransekraft*. Mer detaljerte funn vil bli publisert i egne artikler. Med en ukjent verdensmester mener vi en bedrift som er verdensledende innen sin nisje, men som likevel er lite kjent og omtalt utover sin egen region. Vi har identifisert elleve bedrifter som potensielle «ukjente verdensmestre» og vi har videre undersøkt om disse har de åtte karakteristika som typisk kjennetegner en ukjent verdensmester (Simon, 2009). Vi har valgt spesielt å vektlegge disse bedriftenes innovasjons- og omstillingspraksis, siden høyt fokus på innovasjon er bærebjelken i disse bedriftenes strategi. Undersøkelsene er gjort ved å intervjuere lederne i de 11 bedriftene. Hensikten er å bidra til erfaringsoverføring fra disse bedriftene til andre bedrifter på Sørlandet. Målet er videre å frembringe kunnskap som kan bidra til å styrke landsdelens konkurransekraft.

Agder har en næringsstruktur med en relativt sett høyere andel industri enn andre regioner i Norge (Jørgensen og Wallevik, 2014). For å se hva som er spesialiseringene for en region, er det vanlig å benytte den såkalte *lokaliseringkvotienten*. Dette er et mål på hvor mange sysselsatte et fylke har i en næring sett i forhold til næringens betydning på landsbasis. Den sier altså i hvilken grad sysselsettingen i en næring er over- eller underrepresentert i en region. Her kan man velge å definere ulike intervaller for hva som er «normal» representasjon. Isaksen og Normann (2013) valgte i sin rapport «Næringsutvikling og funksjonell region» å sette intervallet for «normal» representasjon på 1,2 - 0,8. Dette betyr at de næringene som har stor betydning for Agder er de med en lokaliseringkvotient over 1,2 og de som er mindre viktige har en lokaliseringkvotient på mindre enn 0,8. For Agder som helhet er det de fire bransjene Industri, Elektrisitet, Vann og Renovasjon og Bygg og anlegg som har høyest lokaliseringkvotient. De minst fremtredende bransjene i Agder er de som defineres som kunnskapsintensive næringer slik som informasjon/kommunikasjon, og teknisk/forretningsmessig tjenesteyting.

Videre har Agder en stor tyngde innen petroleumsrelaterte næringer, og disse næringene står for en stor andel av totale driftsinntekter fra næringslivet i landsdelen. Oxford Research (2013) fant at hver tredje krone kom fra petroleumsrelatert virksomhet i 2012. Fallet i oljeprisen og reduksjonen i aktivitet innen olje- og gassnæringen det siste året har derfor rammet landsdelen relativt hardt, og dette blir en utfordring for mange store og små bedrifter på Sørlandet også i tiden fremover. Utfordringen for landsdelen er nå å sikre omstilling og økt aktivitet i årene som kommer. Det er behov for å opprettholde gode levekår i regionen gjennom å sikre et variert arbeidsmarked, lønnsomme bedrifter og et godt tilfang av kompetansearbeidsplasser. For å oppnå dette er det behov for fornyelse i deler av næringslivet og for videreutvikling av sterke bransjer og kompetansemiljøer. I denne rapporten vil vi bidra med å formidle kunnskap fra aktører som har lykket med nettopp dette over tid. Målet er å bidra til å løfte hele regionens internasjonale konkurransekraft gjennom å videreformidle kunnskap om de som har lykket.

En observasjon fra tidligere prosjekter er som nevnt at det er store forskjeller mellom bedrifter i landsdelen, og at enkelte tradisjonelle bedrifter på Sørlandet viser en spesiell evne til å konkurrere i globale markeder over tid. Flere av våre regionale bedrifter er ledende i verden innenfor sine nisjer og har evnet å konkurrere globalt til tross for varierende kronekurs, høyt kostnadsnivå og fallende priser innenfor flere markedssegmenter. Dette er grunnlaget for denne studien, som undersøker nærmere hva som kjennetegner de bedriftene som forblir konkurransedyktige over tid. I dette arbeidet benytter vi Hermann Simons (2009) rammeverk om de såkalte «ukjente verdensmestre».

1.2 Forskningsspørsmål

Formålet med prosjektet er å frembringe kunnskap om hva som hemmer/fremmer omstilling og vekst med utgangspunkt i hvordan dette gjøres blant «de beste» i regionen, og bidra til erfaringsoverføring til andre bedrifter. Vi undersøker hva vi kan lære av de omstillingsdyktige og konkurransedyktige bedriftene og studerer deres utvikling og overføring av kompetanse, ledelse og organisasjonsstruktur, markedstilnærming, innovasjonspraksis og forretningsmodeller. Vi vil også sammenligne våre funn med tilsvarende undersøkelser fra andre nordiske land. Spesielt vil vi søke svar på følgende forskningsspørsmål:

- 1) Har Sørlandet ukjente verdensmestre? Hvis ja -
- 2) Hva kjennetegner de ukjente verdensmestrene på Sørlandet?
- 3) Hva kan vi lære av de ukjente verdensmestrene og deres innovasjonspraksis?

1. Har Sørlandet ukjente verdensmestre?

Her tar vi utgangspunkt i Hermann Simons (1996 og 2009) definisjon, som spesifiserer åtte typiske trekk ved ukjente verdensmestre. Ukjente verdensmestre er små- eller mellomstore bedrifter som har vokst til å bli markedsledere i globale nisjer med stor betalingsvilje. Slike ble først identifisert i Tyskland, men senere studier har vist at bedrifter med lignende trekk også finnes i andre land (Simon, 1996). Simon hevder at ukjente verdensmestre fra ulike land ligner mer på hverandre enn de ligner på bedrifter med samme nasjonalitet.

Ukjente verdensmestre har typisk et smalt markedsfokus når det gjelder produkt og teknologi, men ser hele verden som sitt salgsområde. Kontinuerlige produkt- og prosessinnovasjoner er sentralt for å holde sin markedsposisjon, og innovasjonene er både kunde- og teknologidrevet. Medarbeidernes evne til å koble teknologi og kundebehov gjennom tett samhandling med kundene, skaper konkurransefortrinn gjennom overlegen produktkvalitet og service. Strategien er å utnytte mulighetene i globale nisjer ved å utvikle ressursene og kompetansen bedriften allerede har. Lederskapet er typisk «autoritativt» med hensyn til strategi, mål og kjerneverdier, og involverende med tanke på detaljer og prosess. Vi vil bruke en database med innhentede offisielle data for bedrifter fra store deler av industrien i Agder, som utgangspunkt for identifisering av bedrifter som har «hidden-champion»-lignende trekk. Databasen inneholder ca. 600 bedrifter fra Agder-regionen og inkluderer både prosessindustrien, olje og gassbedrifter, og mekanisk industri, for å nevne noen.

2. *Hva kjennetegner de ukjente verdensmestrene på Sørlandet?*

I tillegg til å oppfylle kriteriene nevnt over, vil vi kartlegge om det er andre trekk som er felles for de sørlandske ukjente verdensmestrene. Dette vil vi gjøre gjennom kvalitative intervjuer med lederne for bedriftene. Spesielt vil vi fokusere på innovasjonsprosesser, organisasjonskultur, og omstillingsevne.

3. *Hva kan vi lære av de ukjente verdensmestrene?*

Svarene på dette spørsmålet vil være prosjektet og rapportens viktigste bidrag. Gjennom analyse av intervjuene med lederne for de ukjente verdensmestrene, vil vi oppsummere de viktigste funn relatert til strategier for innovasjon og omstilling, lokalisering, kompetanse, organisasjonsmodell og markedstilnærming. Dette vil være viktig for andre bedrifter som kan lære av god praksis. Det kan også være nyttig for forskere, fordi det vil øke innsikt i suksesskriterier for små- og mellomstore bedrifter.

1.3 Rapportens oppbygning

Rapporten har følgende oppbygning: I del 2 presenteres kort teorien om Mittelstand samt kriterier for å bli definert som en ukjent verdensmester. I del 3 presenteres de kriteriene som ble brukt for identifisering av ukjente verdensmestre på Sørlandet basert på innsamlede data på over 600 bedrifter innen 12 ulike industrier over en tiårs-periode. Datasettet inneholder informasjon om bl.a. eierskap, lønnsomhet, styring, investeringer, produktivitet, trender, størrelse, og alder. De 11 bedriftene i vårt utvalg som vi vurderer å tilfredsstille kriteriene for å defineres som ukjent verdensmester, presenteres også her. Vi har ikke data til å slå fast at alle kriteriene oppfylles, men alle de 11 bedriftene har «hidden-champions»- lignende trekk. I del 4 redegjør vi for forskningsmetodene brukt i den empiriske delen av rapporten. I del 5 rapporterer vi resultatene fra intervjuer med lederne for de 11 bedriftene. Del 6 inneholder en oppsummering av de viktigst funnene og svar på våre forskningsspørsmål, og en diskusjon av mulige implikasjoner av disse.

2 Analytisk rammeverk

I dette avsnittet vil vi gi en kort innføring i Simons modell om *Mittelstand* og *Ukjente verdensmestre*. Spesielt vil vi fokusere på kjennetegn ved bedrifter som klassifiseres som ukjente verdensmestre.

2.1 Modellene om Mittelstand og hidden champions

Tidligere analyser gjennomført av Agderforskning (Wallevik og Jørgensen, 2013; Jørgensen og Wallevik, 2014) viser at enkelte tradisjonelle bedrifter på Sørlandet har større suksess enn andre. Kjennetegn ved disse suksesshistoriene er relativt like, og vi vil undersøke om dette til dels kan forklares ved hjelp det teoretiske rammeverket til Hermann Simon om «ukjente verdensmestre». Simon (1996 og 2009) tok utgangspunkt i den tyske Mittelstand-modellen og identifiserte en gruppe spesielt suksessrike eksportbedrifter som han kalte «ukjente verdensmestre». Dette er relativt små bedrifter som er verdensledende i sin nisje, men som likevel er relativt ukjente utover sitt lokale område. Det er ved hjelp av dette rammeverket at vi tar et dypdykk inn i 12 bedrifter, lokalisert på Sørlandet, som vi mener har karakteristika som ligner på ukjente verdensmestre (en bedrift blir etter hvert definert som «big champion» mer enn «hidden champion», og 11 bedrifter gjenstår i studien).

2.1.1 Mittelstand

Mittelstand omtales som tysk industris ryggrad og består av små og mellomstore bedrifter som kjennetegnes ved at de er familieeide og at eier ofte er leder. Den tyske Mittelstand tok form i det nittende århundre og er viktig for å forklare den tyske velstandsutviklingen. De karakteriseres av at både ansatte og ledelse har sterke bånd til bedriften, og at ledelsen vektlegger kontinuitet og langsiktighet, paternalisme og uavhengighet (Berghoff, 2006).

Mittelstand består av små og mellomstore bedrifter, men Simons definisjon er imidlertid ikke synonymt med det vi i Norge definerer som små- og mellomstore bedrifter (SMB) som kun er basert på omsetning eller antall ansatte. Det er en kombinasjon av flere faktorer som avgjør om en bedrift tilhører «Mittelstand». Størrelse kan være en faktor, mens andre viktige kjennetegn har å gjøre med bedriftens verdier, eierskap og ledelsespraksis. Det er derfor nødvendig også å bruke kvalitative parametere for å identifisere «Mittelstand»-bedrifter, og ikke kun kvantitative (Berghoff, 2006).

Tabell 1: Kjennetegn ved Mittelstand-bedrifter

Karakteristika	Beskrivelse
Familieeide bedrifter	Mittelstand-bedrifter er enten eid av en person, eller fordelt mellom en gruppe slektninger. Som regel er det grunnleggeren og hans etterkommere som til daglig driver bedriften.
Fokuserte og langsiktige strategier	Bedriftene holder seg til kjernekompetansen og unngår helst variasjon. De dyrker iboende kompetansen gjennom små skrittvisse forbedringer over en lengre periode fremfor å ha en vekststrategi som krever høy risiko og kortsiktige finansielle mål. Eierne tåler tilbakeslag fordi investeringsstrategiene deres er langsiktige, gjerne 10-20 år frem i tid.
Emosjonell tilknytning	Entreprenørene har som regel en emosjonell tilknytning til bedriften og utvikler den for fremtidige generasjoner. Utbyttet brukes helst til refinansiering.
Kontinuitet over generasjoner	Mittelstand-bedrifter er bygd for å leve lengre enn grunnleggeren og videre eierskap er forbeholdt familien. På denne måten bygges det opp kontinuitet over generasjoner.
Patriarkalsk og uformell kultur	I typiske Mittelstand-bedrifter finnes en samhörighet og en følelse av å tilhøre en større familie. Bedriftene bærer preg av en flat organisasjonsstruktur, og det jobbes gjenomgående med tillit og lojalitet. Dette skaper lange arbeidsforhold. De ansattes kompetanse er nærmest skreddersydd for den spesifikke bedriften, ettersom de ansatte gjerne begynner som lærlinger og jobber seg oppover i bedriften. Det finnes ofte mistro til utenforstående i slike bedrifter. Dette gjør at toppledelsen gjerne blir rekruttert internt i familien, mens mellomledere rekrutteres blant arbeidstakere som har vært i bedriften over en lengre periode.
Uavhengighet	Mittelstand-bedrifter ønsker å finansiere egne investeringer, fremfor å være avhengig av eksterne investorer. Det er heller ikke ønskelig for bedriftene å inngå (horisontale) samarbeid med konkurrenter, til tross for at de gjerne samarbeider (vertikalt) i ulike klynger med store aktører som fører med seg en spesialisering for bedriftene, men også mindre frihet

(Kilde: Jørgensen og Wallevik, 2014, s. 50 etter Berghoff, 2006)

Det kan argumenteres for at de tyske Mittelstand-bedrifter er svært robuste, ettersom de har overlevd ulike økonomiske kriser slik som hyperinflasjon, den store depresjonen på 1930-tallet, samt den tyske kollapsen etter 2. verdenskrig. Mittelstand har kunnet vise til høy sysselsetting og produktivitet over meget lang tid. Tyske politikere er derfor svært opptatt av Mittelstand-bedriftene og utformer politikk som tilrettelegger for disse. I tillegg har bedriftene selv fortsatt den gode trenden ved stadig å innovere, tilpasse seg, samt utvikle seg. Ved å unngå å opparbeide seg gjeld, spesialisere seg på nisjemarkeder, utvikle produktrelaterte tjenester samt investere i yrkesopplæring, er den tyske Mittelstand fremdeles i forkant når det kommer til den globale produksjonen (The Economist, 2012).

Noen av kjennetegnene ved den tyske Mittelstand er knyttet til eierskap, flat organisasjonsstruktur med åpen kommunikasjon, lokalisering og fokus på lokalmiljø, lokal kompetanse og langsiktige kundeforhold. Berghoff (2006) beskriver trekkene ved Mittelstand-bedriftene som gjengitt i Tabell 1.

2.1.2 Hidden Champions

«*Hidden champions*» eller ukjente verdensmestre er en videreføring av Mittelstand-teorien og omfatter suksessfulle små og mellomstore eksportbedrifter. Det unike er at disse bedriftene har utviklet seg til å bli globale markedsledere innen sine nisjer, samtidig som de får lite oppmerksomhet fra massemedia eller akademien til tross for at deres globale markedsandeler kan nå så høyt som 70-90 %. I motsetning til Mittelstand-bedrifter er ikke «ukjente verdensmestre» nødvendigvis familiedrevet. Når det gjelder hvorfor og hvordan disse bedriftene får lite oppmerksomhet, referer Simon blant annet til Jim Collins (2001) som hevder at den lave offentlige profilen først og fremst skyldes bedriftenes eget ønske. En av Collins' studier viser at jo mer skjult bedriftens offentlige profil er, desto mer vellykket er selskapene på lang sikt. Mange såkalte ukjente verdensmestre er altså ikke interessert i publisitet. Simon (2009) fant også i sine studier at ledere av ukjente verdensmestre ikke ønsker å fortelle konkurrenter eller kunder om markedsandeler, lønnsomme nisjer eller strategier, og foretrekker derfor å være ukjent. En annen årsak til liten oppmerksomhet kan være at bedriften leverer til andre bedrifter, og at det derfor ikke drives markedskommunikasjon rettet mot sluttmarkedet. Produktene kan for eksempel være komponenter eller prosesser som ikke nødvendigvis er gjenkjennbare i det ferdige sluttprodukt. Bedriftens merkenavn kan være sterkt innen eget marked, men dette markedet er begrenset og lite synlig for allmennheten (Simon, 1996 og 2009).

Tabell 2: Kjennetegn ved Hidden Champions

Ledere med ambisiøse mål	Ledere av ukjente verdensmestre har ambisiøse mål og kjemper for sine visjoner. Det er ikke uvanlig at bedriftsledere følger i allerede opptrådte stier, men i disse bedriftene har lederne høy viljestyrke og energi. De har evne til å inspirere ansatte, i alle land, til å bli - og forbli de beste. Lederne sitter i lange perioder, og bedriftene er ofte familieeide med langsiktige målsetninger.
Høy ytelse i arbeidsstyrken	De ansatte i de ukjente verdensmestrene er svært kompetente og har mye ansvar. De jobber i sterke team med sterk sosial kontroll. En lav grad av turnover viser til de ansattes verdsettelse av denne kulturen.
Spisskompetanse	Bedriftene har høy grad av vertikal integrasjon og foretrekker å basere seg på egne ressurser. Ofte er hele verdikjeden representert. De unngår outsourcing eller sterke allianser når det kommer til kjernekompetanse. Flere har også egne FoU-avdelinger.
Desentralisering	Bedriftene har tilsynelatende sentralisert og ambisiøs ledelse, men det gis rom for frihet i arbeidet når det gjelder implementering og jobbutførelse. Dette fører til kontinuerlig innovasjonsarbeid blant de ansatte.
Fokus	Bedriftene har gjerne et smalt fokus. De holder seg til sin nisje, og jobber hardt med tilgjengelige ressursene for å bli best i sin nisje.
Globalisering	Globalisering åpner mange markedsmuligheter for små og mellomstore bedrifter. Selv en smal nisje kan være stor dersom en tenker globalt. Ekspansjon til andre markeder forutsetter at bedriftene legger til side nasjonale og kulturelle grenser og ser på hele verden som sitt marked. Hovedutfordringer er internasjonaliseringen av mennesker.
Innovasjon	Ukjente verdensmestre kjennetegnes av at de er innovative, og ifølge Simon, er innovasjon det viktigste langtidsvirkemiddelet for suksess, spesielt inkrementell innovasjon. De integrerer marked og teknologi og innoverer både når det gjelder prosesser, systemer, markedsføring og service. De har mange ganger flere patenter per ansatt enn store konsern. Kontinuerlig innovasjon gjør at de klarer å differensiere seg fra konkurrentene. På grunn av at ukjente verdensmestre ofte er best når det kommer til kvalitet, teknologi og innovasjon, kan de ta høye priser selv om de er markedsledende. Inkrementell innovasjon avhenger mer av de ansattes kreativitet og kompetanse, enn økonomi.
Nærhet til kunder	Langvarige bånd til kunder er en av hovedstyrkene ved ukjente verdensmestre. Nærhet til kunder skaper nesten automatisk konkurransefortrinn og fordi produkter raskt kan tilpasses kundens behov slik at konkurransefortrinn opprettholdes. De beste kunder sees som drivere for økt ytelse.

Kilde: Simon, 2009, s. 356

Det å lykkes på det globale markedet tilsier at bedrifter må være eksportsterke. Den utbredte oppfatningen når det gjelder eksportsterke land, er at det finnes store synlige konsern som er drivere for et lands eksport. Simon (2009) fant imidlertid at det er Tysklands Mittelstand-bedrifter som står for denne eksportstyrken, ikke de store konsernene. Han utviklet derfor begrepet «*hidden champions*» for å lage en samlebetegnelse for Mittelstand-bedrifter som er eksportkjemper innen sine nisjer (Kucher, 2012). Ettersom Tyskland er et av verdens mest eksportsterke land, er det ikke overraskende at det er i Tyskland Simon har funnet flest «*hidden champions*». Andre tysktalende land har også en sterk konsentrasjon slike bedrifter, og til sammen er 2/3 av ukjente verdensmestere som Simon har identifisert, tysktalende. Men også i Skandinavia og Nord-Italia finner vi et betydelig antall ukjente verdensmestere (Mäkeläinen, 2014).

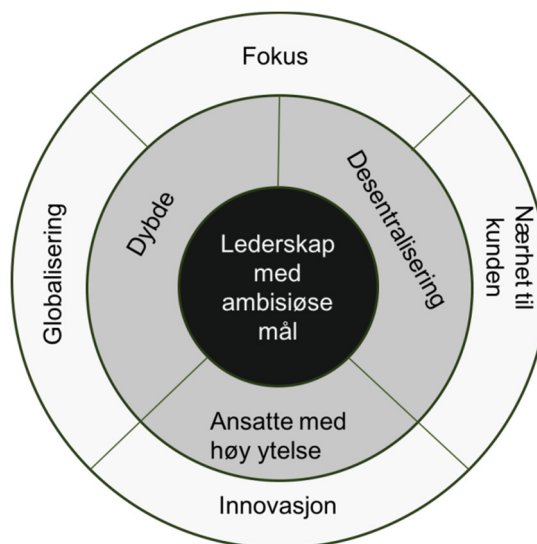
Simon har gjennom sine undersøkelser identifisert åtte karakteristika som typiske for ukjente verdensmestere. Han påpeker at bedrifter som har disse egenskapene, ikke er garantert suksess eller er immune mot kriser, men egenskapene kan bidra til økt konkurransekraft. Egenskapene er heller ikke så unike hver for seg, men det er måten de kombineres på som er unik og som bidrar til konkurransekraft. Disse kjennetegnene er oppsummert i Tabell 2. Studier viser at de færreste bedrifter som klassifiseres som ukjent verdensmester, scorer høyt på alle kriterier, men alle scorer høyt på noen av dem (Mäkeläinen, 2014).

Simon fremhever ambisiøst lederskap som den mest sentrale faktoren for ukjente verdensmestere:

”Leadership is the most important factor contributing to overall accomplishment” (Simon, 1996, s. 242).

Simon utviklet Figur 1 under for å gjøre det lettere å huske de åtte karakteristika fra Tabell 2. Et ambisiøst lederskap er kjernen for ukjente verdensmestere. De indre egenskapene, som handler om egenskaper ved bedriften, er summert i den indre sirkelen. Dette handler om å ha all kjernekompetanse internt (dybde), ansatte med høy ytelse og en desentralisert organisasjonsstruktur. Den ytre sirkelen består av kjennetegn som handler om praksis: Innovasjon, kundepleie, globalisering og fokus.

Figur 1: Gruppering av Hidden Champion-kjennetegnene



Kilde: Simon, 2009, s. 356

Det finnes flere relevante ledelses- og organisasjonsteorier som har likhetspunkter med Mittelstand og «hidden champions». De trekkene som er funnet å karakterisere ukjente verdensmestre, kjennetegner også andre bedrifter med suksess over tid, uten at de nødvendigvis er eksportbedrifter.

Boga (2012) argumenterer for at *ambisiøst lederskap*, som beskrives av Simon som typisk for ukjente verdensmestre, samsvarer med det ledelseslitteraturen betegner «transformational leadership». Denne formen for ledelse handler om å gjøre ansatte fokusert på resultater av oppgaver. Det innebærer også å få de ansatte til å sette bedriftens mål foran sine egne interesser. Dette gjøres ved å aktivere «høyere-ordens» behov, som behov for prestisje, respekt fra andre, realisering av eget potensiale. Denne lederstilen kombineres med en autoritativ holdning som bidrar til at ansatte følger instruksjoner. I bedriftene Simon (2009) undersøkte, var gjennomsnittlig ansettelsesperiode for lederne ca. 20 år.

I en studie av 11 amerikanske bedrifter som hadde gjort det godt på børsen i en 15-årsperiode for så plutselig å gjøre det langt bedre enn markedet de neste 15 år, kalt «good-to-great-companies», fant Collins (2001) en del felles særtrekk som delvis overlapper trekkene til «hidden champions». I forhold til le-

derskap var de innovative og fremragende selskapene i Collins sin studie kjennetegnet av ledere med personlig ydmykhet, men med en sterk profesjonell vilje. Disse bedriftene var også kjennetegnet ved ambisjoner om å være best i verden, med fokus på fortjeneste og lidenskap. I 10 av de 11 bedriftene var lederen rekruttert internt. De hadde sterke og langvarige bånd til bedriften, med andre egenskaper enn høyprofilerte kjente toppledere.

Høy ytelse blant de ansatte i ukjente verdensmester-bedrifter blir sett på som å være et resultat av en sterk organisasjonskultur, der det er lav toleranse for unnasluntring eller middelmådige prestasjoner. Konfliktnivået er funnet å være lavere i ukjente verdensmester-bedrifter enn i andre bedrifter. De ansatte er også høyt kompetente, noe som er viktig for å sikre god kvalitet i produkter og tjenester. En mulig forklaring på den sterke organisasjonskulturen er at majoriteten av de ukjente verdensmestrene i Simons (2009) undersøkelser, har hovedkontoret plassert i utkantstrøk. Dette gjør at det er et sterkt avhengighetsforhold mellom bedrift og omgivelsene, siden bedriften ofte vil være den dominerende arbeidsgiveren i regionen den opererer i. Også i «good-to-great» bedriftene (Collins, 2001) ble selvlørdelse og disiplin blant ansatte funnet å være en viktig egenskap, og det ble funnet lav toleranse for ikke å yte det beste. Høy produktivitet blant de ansatte ble altså funnet å være fremtredende også i disse bedriftene.

Egenskapen *desentralisering* har likhetstrekk med rammeverket om mekaniske versus organiske organisasjoner (Burns & Stalker, 1961). Burns og Stalker fant at «sentralsert byråkrati» var den mest dominerende organisasjonsmodellen for europeiske bedrifter i vekstperioden etter den 2. verdenskrig. Men etter hvert viste det seg at denne modellen ikke var optimal i forhold til å tilpasse organisasjonen til ny teknologi og nye markeder. Nye og mer tilpassningsdyktige organisasjonsformer vokste dermed frem. Disse var mer organiske, og var kjennetegnet av en mindre grad av funksjonsdeling, sterkere følelse av samhörighet og tilknytning til organisasjonen blant de ansatte, desentralisering, bruk av ad-hoc-løsninger og tett kontakt med eksterne grupper. De ansatte måtte være mer fleksible og kunne fungere flere steder i organisasjonen. Ansatte fikk på den måten en relativt høy kompetanse innen flere områder og en mer helhetlig forståelse for hele virksomheten. Disse organiske bedriftene ble funnet å være flinkere til å innovere (Burns og Stalker, 1961). En sterk organisasjonskultur ble også funnet i studien av «good-to-great» bedriftene (Collins, 2001). Den sterke organisasjonskulturen gjorde hierarkier og byråkrati overflødig.

Egenskapen *fokus*, som ofte kjennetegner ukjente verdensmestrene, betyr at bedriften konsentrerer seg om nisjer i markedet. Den samme tankegangen fant

man i «good-to-great»-selskapene (Collins, 2001). Der fant man en sterk pasjon for å drive med det en har mulighet til å bli verdensledende på, samtidig som det skulle være lønnsomt.

2.1.3 "Både-og"-filosofien for Hidden Champions

Simons (2009) undersøkelser av ukjente verdensmestre viser at ukjente verdensmestre ofte følger en såkalt "både-og"-filosofi. Lederne må drive en slags motsetningsledelse. Bedrifter må, for eksempel, både ha et smalt fokus på produkt i form av et nisjemarked, samtidig som de har et globalt markedsfokus. Ergo vil markedsdefinisjonen være både smal og bred. Et annet aspekt er ledelse kjennetegnet av å være tydelig og autoritativ, men som samtidig kjenne-tegnes av involvering og kontinuitet. Tilsvarende strategiske "både-og" par finnes i Tabell 3. Simon (2009) argumenterer for at slik motsetningsledelse er nødvendig for moderne ledere, for å håndtere komplekse og turbulente markeder.

Tabell 3: "Både-og"-filosofien for Hidden Champions

Aspekt	Både...	...og
Markedsdefinisjon	Smalt: produkt/ teknologi	Bredt: globalt
Strategi	Intern kompetanse	Eksterne muligheter
Innovasjonsdrivkraft	Marked	Teknologi
Ledelse	Autoritativ mht. fundamentale verdier	Deltagende og involverende mht. detaljer
Verdikjede	Kjerneaktiviteter internt	Outsourcing av andre aktiviteter
Tidshorisont	Kortsiktig mht. produktivitet	Langsiktig mht. å effektivisere hele organisasjonen
Organisasjon	Funksjonelt fokus for situasjoner med ett produkt/ett marked	Desentralisert fokus for situasjoner som innebærer soft diversifisering
Konkurransefortrinn	Produktkvalitet	Service og integrasjon
Turnover	Høy tidlig i utvelgelsesfasen	Lav med lange ansettelsesforhold
Arbeidsstyrke	Globalt: ansatte	Nasjonalt: toppledelsen

Kilde: Simon 2009, s. 361

2.1.4 Andre nordiske studier av Hidden Champions

Vi har funnet noen studier av ukjente verdensmestre i nordiske land som kort vil bli beskrevet under. Noen av studiene er komparative, det vil si, de undersøker på hvilke måter ukjente verdensmestre skiller seg fra andre bedrifter. Andre har spesielt fokus på indre organisering og innovasjonsprosessene i bedrifter som har trekk av ukjente verdensmestre.

2.1.4.1 Hidden Champions i Hordaland

Den eneste studien av ukjente verdensmestre vi kjenner til i Norge, har blitt foretatt i Hordaland (Boga, 2012). I denne studien ble syv Hordaland-bedrifter funnet å tilfredsstille kriteriene for en ukjent verdensmester slik de ble definert av Simon (2009). En del av disse var tjenestebedrifter, og ser ikke ut til å passe rammeverket om ukjente verdensmestre like godt som produksjonsbedrifter.

Intervjuer av lederne for de syv bedriftene ble gjennomført for å forsøke å identifisere årsaker til bedriftenes suksess. Alle de åtte karakteristika presentert i Tabell 2 ble funnet i dette utvalget, men ingen bedrifter hadde alle karakteristika. I gjennomsnitt kunne hver bedrift sies å tilfredsstille 3-4 av kriteriene. Også Boga bemerker at det er ikke hvert enkelt kjennetegn som er unikt med ukjente verdensmestre, men interaksjonen mellom dem.

Boga vektla fire kriterier i sin undersøkelse: Ambisiøse målsetninger hos ledere, dybde, høy ytelse hos ansatte og desentralisering av ansvar. De mest vanlige kjennetegnene som ble funnet i bedriftene i Hordaland, var nærhet til kundene, innovasjon, strategisk fokus samt høye ansattresultater (Boga, 2012). I motsetning til studiene av «hidden champions» fra Danmark (Jakobsen et al, 2013) og Sverige (Din et al, 2013) (se under), ble ikke involvering av ansatte fremhevet som en av de viktigste suksessfaktorene.

Lederne for de ukjente verdensmestrene i Hordaland uttrykte at det ikke var noe uttalt ønske å være ukjent. Grunnen til at de ikke var kjent, ble forklart med at de ikke trengte å ha en offentlig profil og derfor ikke prioriterte å bruke ressurser på å bli kjent.

2.1.4.2 Hidden champions i Danmark

I en analyse av Danmarks ukjente verdensmestre «De skjulte helte», (Jakobsen, et al, 2013) sammenlignes ukjente verdensmestre med andre produksjonsbedrifter som har lavere grad av eller ingen eksport. Bedriftene i begge

kategoriene har eksistert i over 10 år og har mellom 50-500 ansatte og de tilhører det som kalles dansk industris mellomklasse. Inndelingen i de to gruppene er basert på om bedriftene selv sier at de i stor eller veldig stor grad er markedsledende i deres eksportmarkeder (ukjent verdensmester) eller ikke («vanlige» bedrifter).

En kvantitativ analyse av regnskapstall og annen statistikk for bedriftene over en 10-årsperiode viste at de ukjente verdensmestrene klarte seg godt til tross for den økonomiske krisen i 2008. De ukjente verdensmestrene viste seg å være svært robuste og hadde en vekst i omsetning per ansatt på 56 % i perioden 2001-2010. Til sammenligning, hadde de andre mellomstore bedriftene i studien en vekst på 15 %. Man fant også at produktiviteten (omsetning per fulltidsansatt) var høyere blant de ukjente verdensmestrene.

Den kvalitative delen av analysen, som besto av 20 casestudier, viste at suksessen til de danske ukjente verdensmestrene kunne forklares med mange av kjennetegnene fra Simons (2009) teori. Blant de ukjente verdensmestrene identifiserte forskerne en sterk vilje til vekst og orientering mot omverdenen, god timing og en evne til å drive organisasjonsutvikling fortløpende som reaksjon på endrede konkurransevilkår. Bedriftene hadde også et konstant fokus på verdiskaping i samspill med kundene. Analysen viste at ukjente verdensmestrene i større grad enn andre er i stand til å igangsette en miks av strategier, drive driftsoptimering, medarbeiderutvikling, og produkt- og markedsutvikling samtidig.

De danske ukjente verdensmestrene konkurrerte ved å tilby en miks av produkter til en akseptabel pris kombinert med service. Service ble funnet å være en viktigere konkurranseparameter for de skjulte verdensmestrene enn for de andre, som i større grad oppga pris som viktigste konkurranseparameter. De skjulte heltene tilbød også standardprodukter, men de drev kundetilpasning av tilbudet gjennom tilpasset service.

”De skjulte helte” hadde ikke et eksplisitt innovasjonsfokus, men de ble innovative på grunn av en unik intern kultur for innovasjon. De kjennetegnes ved entreprenørskap, sterkt strukturert, profesjonell ledelse og en kultur med lav maktdistanse mellom ledelse og ansatte. Bedriftene benytter samspillmodeller som i langt større utstrekning inkluderer kunder og leverandører i utviklingstiltak. De har også ofte større FoU-avdeling enn andre bedrifter. Samtidig har de oppmerksomhet mot lønnsomhet og løpende inntjening, og de har en forsiktig investeringsstrategi.

2.1.4.3 Hidden Champions i Sverige

Din et. al (2013) studerte strategiene til fire svenske ukjente verdensmestre. Tretten ukjente verdensmestre ble først identifisert ved følgende kriterier: 1) Markedslederskap i mer enn 10 år, 2) eksportandel høyere enn 50%, 3) omsetning under 4 mrd. Euro, 4) færre enn 500 ansatte i den svenske delen av organisasjonen og 5) lite offentlig oppmerksomhet. Fire av disse 13 ble så valgt til å delta i studien. Topplederne for de fire bedriftene ble intervjuet om bedriftens strategi og innovasjon. Årsrapporter og andre publikasjoner fra bedriftene ble også gjennomgått.

Din et. al (2013) fant at de fire bedriftenes langvarige suksess, kunne forklares med en fokusstrategi med «soft» diversifikasjon, kontinuerlig innovasjon gjennom tette relasjoner med kunder og ansatte, og ved å tilby overlegen kvalitet og service sammenlignet med konkurrentene. Lederne så i liten grad på konkurranse fra Kina eller India som en trussel, siden de konkurrerer på kvalitet og ikke pris. Konkurrenter ble heller brukt som en kilde til innovasjon. En så på hva konkurrentene tilbød, for så å forbedre eget produkt slik at det ble overlegent bedre. Det å være en relativt liten bedrift ble sett på som en fordel i forhold til innovasjon, da tiden mellom utvikling av idé til ferdig produkt ble kortere enn i store bedrifter. Bedriftene kunne derfor endre seg raskt og dermed beholde markedslederskap. Tette relasjoner med kunder slik at deres behov og omgivelser ble godt forstått, ble også fremhevet som viktig. Disse funnene støttet de åtte kjennetegnene fra Simons (2009) modell.

2.1.4.4 Hidden Champions i Finland

Mäkeläinen (2014) undersøkte ulikheter i finansielle parameter mellom produksjonsbedrifter som han definerte som ukjente verdensmestre og andre produksjonsbedrifter i de samme bransjene. Han tok utgangspunkt i Ernst og Youngs kandidater til prisen for «årets entreprenør» og identifiserte tolv bedrifter med «hidden champion»-kjennetegn. Han fant at disse bedriftene hadde høyere egenkapitalandel, høyere avkastning på arbeidskapital og høyere omsetning per ansatt i forhold til andre produksjonsdrifter. Høy egenkapitalandel ble funnet å være en viktig indikator for langsiktige visjoner.

2.2 Oppsummering

Utgangspunktet for det teoretiske rammeverket vi bruker i denne studien er eksportsuksessen til tysk industri. Det er teoriene til Hermann Simon (1996 og 2009), som viser hvordan det er små- og mellomstore bedrifter som utgjør

ryggraden for tysk industri, som brukes. Gjennom studier av spesielt suksessrike små- og mellomstore bedrifter i Tyskland og i andre land, har Simon identifisert egenskaper som kjennetegner bedriftene som gjør det godt over tid og som evner å konkurrere i globale markeder.

Simon finner at ukjente verdensmestre særlig finnes i tysktalende land, men sier at de også finnes andre steder. Flere studier viser at slike bedrifter er i de nordiske land. Vi vil undersøke om det finnes bedrifter som kan karakteriseres som ukjente verdensmestre på Agder. I neste kapittel redegjør vi for metodene vi brukte for å undersøke dette, og i kapittel 4 er en oversikt over de 11 bedriftene vi mener oppfyller kriterier for å bli definert som en ukjent verdensmester. Vårt utvalg består av ett sett med bedrifter fra en del av industrien, men det betyr ikke at det ikke finnes andre bedrifter i regionen med de samme ukjente verdensmester-lignende trekkene. I denne studien har det viktigste vært å belyse hva som kjennetegner de som lykkes og om det har vært en sammenheng med teorien om ukjente verdensmestere.

3 Undersøkellesmetode

Forskningsspørsmålene for denne studien er å identifisere ukjente verdensmestre på Sørlandet basert på Simons kriterier, for så å undersøke i hvilken grad disse ligner på ukjente verdensmestre fra andre land, ved at de har de samme karakteristika som funnet andre steder (se Tabell 2). Vi gjør dette gjennom en eksplorativ tilnærming. Vi identifiserer først bedrifter som har «hidden-champion»-lignende trekk, for deretter å intervjuere lederne i disse bedriftene om deres ledelses- og innovasjonspraksis. Målet er å identifisere felles trekk som kan forklare disse bedriftenes suksess.

3.1 Utvelgelse av case

Utgangspunktet for utvelgelsen av case var Agderforsknings tidligere studier av bedrifter innen mekanisk industri og prosessindustrien på Agder. Disse omfatter «Krise, Omstilling og Vekst» og «Mekanisk industri – Status, utfordringer og forslag til tiltak» samt erfaringer fra samarbeid med NODE- og EYDE-klyngene om skriving av søknader om status som henholdsvis Global Center of Expertice (GCE) og Norwegian Center of Expertice (NCE). Utvalgsrammen begrenses dermed til noen få næringer på Sørlandet, og det betyr at det kan finnes flere skjulte verdensmestre på Sørlandet enn de vi fokuserer på i vår studie.

De 11 bedriftene vi fokuserer på her, er valgt ut med utgangspunkt i kriteriene til Simon (1996; 2009), som er: 1) Ledende markedsposisjon, 2) omsetning under 4 milliarder dollar, og 3) lite offentlig kjent. Vi valgte også et tilleggskriterium knyttet til eierskap. Simons forskning på «hidden champions» springer ut av studier han først gjorde av tyske Mittelstand-bedrifter. Hidden champions er Mittelstand-bedrifter som har lyktes med å ta ledende posisjoner på globale markeder. Vi valgte «familieeierskap» eller «konsentrert industrielt eierskap», som er dimensjoner som står sentralt i Mittelstand, som tilleggskriterier. Dette gjør at datterselskap av store globale selskap lokalisert i Norge, kan oppfylle kriteriene for å være en ukjent verdensmester dersom eierskapet er konsentrert og industrielt (det vil si langsiktig).

Som nærmere forklart under, har vi har anvendt Simons kriterier med skjønn. Det viktigste har ikke vært at de utvalgte bedriftene oppfyller alle kriteriene absolutt. Vi har vært bevisste på å få med bedrifter fra både prosessindustrien og mekanisk industri fordi vi da får med bedrifter som har fokus på henholdsvis produktinnovasjoner og prosessinnovasjoner. Bruk av skjønn har også vært nødvendig i de andre skjulte verdensmester-studiene presentert i kapittel 2 (f.eks. Boga, 2012; Mäkeläinen, 2014). Dette gjør at utvalgene i flere studier

kan sies å være bedrifter med «hidden champions»-lignende trekk, heller enn «hidden champions».

3.1.1 Markedsposisjon

Kriteriet i forhold til markedsposisjon er at bedriften må være nr. 1, 2 eller 3 i det globale markedet, eller nummer en i eget kontinent, som for vår del er i Europa. Det er det som har vært det viktigste kriteriet for utvelgelse til vår studie. For å bestemme om en bedrift tilfredsstiller dette kriteriet, er det formålstjenlig å bruke markedsandel eller relativ markedsandel i forhold til selskapets største konkurrent. Dette er imidlertid ikke et kriterium som er uproblematisk å bruke. Markedslederskap vil avhenge av hvordan en definerer nisjen en opererer i. For eksempel er ikke Glencore Nikkelverk blant de største nikkelprodusentene i verden. Men verket produserer svært rent nikkel og er en ledende leverandør innen nisjen der kundene stiller strenge kvalitetskrav. Andersen Mekaniske Verksted (AMV) er nummer en i Norge på tunnel og graveutstyr, men er mye mindre enn de største globale produsentene. De selger imidlertid sine produkter til kunder som krever skreddersøm av gruveutstyr, og i denne nisjen blir AMV en stor aktør. Simon (2009) benytter ofte selskapets egne opplysninger om markedsandel og markedslederskap ved identifisering av ukjente verdensmestre, og det baserer også vi vår utvelgelse på. Men det vil alltid være nødvendig å bruke skjønn ved vurdering av i hvilken grad en bedrift oppfylder kriteriet om markedslederskap, siden det vil avhenge av hvordan markedet blir definert.

3.1.2 Omsetning må være under 4 milliarder dollar

Simon (2009) bruker en øvre grense på 4 milliarder dollar i omsetning til å skille mellom Hidden Champions og «Big Champions». Store verdensmestre er tidligere ukjente verdensmestre som har vokst slik at omsetningen er over 4 mrd. dollar. Ukjente verdensmestre er definerte som små- eller middelstore bedrifter, selv om grensen på 4 mrd. dollar er mye høyere enn grensen som brukes både i Norge og EU for å definere en mellomstor bedrift. Simon argumenterer for denne omsetningsgrensen ved at størrelse er relativ, og viser til Fortune Global 500-listen. I forhold til disse er en bedrift med under 4 mrd. i omsetning relativt liten. I vårt utvalg kom alle bedrifter under denne grensen (definert som den lokale aktiviteten), slik at dette kriteriet var lite anvendbart for seleksjon for vår studie.

I utgangspunktet var National Oilwell Varco (NOV) en del av vårt utvalg av ukjente verdensmestre. Vi har imidlertid funnet NOV til ikke å passe med profilen til en ukjent verdensmester, blant annet på grunn av konsernets matri-seorganisering som gjør det vanskelig å vurdere hva som er lokal aktivitet og hvilken aktivitet som er styrt fra morselskapet. NOV minner slik sett mer om en «Big Champion» (Simon, 2009).

3.1.3 Bedriften har en lav offentlig profil

I hvilken grad en bedrift er kjent eller ukjent er vanskelig å kvantifisere nøy-aktig, og også for dette kriteriet må en kvalitativ vurdering legges til grunn. De fleste bedrifter som opererer i bedriftsmarkedet er lite kjente, og de er mindre kjente i forhold til bedrifter som opererer i forbrukermarkedet. Selv om bedriftenes navn er kjente i lokalsamfunnet/regionen fordi de representerer en viktig arbeidsplass, er bedrifter som i hovedsak selger sine produkter i globale nisjer av produsenter som regel ukjente blant allmennheten utenfor regionen. Vi vurderer det slik at et flertall av våre utvalgte bedrifter er ukjente utenfor Agder-regionen.

3.1.4 Eierskap

Kriteriet knyttet til eierskap ble operasjonalisert som enten familieeid eller som et «konsentrert industrielt eierskap» (i motsetning til finansielt eierskap eller mange eiere gjennom f.eks. børsnotering). Vi var spesielt på jakt etter eiere som tenker langsiktig med hensyn til bedriftens mål og avkastning. Av bedriftene i vårt utvalg er to familieeide, mens ni er kjøpt opp og eies 100% av større industriselskaper. En oversikt finnes i Tabell 4.

3.2 Kvalitative dybdeintervjuer

Etter å ha identifisert 11 bedrifter som vi vurderer tilfredsstillende Simons kriterier for å være en ukjent verdensmester, ble det gjennomført intervjuer av ledere i de utvalgte bedriftene. Intervjuguiden ble utviklet av flere forskere ved Agderforskning og Universitetet i Agder og vekten i intervjuene var på innovasjon og innovasjonspraksis. Intervjuene ble gjennomført i perioden juni-august 2015. Hvert intervju ble foretatt av 1-3 forskere fra Agderforskning, og hvert intervju varte 1,5 – 3 timer. Alle intervjuer ble tatt opp på bånd og transkribert.

Vi vil bruke intervjumaterialet til å ta stilling til i hvilken grad disse bedriftene har de samme karakteristika som ukjente verdensmestre i andre land (se tabell

2). Vi vil også undersøke om vi finner bruk av «både-og»-tankegangen i våre bedrifter, slik Simon har funnet i sine studier (se Tabell 3). Resultatene av analysen av intervjuene finnes i Kapittel 5. Vi gir imidlertid først en kort omtale av hver bedrift som er med i undersøkelsen.

4 Beskrivelse av case

Under gis det en kort beskrivelse av de bedriftene som er med i denne undersøkelsen. Dette skal gi leseren en bedre forståelse av analysene og et bakteppe for å forstå beskrivelsen av de innhentede data. I det videre er alle sitater og annet underlag for analysene avdekket. Informasjon om de respektive bedriftene er basert på selskapenes egne web-sider, omtale i media og/eller andre sekundærkilder som nevner bedriftene, samt tilbakemelding fra bedriftene selv. Regnskapstallene er hentet fra siste rapporterte regnskap der noen har rapportert 2015 og andre ikke.

4.1 Andersen Mekaniske Verksted AS

Historie og eierskap

Andersen mekaniske verksted (AMV)¹ er lokalisert i Flekkefjord, og drives og eies i dag av 4. og 5. generasjon, Per Gunnar Andersen og Peder Andersen. AMV ble etablert i 1860 da Gabriel T. Andersen etablerte seg som smed for den nyetablerte garveindustrien i byen på Garveritomta i Flekkefjord. I 1941 overtok Peder A. Andersen bedriften med sin svoger, Birger Amundsen, som læregutt. Amundsen ble i bedriften i mer enn 50 år. I 1977 overtok Per Gunnar Andersen som daglig leder for AMV etter å ha arbeidet i firmaet siden 1969. I 2010 overtok Peder Andersen som daglig leder etter å ha arbeidet i firmaet siden 2007. Bedriften har vært i familiens eie siden starten.

Produkter og markeder

Før 1960-tallet drev bedriften med generelt mekanisk arbeid og reparasjoner for den lokale industrien. Det ble utviklet egne produkter og serieproduksjon av kileremskiver, trebearbeidingsmaskiner, deler til Spiro-maskiner samt produksjon av de første hydraulikksylindrene. I 1960-årene ble det investert i produksjon av reservedeler til anleggsmaskiner, noe som dannet grunnlaget for den senere satsningen mot anleggsbransjen. Bedriften samarbeidet nært med entreprenørfirmaet Ing. T. Furuholmen AS, og dette ga opphav til utvikling av produkter som datastyrt borerigger, betongsprøyteroboter, arbeidsplattformer og annet spesialutstyr. Disse produktene er i dag verdensledende og en del av grunnlaget for AMVs suksess. I 1978 begynte AMV som leverandør til offshoreindustrien som nå utgjør omtrent 35 % av virksomheten.

¹ *Kilder:*

<http://amv.as/no/>

<http://amv.as/no/home/om-amv/amv-as-historie>

Sol Nodeland: "The Drilling Bay" (2015)

www.proff.no

AMV produserer utstyr til tunell-, gruve- og offshoreindustrien. Bedriften har de siste årene levert produkter til kunder i Tyskland, Spania, Frankrike, Korea, Singapore, Kina, Japan og USA, i tillegg til i Skandinavia hvor bedriftens viktigste kunder holder til. AMV AS markedsfører seg i dag som en komplett leverandør og kan utføre oppdrag innen engineering og design, fabrikasjon og testing, samt installasjon og igangkjøring. AMV AS er også inne i markedet for oppgradering og renovering av eksisterende utstyr og installasjoner rettet mot offshore markedet.

Nøkkeltall

AMV AS hadde i 2015 ca. 160 ansatte og en omsetning på NOK 302 millioner (www.proff.no).

4.2 MacGregor Pusnes AS, Arendal

Historie og eierskap

Historien til MacGregor Pusnes² strekker seg helt tilbake til midten av 1700-tallet, da Pusnes Gård ble bygget i 1751. Fra 1757 til rundt 1875 ble det bygget seilskip på Pusnes. Pusnæs Støperi og Mekaniske Værksted ble etablert i 1875, og var lenge det største skipsmekaniske verkstedet i Arendalsregionen. I perioden 1911 - 1961 begynte en ny periode med båtbygging på Pusnes og totalt 101 båter ble bygget her i denne perioden. I 1960 nådde Pusnes en milepæl med levering av sin vinsj nummer 10 000. Fra 1965 ble produksjonen av dampdrevne vinsjer redusert, mens produksjon av hydraulisk og elektrisk drevne vinsjer økte raskt. I 1968 ble også det første Offshore fortøynings-systemet levert, og i 1977 ble det første Bau lastesystemet levert. En rekke nye produkter har blitt utviklet siden da med fokus på dekkmaskineri for bruk i båter og på offshore plattformer.

Etter en konkurs ble selskapet Pusnes Marine and Offshore Services etablert i 1979 som et datterselskap av Horten Verft. Etter nok en konkurs ble verftet overtatt av Skeiegruppen i 1989. Senere ble verftet omdøpt til Maritime Pusnes i selskapet Aker Maritime i Aker-konsernet. Offshorebedriften MacGregor Pusnes er lokalisert på Tromøya i Arendal og var inntil 30. januar 2014 en del av Aker Solutions-konsernet, før det ble solgt til Cargotech og videre innlemmet i det finske selskapet MacGregor.

Produkter og markeder

MacGregor Pusnes er i dag en ren ingeniørbedrift og er en av verdens ledende leverandører av dekkmaskineri, offshore forankringssystemer og laste- og lossesystemer for råolje. MacGregor Pusnes er som nevnt en del av det finske konsernet MacGregor og er en viktig del av konsernets produktportefølje til shipping og offshoremarkedet globalt. Konsernet har også et utstrakt servicenettverk for å betjene kunder over hele verden.

Nøkkeltall

MacGregor Norge AS hadde i 2014 ca. 600 ansatte og en omsetning på NOK 1,6 milliarder. Bedriften har om lag 250 ansatte regionalt.

² *Kilder:*

<http://www.macgregor.com/en-global/macgregor/products/mooring-and-loading-systems/Pusnes%20worldwide/Documents/History%20-%20Milestones%20MacGregor%20logo%2002-15.pdf>

<http://www.agderposten.no/nyheter/macgregor-doblet-seg-pa-sorlandet>
Sol Nodeland: "The Drilling Bay" (2015)

www.proff.no

4.3 Air Products AS

Historie og eierskap

Air Products³ ble etablert i 1970 av gründer Oddleiv Eidjord under navnet Maritime Protection. Utgangspunktet for bedriften var et ønske om å øke sikkerheten til sjøs gjennom å redusere eksplosjonsfaren på store råoljetankskip. Maritime Protection var en ledende leverandør av systemer med ikke-reaktiv gass til tankskip. I 1981 ble det gjennomført gass-seperasjon ved bruk av membran gjennom en lisensavtale med det amerikanske selskapet Monsanto. Air Products Norway var de første som kommersialiserte hulfibermembraner for luftseparering i skip og på offshoreplattformer. I 1984 ble det for første gang installert nitrogengeneratorer på et skip og i 1985 på en offshore-installasjon. I 1985 ble også Permea Maritime Protection etablert. I 1991 ble hele Permea kjøpt opp av Air Products og Chemicals Inc og Permea Maritime Protection ble til Air Products AS. Bedriften er i dag et datterselskap av Air Products- konsernet, som har hovedkontor i Pennsylvania, USA, og er notert på New York-børsen.

Produkter og markeder

Air Products leverer nitrogengeneratorer til offshore og maritim industri. Produktene bidrar til sikkerhet ved å forebygge dannelse av farlige gasser. Bedriftens norske hovedkvarter ligger i Kristiansand, hvor en stor andel av montasjejobbene skjer hos lokale samarbeidspartnere i Kristiansand, men har også virksomhet i Sandnes. I dag er membranteknologi kjerneteknologien i Air Products, og noen av verdens største membran generator systemer, både landbasert og offshore, har leveranser fra Air Products i Kristiansand. Air Products AS i Norge har et globalt ansvar for salg av utstyr til maritime, skips- og offshorevirksomheter. Salgsaktiviteter er integrert i den globale Air Products-organisasjonen, men design og utvikling utføres av Air Products AS i Kristiansand, hvor også produksjonen i hovedsak foregår. Deres konkurransefortrinn er at de produserer og leverer både membraner og komplette generatorer og dermed kan tilby totalløsninger. Air Products har levert over 1100 membran-nitrogensystemer til skip, mer enn 220 til offshoreinstallasjoner, samt 100 systemer til petrokjemisk/prosess industri.

Nøkkeltall

Air Products AS har ca. 65 ansatte og hadde i 2015 en omsetning på NOK 467 millioner (www.proff.no).

³ *Kilder:*

<http://www.airproducts.no/about-us/>
Sol Nodeland: "The Drilling Bay" (2015)

4.4 Benteler Automotive Farsund AS

Historie og eierskap

Scandinavian Casting Center var etableringsnavnet fra Alcoa, deretter Monomoy og senere ble navnet Farsund Aluminium Casting. Farsund Aluminium Casting (FAC)⁴ sitt hovedformål var å produsere hule understells-komponenter for Volvo. FAC økte raskt sin kompetanse og produksjonskapasitet og er i dag posisjonert som en global leverandør av komplekse, hule, solide og lette aluminiums-deler. I 2009 gikk selskapet konkurs, og konkursboet ble overtatt av engelske Cockroft og Widro GmbH. I september 2012 overtok det tyske Benteler Automotive Farsund Aluminium Casting AS og bedriftens nye navn ble Benteler Automotive Farsund (BAF). Benteler Automotive har en 130 års lang historie som en familiebedrift, og drives nå av fjerde generasjon. Bedriften globalt har rundt 30 000 ansatte fordelt på 170 steder i 38 land. Hovedkvarteret til BAF ligger i Farsund i Vest-Agder.

Produkter og markeder

Benteler Automotive Farsund (BAF) produserer chassiskomponenter (svingarmer, styrekomponenter og understellskomponenter) støpt i aluminium til bil. På hjemmesiden fremheves det at aluminiumsdeler produsert av BAF, finnes i 20 prosent av alle tyskproduserte biler og 40 prosent av alle britiskproduserte biler. Bedriften eksporterer også til Kina, Storbritannia, Sør Afrika og Europa. Blant kundene finner man BMW AG, Ferrari SPA, Porsche AG, Rolls Roys Ltd., Audi AG, Bentley Motors Ltd. Både i 2004 og 2010 har bedriften blitt nominert til årets casting bedrift. Det hevdes at noe av suksessen skyldes nærheten til aluminiumsprodusenten Alcoa, som ligger vegg i vegg med BAF. Et av konkurransefortrinnene nevnt er fleksibilitet og integrering av leverandører i verdikjeden.

Nøkkeltall

Benteler Automotive Farsund (BAF) AS hadde i 2015 ca. 300 ansatte og en omsetning på NOK 782 millioner (www.proff.no).

⁴ *Kilder:*

<http://www.fac.no/index.htm>

<http://www.fac.no/products.htm>

www.proff.no

www.eydenettverket.no

Agderforskning FoU-rapport 3/15 (Jørgensen og Svarstad)

4.5 MHWirth AS

Historie og eierskap

Maritime Hydraulics⁵ ble etablert av Bjarne Skeie i 1971. Skeie startet med å designe maskiner på oppdrag og gjennombruddet kom på 1970-tallet da han fikk i oppdrag å designe et stort boretårn for Viking Offshore. Tårnet ble levert med bedre kvalitet og løsninger enn det de amerikanske selskapene kunne tilby, og dette ble slutten for det amerikanske monopolet innen produksjon av utstyr innen olje- og gassindustrien. Selskapet vokste jevnt og ble børsnotert i 1983/84.

I 1989 ble Maritime Hydraulics solgt til ABB, og i 1996 ble Aker og Maritime Group, som Maritime Hydraulics var en del av, fusjonert. På starten av 2000-tallet ble Maritime Hydraulics en del av Aker under navnet Aker Kværner MH AS, som senere ble Aker Solutions. I september 2014 ble deler av Aker Solutions skilt ut og børsnotert som Akastor, hvor MHWirth ble det nye navnet for enheten med hovedkontor i Kristiansand. MHWirth har også kontorer i Stavanger, Oslo, Bergen, Horten, og Lyngdal. MHWirth startet sin virksomhet i Tyskland gjennom Wirth GmbH allerede i 1895. Wirth GmbH hadde opprinnelig sitt fokus på utstyr til gruveindustrien, men er nå også rettet mot offshore gjennom ny eierstruktur.

Produkter og markeder

Oljeserviceselskapet og boreutstysleverandøren MHWirth har ansatte i over 20 land og har levert utstyr til over 500 flytere, jackups, landrigger og faste installasjoner både på land og offshore. MHWirth leverer boreutstyr og komplette borepakker globalt med hovedmarkedene i Europa, Nord Amerika, Singapore, Midtøsten, Kaspiske og Brasil. Kundene er riggoperatører, borekontraktører, skipsverft og offshore-selskaper. Bedriften har også et utstrakt servicenettverk for å betjene kunder i hele verden.

Nøkkeltall

MHWirth AS rapporterte for 2015 ca. 880 ansatte og en omsetning på NOK 4,8 milliarder (www.proff.no).

⁵ *Kilder:*

<http://mhwirth.com/about-us/>

<http://akersolutions.com/who-we-are/history/>

Sol Nodeland: "The Drilling Bay" (2015)

www.proff.no

4.6 Cameron Sense AS

Historie og eierskap

Camerons⁶ historie i Kristiansand startet med etableringen av Sense Technology. Tom Fedog og Erik Zachariassens etablerte Sense Technology AS i 2000, som senere ble fusjonert med EDM ASA og fikk navnet Sense EDM. I 2007 ble bedriften solgt til TTS og ble en del av TTS Group under navnet TTS Energy. Dette eierskapet varte fra 2007 frem til april 2012, da TTS Energy ble kjøpt opp av Cameron International Corporation. Videre er bedriften i 2015 nå kjøpt opp av Schlumberger Ltd.

Dagens eier, Schlumberger Limited, er verdens største oljeserviceselskap og har hovedkontor i Texas, USA. Det nylig fusjonerte selskapet fremhever at fusjonen mellom Cameron og Schlumberger vil skape en teknologi-drevet vekst gjennom å utnytte komplementariteten mellom disse to selskapene, og øke konkurranseevnen.

Produkter og markeder

Cameron Sense i Kristiansand er en av verdens største leverandører av boreløsninger. Bedriften leverer komplette borepakker til den globale olje og gassindustrien, med stort fokus på oppe-tid for kunden. Cameron leverer drifts- og kontrollsystemer til den internasjonale olje- og gassindustrien, både på norsk sokkel og internasjonalt. Cameron tilbyr ledende teknologier og har en global organisasjon som tilbyr service og støtte til kunder over hele verden. Kundene er riggoperatører, borekontraktører, skipsverft og offshore-selskaper.

Nøkkeltall

Cameron Sense AS rapporterte for 2015 ca. 330 ansatte og en omsetning på NOK 1,8 milliarder (www.proff.no).

⁶ *Kilder:*

<http://www.incitia.com/Portfolio/Sense-EDM>
Sol Nodeland "The Drilling Bay", 2015
www.proff.no

4.7 GE Healthcare AS

Historie og eierskap

Fabrikken på Lindesnes til GE Healthcare⁷ AS ble etablert i 1974 som en del av Nyegaard & Co. Bedriften ble ført videre under navnet Nycomed. I samarbeid med Lindesnes kommune og med støtte og lån fra Distriktenes utbyggingsfond ble det bygd opp en moderne fabrikk i Spangereid, med store ambisjoner. Fabrikken ble utvidet i flere omganger og fikk en sentral posisjon i det etter hvert verdensspennende konsernet Nycomed. I årene 1997-2004 var bedriften en del av Amersham Health, etter en sammenslåing av det britiske Amersham Healthcare og norske Nycomed Imaging. Det globale konsernet General Electric Company overtok fabrikken i 2004 etter å ha kjøpt opp Amersham Health. Fabrikken er lokalisert på Spangereid i Lindesnes kommune. General Electric Company (GE) omsetter for \$185 mrd., og er representert i mer enn 160 land. GE Healthcare, en divisjon i GE, omsetter for \$17 mrd. i over 100 land.

Produkter og markeder

GE Healthcare AS Lindesnes Fabrikker er verdensledende produsent av substans til røntgenkontrastmidler. Fabrikken på Lindesnes er en kjemisk produksjonsbedrift, og produktet som blir fremstilt på fabrikken er grunnsubstanser til flere kontrastmidler som brukes i medisinsk bildediagnostikk. Selve prosessen går gjennom flere syntesetrinn, hvor kjemiske reaksjoner til slutt blir til et rå-produkt. I tillegg skal produktene gjennom en rekke rensetrinn for å unngå uønskede biprodukter. Ettersom prosessen foregår *batch*-vis og med mange enhetsoperasjoner, er det viktig at de ansatte hele tiden arbeider med forbedring og optimalisering. Fabrikken er GE Healthcares globale primærprodusent av røntgenkontrastmidler. Videre sendes grunnsubstansen til sekundæranlegg i Shanghai, Oslo, Cork eller enkelte andre sluttkunder. På disse anleggene blir substansen filtrert, sterilisert og tappet på flasker. Virksomheten på Lindesnes har blitt oppsummert slik: «Med Lindesnes-fabrikken klarte Nyco-konsernet/GE å etablere en effektiv norsk fabrikk som fortsatt er konkurransedyktig på verdensmarkedet takket være spesialisert produksjon av et høyspesialisert produkt med stor etterspørsel og god pris på verdensmarkedet.» http://industrimuseum.no/virksomhet/nyco_lindesnes

⁷ *Kilder:*

https://www.ntnu.no/nt/sf/mnd_bedrift/gehealthcare/pres

http://industrimuseum.no/virksomhet/nyco_lindesnes

www.eydenettverket.no

Agderforskning FoU-rapport 3/15 (Jørgensen og Svarstad)

Nøkkeltall

GE Healthcare AS har ca. 730 ansatte og en omsetning på NOK 5,8 mrd. (FoU-rapport 3/15). Regionalt på Lindesnes 340 ansatte.

4.8 Oceaneering Rotator AS

Historie og eierskap

Bedriften i Songdalen⁸ ble grunnlagt på slutten av 1950-tallet av Gunnar Ellefsen. Bedriften startet med salg av vedlikeholdstjenester til skipsnæringen og utviklet etterhvert utstyr og ble en produksjonsbedrift med hydraulisk utstyr som hovedprodukt, både til skipsnæringen og til offshore-markedet. Familien eide bedriften til midt på 90-tallet og deretter har det vært tre ulike eiere frem til Oceaneering kjøpte selskapet i 2003. Oceaneering er et globalt selskap som startet opp i 1964 som et dykkerfirma. Oceaneering Rotator er lokalisert på Nodeland i Songdalen kommune i Vest-Agder.

Produkter og markeder

Konsernprofilen til Oceaneering er å være en global tilbyder av ingeniørtjenester og produkter hovedsakelig til olje- og gassindustrien med fokus på dypt vann. Bedriften produserer komponenter til hydraulisk og pneumatisk utstyr. Formålet deres er fabrikasjon av kontrollsystemer, kjøp og salg, import og eksport, produksjon, ervervelse av fast eiendom samt interessere seg i andre forretningsforetagende gjennom direkte og indirekte deltakelse.

Ett av produktene deres er ventiler til oljebrønner. Disse ventilene står langt under havoverflaten og tåler ekstreme temperaturer og trykk. Bedriften produserer også andre ventiler som skal kontrollerer kjemikaliestrømmer. Til ventilene følger det med kontrollsystemer basert på hydraulikk, elektronikk og datateknologi. Bedriften har levert over 50.000 «subsea» ventiler, som er nøkkelkomponenter i 40 % av verdens «subsea» brønner.

Nøkkeltall

Oceaneering Rotator AS hadde i 2015 ca. 95 ansatte og en omsetning på NOK 180 millioner (www.proff.no).

⁸ <http://www.oceaneering.com/about/>
Sol Nodeland “The Drilling Bay”, 2015
www.proff.no

4.9 Alcoa Lista

Historie og eierskap

Alcoa Lista⁹ er lokalisert i Farsund kommune. Alcoa ble etablert i 1888 av en av oppfinnerne av den moderne elektrolyseprosessen og har produsert aluminium siden den gang. Tidligere har bedriften i Farsund vært deleid av Alcoa konsernet og Elkem Aluminium, men i 2008 overtok Alcoa som eiere. Bedriften er del av divisjonen Global Primary Products, som virker innenfor forretningsområdene støperi, smelting, energi, gruvedrift og raffinering. Alcoa Norge har verk i Mosjøen og på Lista. I andre halvdel av 2016 deles Alcoa-konsernet i to; Arconic og Alcoa. De norske verkene vil fortsatt drives under Alcoa-navnet, som etter delingen kun vil omfatte oppstrømsvirksomheten.

Produkter og markeder

Alcoa er en verdensledende produsent av primæraluminium, fabrikkert aluminium og alumina. Bedriften på Lista har tre elektrolysehaller som leverer flytende metall til støperiet og til naboen. Verket produserer bolter og støpelegeringer. Verket har en produksjonskapasitet på ca. 96 000 tonn aluminium årlig. I tillegg er Alcoas forsøksstasjon for karbotermisk aluminiumsproduksjon lagt til Lista. Prosessen med å utvikle en ny metode for å produsere aluminium startet som et utviklingssamarbeid da bedriften fortsatt het Elkem Aluminium. Målet med denne fremstillingsprosessen er å øke effektiviteten, kutte utslippet av CO₂-gasser, minske driftsinvesteringer og bygge mindre arealkrevende anlegg. I tillegg til å jobbe med denne prosessen har anlegget gjennom ulike tiltak økt graden av automasjon. Aktiv bruk av Lean-filosofi har dessuten bidratt til at bedriften har blitt mer produktiv og konkurransedyktig.

Nøkkeltall

Alcoa har ca. 700 ansatte i Norge, i tillegg til en rekke kontraktører som arbeider på verket. I 2014 hadde man i Norge en omsetning på ca. NOK 5,1 milliarder. På Alcoa Lista har man ca. 270 ansatte.

⁹ *Kilder:*

<http://www.tu.no/nyheter/2011/04/01/alcoa-lista-ma-alltid-vare-i-front>

http://www.alcoa.com/locations/norway_lista/en/home.asp

www.eydenettverket.no

4.10 Glencore Nikkelverk AS

Historie og eierskap

Historien til Nikkelverket¹⁰ strekker seg tilbake til 1910 da en gruppe forretningsfolk og ingeniører slo seg sammen og etablerte Kristiansands Nikkelraffineringsverk A/S. Norge var allerede en rik produsent av nikkel, og like før overgangen til 1900-tallet fant 75 % av verdens nikkelproduksjon sted her. En av de største gruvene, Flåt, var lokalisert ved Evje som ligger omtrent 70 kilometer nord for Kristiansand. Det å legge nikkelraffineriet til Kristiansand var begrunnet både med nærhet til Flåt gruva og med at Kristiansand allerede var et etablert handels- og industristed hvor det fantes gode forbindelser til markeder utenfor Norge. De første driftsårene var bra, mens årene etter første verdenskrig ble tøffere på grunn av en storbrann, lave nikkelpriser og generelt vanskelige økonomiske tider.

I 1929 fikk raffineriet nye eiere. Det kanadiske gruveselskapet Falconbridge Nickel Mines Ltd hadde oppdaget store forekomster av nikkel i Canada, og de hadde behov for et raffineri. Dermed ble Kristiansands Nikkelraffineri A/S til Falconbridge Nikkelverk A/S. Neste oppkjøp kom i 2006 da Xtrata konsernet tok over raffineriet. I mai 2013 fusjonerte Xtrata-konsernet og Glencore plc. I dag er det offisielle navnet på bedriften Glencore Nikkelverk AS.

Produkter og markeder

Foredling av høykvalitets nikkel, kobber og kobolt har hele tiden vært i fokus for nikkelverket, som er en foregangsbedrift i prosessindustrien med egne krav til sikkerhet, helse og miljø. Glencore Nikkelverk er verdens fjerde største leverandør av nikkel på verdensbasis og det største nikkelraffineriet i den vestlige verden. 100 % av produksjonen eksporteres verden over. I tillegg til nikkel, kobber og kobolt raffineres også gull, platina og palladium til industrielle formål som elektronikk og fremstilling av katalysatorer. Svovelsyre produseres av gassen av rosteprosessen og fraktes videre med skip.

Nøkkeltall

Glencore Nikkelverk AS rapporterte i 2015 at de hadde 677 ansatte og en omsetning på NOK 1,2 milliarder kroner (www.proff.no)

¹⁰ Kilder:

http://www.xstratanikkelverk.no/NO/OmOss/Documents/GN_bedrifts-brosjyre_WEB.pdf

<http://www.xstratanikkel.no/NO/OMOSS/Sider/Historie.aspx>
Agderforskning FoU-rapport 3/15 (Jørgensen og Svarstad)

4.11 Norsafe AS

Historie og eierskap

Bedriften ble etablert i 1903 og het opprinnelig Jørgensen & Vik AS¹¹. Etablererne begynte å bygge livbåter på kysten rundt Grimstad. I 1987 ble bedriften kjøpt opp av Geir Skåla og i 1990 flyttet de produksjonen til Arendal hvor de fremdeles er lokalisert med tre ulike fabrikker. Navnet ble endret i 1992 grunnet den globale ekspansjonen. Siden etableringen har bedriften produsert og solgt 22 000 livbåter til det globale shipping- og oljemarkedet. I dag ligger eierskapet hos familien Skåla.

Produkter og markeder

Livbåtene har siden 1958 blitt produsert i fiberglass. Fra starten ble det laget åpne båter, men etter hvert ble sortimentet utvidet til lukkede båter samt båter til fritt fall og redningsbåter. Produktene er kjent som noen av de mest avanserte man finner på markedet i dag. Forsknings- og utviklingsavdelingen ligger i Arendal, hvor det arbeides med å utvikle det mest effektive redningsutstyret til sjøs. I tillegg til kompetansen som kreves for å produsere produktene innehar bedriften også kompetanse når det kommer til kvalitetskontroll og testing. Alle produktene følger EU direktiv for godkjente produkter til sjøs.

De ansatte har god erfaring med drift og installasjonsarbeid i forbindelse med produktene. Det er et viktig element i en salgsprosess at produktet leverer i henhold til spesifikasjoner og at kunden slipper dyre utsettelse. I tillegg skal en Norsafe ingeniør alltid være om bord ved hver installasjon for å sikre at oppstarts-prosedurene er korrekt utfylt og for å være tilstede under testing. I den siste tiden har det blitt satset sterkt på hurtiggående fartøy til politi, tollvesen og forsvar ettersom offshore-industrien er i nedgang. Det presiseres også at Norsafe er opptatt av «insourcing», som betyr at så mye som mulig skal utføres internt.

Nøkkeltall

Norsafe AS har ca. 400 ansatte og hadde i 2015 en omsetning på ca. 1,0 milliard kroner.

¹¹ *Kilder*

<http://www.norsafe.com/About-us/>

<http://www.dagbladet.no/2014/06/20/nyheter/okonomi/hegnarno/innenriks/33945636/>

www.proff.no

En oversikt over de 11 bedriftene vi har identifisert som mulige skjulte verdensmestrene, finnes i Tabell 4.

Tabell 4: Oversikt over bedrifter med Hidden Champions karakteristika

Bedrift	Markedsposisjon	Eierskap
Andersen Mekaniske Verksted AS	Verdensledende leverandør av datastyrte bore-rigger, betong-sprøyteroboter, arbeidsplattformer og annet spesialutstyr	Familieeid og familiedrevet
MacGregor Pusnes, AS	En av verdens ledende leverandører av dekkmaskineri, offshore forankringssystemer og laste- og lossesystemer for råolje.	Internasjonalt industrielt eierskap (Tidligere familieeid)
Air Products AS	En av verdens ledende leverandører av totalløsninger av membraner og komplette generatorer til maritime skips- og offshorevirksomheter.	Industrielt eierskap (Tidligere familieeid)
Benteler Automotive Farsund AS(BAF)*	Ledende leverandør av komplekse, hule, solide og lette aluminiumsdeler til bilindustrien	Industrielt eierskap, men familiedrevet. Tidligere også familieeid.
MHWirth AS	Ledende leverandør av Boreutstyr og komplette borepakker.	Nasjonalt industrielt Eierskap
Cameron Sense AS	En av verdens største leverandør av boreløsninger til den internasjonale olje- og gassindustrien	Internasjonalt industrielt eierskap
GE Healthcare AS*	Verdensledende leverandør av røntgenkontrastmidler.	Internasjonalt industrielt eierskap
Oceaneering Rotator AS	Ledende leverandør av oljebrønnventiler til bruk langt under havoverflaten og som tåler ekstreme temperaturer og trykk.	Industrielt eierskap (Tidligere familieeid).
Alcoa*	Verdensledende produsent av primæraluminium, fabrikkert aluminium og alumina.	Internasjonalt industrielt eierskap
Glencore Nikkelverk AS	Verdens fjerde største leverandør av nikkel, og det største nikkelraffineriet i den vestlige verden. Verdensledende leverandør av rent nikkel.	Internasjonalt industrielt eierskap
Norsafe AS	Globalt ledende leverandør av livredningsutstyr i det globale shipping- og oljemarkedet.	Familieeid og familiedrevet

De 11 bedriftene i vårt utvalg representerer mellom 23 og 24 milliarder kroner i årlig omsetning og har omtrent 5000 ansatte. Store deler av denne verdiskapingen skjer i Agder, og har sannsynligvis store positive ringvirkninger i hele regionen. Bedriftene har sitt utspring i Agder og har klart å vokse videre i regionen gjennom sine strategiske valg. Dette viser betydningen av også å legge til rette for små eksportbedrifter, da disse til sammen har stor betydning for økonomisk utvikling.

5 Analyse og resultater

I dette kapitlet analyseres og drøftes resultater fra intervjuene med de 11 bedriftslederne. Analysen er todelt. Vi redegjør først for i hvilken grad, våre 11 bedrifter har de samme karakteristika som ukjente verdensmestere i andre land. Deretter undersøker vi om vi finner den samme «både-og» tankegangen som kjennetegner mange ukjente verdensmestere, som er oppsummert i tabell 3 (Simon, 2009, s. 361).

5.1 Agders skjulte verdensmestere og de åtte typiske trekkene

Tabell 2 oppsummerer de åtte typiske egenskaper ved ukjente verdensmestere som Simon har funnet i sin forskning. Vi finner at de samme egenskapene finnes igjen i de ukjente verdensmestrene på Agder, selv om vi ikke kan si at alle bedrifter har alle de åtte kjennetegnene. Under rapporterer vi funn som går igjen i flere bedrifter, og illustrerer dette med sitater fra intervjuene med lederne. Sitatene er ikke helt ordrette. Vi har byttet ut ord som kan identifisere bedriftene, da det ikke er viktig her akkurat hvilken bedrift som gjør hva. Poenget er å gi en oversikt over de trekkene som går igjen hos flere bedrifter, og som vi derfor kan anta er viktige for suksess i de globale markedene.

5.1.1 Ambisiøse ledere

Lederne i vårt utvalg hadde ulik bakgrunn i forhold til hvor lenge de hadde vært i bedriften og hvor lenge de hadde hatt lederstillingen. I tråd med kjennetegnene til de typiske Mittelstand-bedriftene, var flere av lederne rekruttert internt etter å ha gått gradene i selskapet og kombinert dette med relevant utdanning. Noen hadde også hatt lederstillingen i lang tid.

«Hvis du tar bakgrunnen min veldig kjapt, så har jeg gått fra stillingen som vikar via prosessleddet til ulike lederstillinger...».

Men ledere med lang fartstid i bedriften og rekruttert internt, var ikke situasjonen i alle bedriftene i vår studie. I flere av bedriftene var ledere forholdsvis nye både i stillingen og i bedriften, men de hadde lang erfaring fra relatert virksomhet. Ekstern rekruttering av ledere, i stedet for intern rekruttering, kan være et resultat av industrielt eierskap.

En bedrift blir ikke verdensledende ved en tilfeldighet. Den globale suksessen kommer av at en har satt ambisiøse mål kombinert med en utrettelig innsats for å nå disse målene. Alle lederne vi intervjuet hadde høye ambisjoner på

vegne av bedriften. Det var ikke alle ledere som uttalte sine ambisjoner direkte i intervjuene, men noen var veldig klare på at de ville være verdensmestre. Her var sørlandsk beskjedenhet fraværende.

Vi skal være verdens mest lønnsomme!

Vi skal utvikle og være et hestehode foran uansett

.. som skal sørge for at vi har det mest effektive produksjonsanlegget i verden.

Så derfor er det veldig viktig strategisk for oss, at vi leverer som en Rolex klokke. 24 timer i døgnet, 365 dager i året

Så det er først det, når, altså vi satt oss som et mål å lage et konsept for verdens beste fremstilling, ja, også har veien blitt litt til mens vi går.

Andre ledere gav uttrykk for sine høye ambisjoner og viljestyrke mer indirekte, gjennom å fortelle om planer for bedriften og for de ansatte, samt gjennom vektlegging av et kontinuerlig fokus på forbedringer både av produkter og interne prosesser.

5.1.2 Høy ytelse blant ansatte

Simon (2009) fant at de ansatte i ukjente verdensmestre typisk var mer produktive enn andre. Dette ble også funnet i den danske studien av de skjulte heltene, der de fant at omsetning per heltidsansatt var høyere i ukjente verdensmester-bedrifter enn andre bedrifter av samme størrelse (Jakobsen et al, 2013). Vi har ikke tall for omsetning per ansatt, men det som kommer frem i intervjuene gir grunn til tro at de ansatte i bedriftene i vår studie også scorer høyt på ytelse. Grunnen til at fokuset på produktivitet er høyt, er den klare sammenhengen med lønnsomhet:

Vår lønnsomhet er veldig kapasitet-utnyttet-drevet. Hvis aktiviteten stiger noe, så går lønnsomheten veldig fort opp.

Intervjuene gir også indikasjoner på hvordan dette oppnås. Mange ledere refererer til kontinuerlig fokus på effektivitetsforbedringer gjennom lean-tankegang, og mange hadde fastsatt mål for hvor stor produktivitetsforbedring de skulle oppnå hvert år. Men det er også andre forhold ved de

ansattes kompetanse enn produktivitet som trekkes frem som betydningsfullt for konkurransekraft.

De ansattes rolle ble trukket frem flere ganger i intervjuene. Alle lederne så på de ansatte som nøkkelen til bedriftens suksess. Det som ble nevnt gjentatte ganger, var hvor viktig det var at de hadde en arbeidsstokk som var stabil, effektiv, høyt kompetent og fleksibel. Mange ledere fremhevet også en sterk organisasjonskultur preget av samhörighet og entreprenørskapsånd og en unik samhandlingskompetanse som hadde utviklet seg over tid. Alle disse faktorene bidro sammen til at bedriftene lyktes i den globale konkurransen på tross av det høye norske lønnsnivået.

Historiene som fortelles er også i tråd med kjennetegn ved de typiske Mittelstand-bedriftene (se Tabell 1). De fleste bedriftene har en relativt flat organisasjonsstruktur, og det styres gjennom å bygge tillit og lojalitet. Dette, som beskrives nærmere under punktet om desentralisering, bidrar til lange ansettelsesforhold og oppbygging av kompetanse som er skreddersydd for bedriften. I tillegg finnes også samhörigheten og følelsen av å tilhøre en større familie, som også finnes i typiske Mittelstand-bedrifter. I intervjuene finner vi gode eksempler på hvordan relasjonsbyggingen med de ansatte oppnås, samt forklaringer på hvorfor denne form for ledelse bidrar til konkurransekraft. I likhet med Mittelstand-bedrifter, der majoriteten har hovedkontoret utenfor de store byene, har mange av «våre» bedrifter også en relativt usentral lokalisering.

Stabilitet i arbeidsstokken blir sett på som viktig for å bygge en sterk organisasjonskultur og for å sikre god kommunikasjon i de ulike prosessene. Spesielt to faktorer fremheves som viktige for å oppnå dette: Langsiktig investering i de ansatte som skaper lojalitet og en relativ usentral lokalisering av bedriften. I noen av de bedriftene begynte de ansattes karriere allerede i ungdomsårene gjennom sommervikariater. For mange blir dette starten på en lang karriere i bedriften, der arbeidsoppgaver blir tilpasset for de som etter hvert ønsker å ta utdanning. På tross av at ingeniører har vært svært ettertraktet i det norske arbeidsmarkedet de siste ti år, har disse bedriftene klart å holde på sine ingeniører. En av lederne mente det skyldes at de sjeldent permitterer eller sier opp ansatte:

Så det er klart at kommer du inn under taket her så er du her, og du har en trygg arbeidsplass og vi har i hvert fall vist at vi har en trygg og stabil arbeidsplass i regionen. Det har vært viktig.

De fleste av bedriftene i vår studie ligger relativt usentralt til, og det kan da være vanskelig å rekruttere ny arbeidskraft. Lederne møtte denne utfordringen med langsiktig tenkning og investering i unge:

«Jeg liker å tro at hvis du planlegger langt fram, så kan du løse det da. Du må kanskje gjøre en litt mer grundig jobb på å ta inn folk tidlig der, også bygge dem opp til det du vil ha.»

Men flere trakk frem usentral lokalisering som en fordel, særlig fordi det bidrar til lav turnover:

...det å ligge litt utenfor Oslo betyr at, har du først fått noen som er gode, så har du ganske god sannsynlighet for at de blir her. Sånn, vi har en del folk som har vært med oss i veldig mange år, som er på en måte den tekniske ryggraden og uten dem, så hadde det ikke gått an og de har en, kall det kjærlighet til denne fabrikken her. Det er mange som har vært med på mye harde tak altså, men de er nå her enda. De har nektet å gi seg. Og hadde vi bodd i Oslo eller Stavanger, så hadde folk gitt dem en million, ikke sant, så hadde de kanskje forsvunnet.

Nei altså, lokaliseringen gir stabilitet. Hadde vi ligget i Stavanger så hadde ikke vi vært den bedriften vi er i dag, da hadde det vært for mye gjennomtrekk. Så jeg tror ikke at vi hadde vært en vi er i dag hadde vi ligget en annen plass enn her. Det ser vi jo litt i Kristiansand og andre plasser. Du treffer jo de samme hodene igjen i tre forskjellige bedrifter hvis du går over en treårsperiode, i mange tilfeller.

Et moment som er interessant i forhold til at bedriftene i utvalget vårt er relativt ukjente, er at flere bedriftsledere uttrykker en ambisjon om å bli mer kjent enn det de for øyeblikket er. Dette mente de var nødvendig for å tiltrekke seg gode søkere til ledige stillinger, som er utfordrende når en er usentralt lokalisert. En annen leder trakk frem at det var viktig med lokalisering i nærheten av andre bedrifter med behov for lik kompetanse for å tiltrekke arbeidskraft til regionen:

Jeg tror at for disse små byene her, så trenger vi å ha en ganske bra størrelse på miljøet for at vi skal kunne tiltrekke oss arbeidskraft utenfra. For det er ikke nok med lokal arbeidskraft og kompetanse. Vi er nødt til å tiltrekke oss arbeidskraft ifra Oslo, Trondheim og utlandet. Og da hjelper det at det er flere bedrifter, sånn at det er et område hvor det skjer mye innenfor vårt fag.

Mange ledere beskrev en sterk organisasjonskultur som var bygd opp over tid. De ga uttrykk for at kulturen representerte en konkurransefordel, siden den bygde opp under en innovasjonsånd og endringsvilje. Det ble også pekt på at det er en sammenheng mellom stabilitet i arbeidsstyrken og innovasjon.

Det er jo en sånn, det er aldri noen som gir opp her. Men kultur er noe du får etter noen år, det er resultatet av måten du har jobbet på. Det er en veldig sånn fikse-kultur, vil jeg si, altså vi ordner ting.

Det er ikke til å stikke under en stol at veldig mye av det som kommer av innovative ting, det kommer ikke fra de som kommer inn i selskapet nå eller i fjor, eller forfjor, men mye fra de som har vært her lenge. Så det har med hva du gjorde av rekruttering for flere år siden, det er det viktigste.

Vi har noen fantastisk gode ingeniører her som, har fått store oppgaver i fanget, men som har blomstret ved å ta tak i dem. Den kulturen som vi har skapt i produksjonsmiljøet av produksjonssjefen vår, er at man kontinuerlig finner utrolig mye forbedringsmuligheter og er selv-drevet i å finne forbedringer. Måle forbedringene, finne de frem, drive de, - det har bidratt utrolig sterkt til at selskapets lønnsomhet er hva den er.

Vi fant også eksempler på den sterke samhørigheten og lojaliteten blant ansatte som Simon (2009) beskrev. I en bedrift gikk både ansatte og ledere med på å få redusert lønn i stedet for at en del av staben skulle sies opp eller permitteres. Lederen kommenterer at denne hendelsen vekker oppsikt:

Og venner i Houston bare ristet på hodet. Men sånn er det, det er litt av kulturforskjellene. For i Houston så har du et møte i en dag, så blir du eskortert til døren og så er du ute. Så, så jeg tror det at den der, liksom, der har litt av de to aspektene av kulturen som jeg tror er, ganske unike. Eller som er veldig, veldig verdifull.

Bedriftslederne uttrykte også at deres ansatte er svært effektive, og dette gjelder spesielt sammenlignet med konkurrenter i utlandet. Bedriftene i vårt utvalg er store på eksport, og lederne har derfor mye kunnskap om hvordan tilsvarende virksomheter drives i andre land. Flere uttrykte at det var en fordel å produsere i Norge, på tross av et høyere lønnsnivå. Dette skyldes blant annet norske arbeidstakeres effektivitet og vilje og evne til å ta ansvar.

Og det, jeg mener ærlig og oppriktig at Norge er et godt land å drive produksjon i. Det er et eller annet med den norske kulturen... Fordi det er ikke nok at vi er dobbelt så effektive, ikke sant, hvis jeg har en mann ansatt her, i Øst-Europa så kan de ha tre, og så mye mer effektive er vi ikke. Så da må vi ha et eller annet, annet som også gir verdi da.

... det kan være en fordel å være i Norge. Jeg vil jo si at norsk produksjonsindustri på sitt beste er i stand til å konkurrere, til og med, med det lønnsnivået vi har, hvis vi får det til på en god måte. Og det handler litt om den norske, altså i Norge kan du drive med veldig lite ledelse, med veldig få ledd, med veldig god samhandling mellom topp og bunn da, hvis man ..skal kalle det. Det er en fordel som du har i Norge, hvis er i stand til å utnytte den da.

En annen leder refererte også til at de ansattes høye ambisjoner om å være best i verden som viktig:

«Jeg tror, her lokalt i denne bedriften, det er glød, engasjement, eierskap, vi føler at vi er en stor familie som alle vil vinne, den globale konkurransen, hver dag. Jeg tror det er ganske godt konkurranseinstinkt i folk.»

I flere av bedriftene ble det lagt vekt på at ansatte skulle kunne fylle flere funksjoner, slik at arbeidsstyrken ble fleksibel:

Ansatte en blanding av spesialister og generalister. Ansatte kan dekke flere funksjoner.

Da er det utrolig viktig at du har noen som har systemforståelse. Som ikke bare er en fagperson innenfor et lite område, men som kan forstå hvordan hele systemet fungerer.

Nei, det er jo det som er litt spesielt hos oss, at en prosjektleder eller en ingeniør, han gjør egentlig alt. Så de er jo involvert i, vi har ikke noen som er spesielt flinke på beregninger eller noen som er spesielt flinke på konstruksjon. De har selvfølgelig styrker og svakheter, men i all hovedsak så, en prosjektleder og en ingeniør hos oss, han gjør tegninger, han gjør konstruksjoner, han gjør beregninger og så får han selvfølgelig støtte fra folk som er flinkere, hvis han har noen svakheter der. Men i utgangspunktet så håndterer de alt. Og det er jo veldig annerledes fra alle de andre bedriftene... Så det vi ønsker er jo,

ønsker å ha, ingeniører som er såpass allsidige at vi kan sette de til litt hva som helst.

Alle bedriftslederne la vekt på hvor sentralt det var å ha høyt kompetente ansatte. De la også vekt på at *en høy andel av de ansatte* skulle ha høy kompetanse.

«...vi selger folkene våre og kompetansen for alt det er verdt, og vi har store fordeler med at vel 80 % av de som ansatt som operatører hos oss har et offentlig fagbrev. Det er fabelaktig å ha med seg.»

Vårt konkurransefortrinn er en kompetent og effektiv, og tankerik ingeniøringsstab, det er vårt største konkurransefortrinn.

5.1.3 Spisskompetanse / dybde

Det var ikke alle bedrifter i vårt utvalg som kjennetegnes av spisskompetanse slik som Simon definerer dette (se tabell 2), men dette skyldes ulikheter i eierskapet. De bedriftene som var familieeide, eller som var unike innenfor et konsern, kjennetegnes av stor grad av spisskompetanse, med høy grad av vertikal integrasjon internt og kontroll over viktige ressurser. Men noen av bedriftene som er kjøpt opp av et større konsern, har integrert deler av produksjonen med andre bedrifter innen konsernet. Så for disse kan vi si at spisskompetanse og lav grad av *outsourcing* finnes på konsernnivå, men ikke på bedriftsnivå. Så i alle bedrifter finner vi engasjement i hele verdikjeden av betydning for sluttproduktet, men med variasjon på bakgrunn av eierskap.

Spisskompetansen i «våre» 11 bedrifter besto av tre typer kompetanser. Det ene var evne til å samarbeide med kunden om utvikling av produkter. Det andre var produksjon av produkter med høy kvalitet til en akseptabel pris. Det tredje var oppfølging og vedlikehold av produktene etter at de var installert og i drift. Det var kombinasjonen av disse tre kompetansene som bidrar til at bedriftene blir vinnere i den globale konkurransen på tross av at de ikke konkurrerer på pris.

Ja det er jo, produksjonsprosessene her er jo at vi har alt innomhus. Skal vi se, vi har alle greinene inne, alt fra engineering til sveising, til maskinering, sammenstilling, elektrisk, hydraulisk, og sandblåsing og maling. Så vi leier ikke tjenester inn, og det er noe vi skal fortsette med. Det gjør at vi aldri blir billigst på enkeltproduksjonen, vi blir konkurransedyktige på sammenstilte produkter. Så vi kommer aldri til å være den billigste leverandøren i markedet.

Det er jo kompetansen til ingeniørene våre i og med at vi har alt innomhus, så har jo vi mange veksler vi kan spille på... Kompetansen er jo tilgjengelig innen to minutters- radius hele veien her.

Unikt teknologisk, men også som du har bygget et renommé for trygghet med. At du er en trygg leverandør, du leverer det du skal på tiden, og du har et arbeidsklima som er akseptabelt for dine kunder. Ikke sant? Altså, kundene skal ikke bare ha produktene, de skal vite at du har trygge arbeidsvilkår, helse- miljø og sikkerhet, du har kvalitetsprosesser, du har arbeidsprosesser, mye forutsigbarhet, og så videre. Fordi drifter du storprosjekter så har du alltid masse problemområder og da ønsker du å vite at du har en del leverandører som ikke tradisjonelt sett er et problemområde. For å gjøre verdenen din litt enklere... Og så vil jeg kanskje si til syvende og sist også det med, ease of doing business. Altså, terskelen for å gjøre forretninger er grei, terskelen for å så få forbedringer er grei, den er lett å håndtere. Jeg tror det også har med årsaken til at det har fungert så bra i mange år som det har gjort.

Utviklingen i markedet, slik en av våre bedriftsledere så det, tyder på at denne strategien vil være lønnsom i tiden fremover:

Fra 2004/5 så var det mange turn-key-kontrakt der kontraktøren skrev en kontrakt og så hadde han selvfølgelig noen til å følge opp, men det var få personer. Det var leverandørindustrien og verftet som bygde, og så kom da bare kontraktøren og fikk et ferdig produkt. Så hvis ikke du hadde en totalløsning, så kom du ikke inn.

Og betyr veldig mye for oss og er et bevisst satsningsområde for oss . Det er veldig viktig i dag at vi fremstår for kundene våre som noen som har et godt serviceapparat. Og i dag så er det jo blitt mye mer fokus på det du kaller life-cycle-cost: Hva koster dette utstyret å ha i operasjon gjennom hele prosjektets levetid?

De ansatte og deres særegne kompetanse er altså en kilde til konkurransefortrinn. Samtidig vil denne måten å drive på, gjøre bedriften sårbar ved turnover. Mye kunnskap og «knowhow» er ikke skrevet ned, men det er i hodet på de ansatte. De vet hva de kan, hva kollegene kan, hva kundene trenger, og dersom de forsvinner, så vil denne kompetansen være vanskelig for bedriften å erstatte. Lojalitet og stabilitet i arbeidsstokken er derfor vesentlig for at modellen skal fungere.

5.1.4 Desentralisering

I tråd med Simons teori om ukjente verdensmestre, fant vi stor grad av desentralisering i bedriftene. Det ble sett på som en fordel at organisasjonsstrukturen var relativt flat og at arbeidsmiljøet var preget av kort distanse mellom topp og bunn. Simon (2009) fant at det var nettopp denne friheten i arbeidet i forhold til egen jobbutførelse som fører til kontinuerlig innovasjonsarbeid blant de ansatte. I intervjuene kom det frem at lederne var klar over denne sammenhengen, selv om en ikke helt visst hvorfor det ble slik. Noen ledere pekte på den norske arbeidslivsmodellen som et konkurransefortrinn og brukte partssamarbeidet aktivt ved behov.

«Når det gjelder organisasjonen, så har vi forsøkt å gjøre den så flat som vi kan.»

Det er typisk norsk at det er høyt under taket; En norsk fagoperatør er ikke redd for å si fra, selv om personen en snakket til har aldri så mange doktorgrader. Ser han noe som personen mener er dumt eller lite hensiktsmessig, så sier han ifra. Det fører også til at vi får frem flere synspunkter, noe som gir bedre resultater, spesielt når du skal utvikle industrielle prosesser som faktisk skal driftes av noen.»

De som skal være ledere skal være folk som er uredde, ikke sant? På grunn av at vi vet jo at vi driver med innovasjon og vi driver med ting som skal i direkte produksjon og fungere med en gang. Så er jeg avhengig av å ha folk rundt meg som faktisk bare krummer ryggen og jobber på. Så de skal kunne takle en stor andel av stress for å kunne være med på det.»

Når vi kjører forsøk her, så er det ingeniøren her fra verket som har banet vei over lang tid ved å utvikle industrielle prosesser, og det er driftsoperatørene som går over og er FoU-operatører Og de er ikke redde for å si at "Det der kan du bare glemme, det får du ikke til, men hvis vi gjør det sånn, kan vi...". Så kommer de med den praktiske tilnærmingen til det. Og igjen, det er styrken med den norske modellen når det gjelder utvikling."

Jeg har troen, den norske måten å gjøre det på, med korte ledd, det å involvere, altså alt fra fagarbeider til doktoringeniører. Desto mer du jobber i internasjonale selskaper, jo klarere ser du verdien av det. For oss nordmenn er det så åpenbart, men for veldig mange så er det ikke

det, og jeg har troen på at å dyrke frem den, og det er nok litt av det vi kommer til å prøve fremover, det å dyrke frem den, den gir jo et konkurransefortrinn som av grunner jeg ikke helt skjønner. Den er vanskelig å kopiere. Hvis du ser hvordan de jobber både i amerikanske og tyske selskaper, den der linken der, den er tydeligvis veldig vanskelig å få til altså. Det er veldig mange som er der at, innovasjon og utvikling skal drives av ingeniørene, ferdig butikk. Og da mister du en god del ting på veien. ”

Vi fant også et eksempel på at den norske arbeidslivsmodellen eksporteres til utlandet. Dette var fordi en opplevde at den norske ledelsesmodellen gir positive resultater i regnskapene og også bidrar til høyere ytelse blant ansatte fra kulturer som ikke er like preget av egalitarisme som den norske.

5.1.5 Fokus

Ukjente verdensmestere har typisk et nisjefokus, og jobber hardt for å bli best innen denne nisjen. Vi fant at bedriftene i vår studie har et nisjefokus, men mange har flere nisjer. Det kunne være lignende teknologiske løsninger som blir tilbudt i ulike markeder, eller ulike produkter som blir tilbudt i ulike markeder. Det ble vektlagt at det var viktig å ha flere ben å stå på for å være mer robust mot markedsendringer. Så når etterspørselen i ett marked går ned, kan man trappe opp aktiviteten i andre markeder. Men selv om bedriften betjener mer enn en nisje, er fokuset på disse sterkt:

Vi sier til de i markedsføring og salg: Nå må dere ha skylapper på. Prosjektideer må være innenfor satsingsområdene, innen geografisk område og innen segment.

Vi er kjent for å levere et godt produkt som har vært i markedet i mange, mange år. Dette har gitt oss en sterk posisjon i markedet. Vi er kjent for å ha et veldig godt serviceapparat, hvor kundene vet at de kan ringe oss, og i løpet av dagen så er både reservedeler og mann på vei ut i nesten alle tilfeller. Der tror jeg vi har et stort konkurransefortrinn foran en god del andre. Vi har aldri vært noe sånn døgnflue som tester ut en haug med greier og tar det vekk igjen.

Altså der er, igjen så vil jo vi alltid være, vi vil alltid være de som leverer spesialproduktene. Vi vil aldri være de som leverer melk og brød eller standardproduktene. Der er de, der er konkurrentene våre alt for store og produserer alt for billig. Så det er jo spesialprosjekter, det er det vi er interesserte i.

Men selv om bedriftene var opptatte av å være gode i sine nisjer, var de likevel åpne for å levere til nye markeder. De så nødvendigheten av kontinuerlig utvikling, også i forhold til å tilpasse seg markedsendringer:

Ja, vi kommer helt sikkert til å selge på andre områder også, men det er jo bare det at vi prøver å bruke eksisterende teknologi i en litt annen setting. Men, vi ser jo selvfølgelig på nyutvikling av helt nye produkter også.

5.1.6 Globalisering

Definisjonen på ukjente verdensmestre innebærer at bedriften har et globalt fokus. Det er derfor ikke rart at vi finner en global orientering i alle bedriftene. Fokus på nisje begrenser størrelsen på markedet, men globalisering gjør at markedet likevel blir stort nok til at det blir lønnsomt. Globalisering er viktig først og fremst i forhold til markeder, da alle bedriftene har relativt høye eksportandeler. Men mange har også etablert produksjons- og serviceanlegg i utlandet, både for å redusere kostnader og for å kunne opprettholde nærhet til kundene. Lederne i våre 11 bedrifter uttrykte bedriftens globale egenskaper og vilje og evne til å agere globalt på ulike måter:

Vi må ha mennesker i fremsatte posisjoner som kan fungere, med kunder, leverandører, som er globale. Eller så lykkes det ikke. Og der er vi.

Etterhvert så vokste dette, og vår sekundærfabrikk i Oslo ble etter hvert for liten, så daværende konsern så at vi kunne ta større markedsandel i verden på, så vi bygde en fabrikk i Cork...Den ble bygd på starten av 90-tallet. Noen få år senere bygde vi også en sekundærfabrikk i Shanghai, for å lettere kunne ekspandere i det asiatiske markedet.

Nordsjøen er et marked som er på vei ned... Mexicogolfen, har vi hatt en del i, men aldri vært helt store. Det største markedssegmentet i vekst, eller som har vært i vekst og som kommer til å fortsette å vokse, er Vest-Afrika. Og så har du da Brasil. Brasil har vi vært, vi har faktisk vært i Brasil i 17-18 år. Gjort forretninger der.

5.1.7 Innovasjon

Tidligere undersøkelser av ukjente verdensmestre viser at disse bedriftene typisk bruker en større andel av inntektene på forskning og utvikling enn andre bedrifter, og ofte er gjennomsnittlig antall patenter høyere blant ukjente verdensmestre. Vi har ikke innhentet tall på patenter, men intervjuene gir støtte for at alle bedriftene «våre» er preget av en sterk innovasjonsvilje. Det å være innovativ er ikke nødvendigvis nedfelt i visjoner eller planer, det var en del av selve kulturen og bedriftens eksistensgrunnlag. Innovasjon ble sett på som nøkkelen til overlevelse over tid, og det kommuniseres også til de ansatte, slik at de skal se sammenheng mellom egen jobb og innovasjonsevne.

Det har spilt veldig stor rolle, for det er det som har, det å ha innovative produkter er det som har vært nøkkelen for å klare å bygge opp denne bedriften.

«...og det som har drevet denne bedriften fremover, det er at vi hele tiden har ligget frampå når det gjelder produktivitetsforbedring og effektivisering.»

«Det det er mange lure tanker som er tenkt opp igjennom og veldig mange lure tanker som er gjennomført, ellers så hadde vi ikke vært her.»

Så vi har prøvd å bli mer bevisst på at vi skal ha en mye tydeligere strategi på dette med innovasjon. Nettopp fordi at tidene er på vei inn i en veldig vanskelig situasjon. Og da er vi helt nødt til å levere - komme ut i markedet med helt nye produkter – for å beholde vår posisjon i markedet...Jeg velger ofte å gjøre det slik i stedet for å bare gå til store oppsigelser og trimme ned organisasjonen til et minimum.

Alle bedriftene har systemer for å fange opp gode ideer, og innovasjon preger driften og kulturen. Dersom lederen ikke er fornøyd med innovasjonsaktiviteten, signaliseres dette tydelig og det arbeides aktivt med å øke innovasjonsgraden.

Det er en veldig kultur for innovasjon. Og det har veldig høy status. Det å komme opp med nye ideer, også jobber vi med det, systematisk, både med at vi har mye utviklingsprosjekter gående, at vi har klare produktstrategimøter innenfor ulike produktgrupper, at vi lager produkter – utviklingssamlinger, hvor vi inviterer kanskje andre personer

utenfra til å snakke om ting. Altså møter, fokus, allmøter, presentasjoner, hva driver vi på med for eksempel av utvikling for tiden, at det er et profilert området. Det er viktig.

Det er rekruttert veldig mange folk som er kreative og som har det fokuset, og mye av det henger, altså fokuset, henger sammen med de menneskene som jobber her, og det er mange av de. Det har vært med hensikt selvfølgelig da, å prøve å rekruttere inn en type innovative mennesker inn i organisasjonen.”

I intervjuene ble flere kilder til innovasjon trukket frem: Kunder, ansatte, konkurrenter eller morselskap for de som er organisert innenfor et konsern. De viktigste kildene til innovasjon for mange av bedriftene, var kundene. Dette kunne være gjennom at kundene selv tok kontakt, eller det var selgere og kundebehandlere som tok med seg innspill og observasjoner fra kundemøter tilbake til bedriften.

Kunden kommer og spør, og så utvikler vi.

”Det er selvfølgelig kunden som er driveren i produktutvikling, men vi kan selvfølgelig mye om hvordan produktet produseres, og prøver å skreddersy løsninger for kunden, sammen med ressurser i konsernet.»

Vi ser også uløste problemer ute.

Jada, vi har jo det som vi kaller, hva skal vi si, mindre forbedringer og så har vi det som vi kaller for en ny generasjon, som da blir en totalrevisjon av et produkt for eksempel. Det er ofte kundeinitiert.

Vi har ikke så veldig mange, jeg vil ikke i hovedsak si, det er relativt lite direkte involvering av kunder. Det er typisk slik at det kan være at en via salg eller service, har pratet med kunder, som har sagt ting, ikke sant, og som har ment ting, og de har meldt kanskje til de selgerne som er på besøk at de skulle ha hatt noe sånt, også tar vi det derfra.

I tillegg er ansattes ideer viktige for utvikling. Gjennom medarbeiderdrevet innovasjon, ble både interne prosesser forbedret og nye produkter og markeder utviklet. Dette ble det både oppfordret aktivt til, gjennom belønningssystemer eller programmer, eller en rekrutterte personer med spesiell interesse for innovasjon.

I 2008 innførte vi et begrep som vi kalte smart vekst,..Og mye av poenget med det er at alle ansatte skal i størst mulig grad jobbe med å lete etter ting som vi kan gjøre smartere. La være å gjøre eller gjøre smartere på et eller annet vis. Jo flere som tenker på det, jo lurerer tror jeg det blir. For hvis du har bare ledere som skal si; sånn skal vi gjøre det, og ikke har med deg ansatte i forhold til å se om, var dette det smarteste? Så der er vi, tror jeg, en organisasjon som er ganske flinke til å utfordre hverandre.

Når vi skal løse større utfordringer så samler vi kloke hoder fra forskjellige deler av bedriften og kjører idémyldring eller gruppearbeid, og kommer opp med ideer til løsninger som vi deretter systematiserer og trekker videre på.

Når det er småskrittendringer, så blir de plukket opp internt. Men mange av de har sitt opphav i kunder. Det kan være noe som kunder melder tilbake til service, at en del går lett i stykker, for eksempel. Eller det kan være at vi, når vi har produktgjennomganger, så ser vi at vi har et unormalt høyt salg av kanskje en del til en maskin, ikke sant. Hvorfor selger vi så mange av den som reservedel? Jo fordi den går for lett i stykker sannsynligvis, uten at vi har fått noen direkte veldige kundetilbakemeldinger på det. Så får vi det indirekte på hvordan de agerer.

Vi er nå en teknologibedrift, så vi er nødt til å forbedre oss hele tiden. Men ofte så gjør vi det i prosjekt relaterte oppdrag.

Lederne understreket også at de forventet innovasjon fra de ansatte. I tillegg til systemene som ble utviklet for å fange opp ideer, uttrykte ledere også en forventning om innovativ atferd fra de ansatte.

Vi er veldig bevisste på at når servicefolkene våre kommer fra en jobb ute, så skal de skrive en detaljert servicereport. Denne går tilbake til produktlinjen hos oss, sånn at de får vite hva som er feil der ute på det systemet, hvorfor måtte vi ut og reparere. Sånn får vi hele tiden en relativt god og tett kontakt mellom kunden, serviceingeniøren vår og produktlinjen.

Konkurrentens tilbud ble også brukt som kilde til innovasjon. En så på hva konkurrentene kunne tilby, og forbedret produktet, eller solgte samme produkt

med mye bedre service. Bedriftene som er del av et konsern, får også innovasjonsideer fra konsernet, og deler også sine innovasjoner med andre selskaper i konsernet.

Til sist var det noen som nevnte EYDE-nettverket (NCE Eyde), NODE-nettverket (GCE NODE) og Universitetet i Agder (UiA) som viktige for innovasjon og utvikling. Simon (2009) fant at næringsklynger hadde liten betydning for ukjente verdensmestere i Tyskland. En av syv av bedriftene i hans utvalg tilhørte næringsklynger, og bare halvparten av disse syntes de hadde nytte av det. Men noen av lederne for våre bedrifter mener at det er ikke bare lurt å være verdensmester alene. Det kan også ha store fordeler å stå sammen for å sikre infrastruktur som kommer alle bedrifter i regionen til gode.

Vi i Eyde jobber med noen av de samme problemstillingene, og gjennom de fagnettverkene som bygges der, blir det enklere å plukke opp en telefon for å få innspill fra kolleger fra andre bedrifter.

Disse klyngemiljøene vi har, type Node, er veldig viktig nå i tiden fremover. Det som skjer i Grimstad med universitetet, det nye laboratoriet som skal bygges, den type tiltak er veldig viktig i årene fremover nå. At myndighetene er med på å smøre systemet med å tilrettelegge for den type ting. Og gjennom sånn samarbeid som det, så vil vi også komme tett på virkelig spisskompetanse i universitetsmiljøet - profesorer som jobber der og så videre, som vi kan få bistand av. Det er kjempepositivt. Og så er det en annen sak også, og det er den rent psykologiske effekten av det. Jeg nok at vi blir løftet litt av det - vi får litt lyst til å engasjere oss. Og et annet moment oppe i det er jo også myndighetssiden og andre organisasjoner, være seg NHO og så videre, som også er med og bidrar til og støtter opp om forskning og utvikling.

Det er klart at den Node-biten har betydd mye. Det at du har samkjørt og effektivisert, og stått sterkt sammen. Hvis vi hadde vært enkeltstående bedrifter, hadde vi mistet mye. Vi har fått veldig stort fokus fra myndighetene gjennom det Node-samarbeidet. Så det har satt Sørlandet på kartet. Sørlandet hadde ikke vært det samme uten Node. Ikke nødvendigvis bare Node, men de organisasjonene som drar industrien sammen. Så det har vært en styrke for Sørlandet som jobb og boområde.

Hva som hadde skjedd hvis ikke vi hadde hatt Node, det er vanskelig å si. Men det har noe med investeringene som blir lagt i regionen, som

på vei, flyplass og flyavganger, Jeg tror det at sånne ting som det der har blitt veldig mye enklere med Node. Eksporten fra fylket er viktig å sette på kartet og synliggjøre for myndighetene. Det har vært en enorm eksport ut av dette fylket de siste årene.

5.1.8 Nærhet til kunder

Simon (2009) fant i sine studier at ukjente verdensmestre typisk hadde nære og langvarige bånd til sine kunder. Hermann Simon finner også at flere av de ansatte har mer kontakt med kunder enn det som er vanlig i andre bedrifter. Dette finner også vi, og det skyldes at service og kundekontakt er en del av bedriftenes konkurransefortrinn. Som vist over, er mye innovasjon initiert av kundene, og det krever mye kontakt i forhold til å definere kundens problem og så utvikle passende løsninger. Gjennom å tilby service som reduserer risiko for kundene i forhold til leveranser og driftssikkerhet, samt opplæring i bruk, oppnås nære kunderelasjoner. Dette gir konkurransefordeler selv om produktene ikke tilbys til laveste pris. Mange bedrifter tilbyr også kundene kontakt med spesialistene og fagpersonene, noe som også bidrar til redusert usikkerhet hos kundene. Bedriftene er utpreget markedsorienterte, og er hele tiden i dialog med kunder for å utvikle nye produkter.

”Vi har en veldig åpen og løpende dialog med kunden om produktutvikling; vi diskuterer hele tiden små forbedringer på prosess og produkter. De på sin side liker å forvise seg om at vi er en ryddig leverandør, at kvalitetsrutinene våre er på plass. Og så setter de pris på at det har noen de kan ha en faglig diskusjon med om sine problemer og sin prosess, eller om det kan gjøres noen forbedringer på råstoffet for at de skal få laget bedre produkter. Du vil i liten grad se at vi sitter på egenhånd og utvikler produkter, det skjer som regel på kundespesifikk ordre – skreddersydd til kundens ønsker og behov.”

Ja, du kan jo, ikke sant, uansett hvis vi utvikler en ny versjon av et produkt, så initierer ikke vi det på egenhånd, ofte er det initiert på grunn av et salg til en kunde. Og det vi ser, det er jo at utvikler du noe nytt så er det jo viktig å ha med sluttkunden i hele prosessen... De får en god tilhørighet til utstyret, samtidig som at oppstarten går vanvittig mye enklere. Da har de selv vært med å velge løsningene, de har selv vært med å påvirke det endelige resultatet, og da er det mye enklere for oss, i stedet for at vi bare kommer med et nytt type utstyr, vær så god, begynn å bruk det. Så det har vært en, det er et suksesskriterium, ja.

«Vi leverer skreddersøm. Og så er det kvalitet viktig, fordi det koster store penger for kunden hvis det er feil på varen de kjøper. Leveringspresisjonen er viktig, det å levere akkurat når kunden har behovet, ikke før eller etter, fordi det er ingen som har lyst til å binde kapital i lagring. Så det er i alt en kombinasjon av det tekniske, kommersielle, prisen og leveringspresisjonen du konkurrer på.»

Det å kunne sitte så tett på kundene dine at du vet hva de skal lage om, ikke om to måneder, men om to-tre-fire år, hva er det som har en verdi for kunden og hvordan kan du matche det mot det vi er gode på.

5.1.9 Oppsummering av de 8 kjennetegn

Vi finner at bedriftene i vår undersøkelse har mange av de samme kjennetegn som er funnet hos ukjente verdensmestre i andre land. Vi finner den samme sterke samhörigheten, den flate organisasjonsstrukturen, nisjefokuset, den høye eksportandelen, den høye innovasjonsgraden og nærhet til kundene. Bedriftene følger en forholdsvis enkel strategi, som krever denne spesielle type ledelse og organisasjonskultur: De forsøker å løse kundenes problemer ved å tilby produkter og tjenester av høy(est) kvalitet, og de holder tett kontakt med kundebasen sin. Dette gjøres med fokus på smale kundegrupper, men med et åpent sinn for hvor i verden kundene finnes.

Simon (2009) hevder at det ikke er disse egenskapene hver for seg som gjør bedriftene konkurransedyktige i verdensmarkedet. Det er kombinasjonen av dem som er viktig. Det har allerede kommet til uttrykk i sitatene over. Desentralisert ledelse bidrar til lavere kostnader og til en arbeidsstokk med høy ytelse. Men denne organisasjonsformen krever høy kompetanse blant de ansatte, samt at arbeidsstokken er stabil. Et nisjefokus krever at en kjenner kundene godt, slik at en blir den foretrukne leverandør innen sin nisje. Dette krever at en hele tiden er i stand til å fornye seg og svare på kundenes behov for nye tekniske løsninger. For å få til dette, må staben være kundeorientert og innovative.

I neste avsnitt skal vi se på om vi også finner «både-og»-tankegangen blant lederne for «våre» ukjente verdensmestre. Funnene over antyder at det er tilfelle, men vi vil likevel oppsummere i forhold til de 10 punktene som er oppsummert i Tabell 3.

5.2 Både-og-tankegangen

De 11 bedriftene som er undersøkt i dette prosjektet, har gjennom tiår utviklet en god og dyp forståelse av markedet. Flere av virksomhetene produserer et smalt produktspekter til et globalt marked, og de har overlevd flere kriser gjennom omstilling og innovasjon. Dette kan skyldes at bedriftene har denne «både-og»-tankegangen når det gjelder marked, som Simon mener er viktig for å overleve i dagens markeder. Vi har brukt intervjudataene til å undersøke om vi finner spor av «både-og» filosofi hos Sørlandets ukjente verdensmestre.

5.2.1 Markedsdefinisjon: Smalt og bredt

Som vist gjennom sitater om nisjefokus (del 5.1.5), kjennetegnes de 11 bedriftene i vår studie av å definere sin virksomhet smalt. Dette gjelder både produkt og hvilken kundegruppe en vil betjene. For nisjespesialister blir derfor globalisering en av forutsetningene for vekst. Alle våre bedrifter har et slikt globalt bredt fokus. Flere av bedriftene er globale markedsledere med over 90 prosent eksportandel.

En leder blir spurt om de er nisjespesialist, og kommenterte samtidig viktigheten av å tenke bredt:

Ja, det er vi uten tvil. Så, sånn sett så er vår eksportandel langt opp på 90-tallet.

Også en annen leder illustrerte denne kombinasjonen av smalt fokus på produkt og bredt fokus på geografisk marked:

Visjonen vår er at vi skal være verdensledende leverandør av produkter og tjenester til....

Vi finner at denne smal-bred filosofien er viktig og fremtredende for «våre» verdensmestre. Dette i tråd med det som er funnet for ukjente verdensmestre i andre land (Simon, 2009). Kombinasjonen av smalt produkt og bredt marked er selve kjernen i ukjente verdensmestres strategi.

Etter en lang periode med vekst, spesielt for mange av de råvareavhengige selskapene, er tidene nå mer usikre med fallende priser og etterspørselssvikt. Men noen av selskapene har flere nisjer de kan betjene, og dette gjør at de blir mindre sårbare for endringer i en spesifikk næring. De har dessuten serviceavtaler som gjør at de opprettholder en viss aktivitet fordi de vedlikeholder produkter som er solgt tidligere. Mange av bedriftene har altså, til tross for en

nisjestrategi, tilpasset seg på en måte som gjør dem robuste mot etterspørsels-
svikt i en næring. Andre selskaper er ikke knyttet til råvareindustrien, og har
dermed fordeler av svekkelsen av den norske kronen vi har sett det siste året.
For dem kan nedturen i oljenæringen bidra til en opptur fordi de vil kunne
konkurrere bedre globalt på pris.

5.2.2 Strategi: Intern kompetanse – eksterne muligheter

Som vi så i avsnittene 5.1.2 og 5.1.3 er våre bedrifter preget av at de har en
høyt kompetent stab, og at de også har et fokus på å beholde all kjernekompe-
tanse internt. Flere fokuserer på at eksterne muligheter skapes gjennom å
bygge opp solid intern kompetanse og at den interne kompetansen er bygget
opp gjennom mange år i selskapene. Dette er et typisk trekk ved ukjente ver-
densmestre. Det samsvarer også med ”good-to-great” teorien til Collins
(2001), som fremhever teknologien som mindre viktig for å oppnå suksess.
Collins hevder at teknologi og teknologidrevne forandringer har liten relevans
når det gjelder å anspore forbedring fra godt til fremragende, men at det er
lederes og ansattes lidenskap og fokus på å bli best, som er det sentrale.

Sørlandets ukjente verdensmestre har en organisasjonskultur som bygger opp
under innovasjon, og mange ideer til nye produkter eller markeder kommer
enten fra kunder eller fra observasjoner gjort av ansatte når de har besøkt kun-
der (se avsnitt 5.1.7). Selskapets verdiskaping bygges gjennom å utnytte og
utvikle de ansattes kompetanse. Bedriftslederne vet også godt at bruk av kom-
petansen for å utvikle nye produkter, er nødvendig for å utvikle egne marke-
der. Følgende sitater illustrerer denne tankegangen:

*Det jo klart at strategien vår har jo virket til nå fordi vi klarer å holde
på kundene, og de kommer tilbake på grunn av at de ser at de får nye
produkter til enhver tid. Det tror jeg er viktig, og det vi ser generelt i
markedet her, det blir jo, flere og flere standardleverandører og ikke
spesialbyggere slik som vi er og egentlig representerer.*

*Det er folkene som er verdien her, det er basert på personene i bedrif-
ten som gjør at vi lykkes eller ikke.*

En av lederne fremhever at ”de tre store” på Sørlandet - NOV, MHWirth og
Cameron Sense - har ca. 80 % markedsandel i verdensmarkedet på boreutstyr.
En så høy markedsandel gir store muligheter i tider med høy oljepris og stor
etterspørsel etter boreutstyr, men det gjør også virksomhetene sårbare for fal-
lende oljepris og redusert etterspørsel. Virksomhetene har en relativt smal pro-
duktportefølje som på kort sikt kan medføre utfordringer med å omstille seg

til nye produkter. Men bedriftenes fokus på innovasjon kan gjøre at bedriftene raskt klarer å omstille seg når markedene endres. De fleste bedriftene har produkter eller teknologi som kan tilpasses nye markeder. Slike tilpasningsstrategier ble funnet blant ”de skjulte helter ” i Danmark hvor ”de i høyere grad end andre er i stand til at utvide deres markeder. Derved bliver de også mere robuste til at imødegå globale endringer i markedsvilkårene” (Jakobsen et al., 2013, s. 44).

5.2.3 Innovasjonsdrivkraft: Marked og teknologi

Simon (2009) finner at mange ukjente verdensmestre først og fremst har kundedrevet innovasjon. Dette skjer enten ved at aktører i markedet etterspør skreddersydde produkter, eller ved at ansatte observerer forbedringsmuligheter ved egne produkter eller problemer hos kunden som kan løses. Ideene blir så utviklet videre internt i bedriftene av ingeniørene og folk med kunnskap om bruken av produktene. Slik blir ofte markedets krav til teknologisk nyskaping ivaretatt. Noen bedrifter har egne FoU-avdelinger som skal løse de tekniske utfordringene, mens andre setter sammen skreddersydde team for hvert utviklingsprosjekt. Men ofte finner en at markedet etterspør nye produkter, og den teknologiske utviklingen finner så sted i bedriftene:

Vi driver ikke med egenstyrt utvikling altså. Det er ikke noe som vi initierer selv, det er jo ofte det som blir initiert av kunden som er. Det er jo klart at det å drifte 20 ingeniører hele veien er jo at vi setter ikke folk bare dedikert på utvikling, vi gjør kontinuerlig forbedring

Det kan jo like greit være at det er kunden som initierer forbedringer. Alt bunner jo i erfaringer fra brukerne. Det er jo egentlig det som er det viktige oppi det.

Mange av innovasjonsprosessene som beskrives av våre ukjente verdensmestre, har en del felles med utviklingen vi ser i forbrukermarkedet. I forbrukermarkedet er det mer vanlig med samskaping av produkter og tjenester (co-creation) mellom leverandør og kunde (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Det er en utfordring for mange produsenter å sikre at sluttproduktet blir som ønsket, siden kunden selv må delta i produksjonsprosessen. Leverandører må da forsøke å redusere risikoen for at kunden blir misfornøyd fordi de selv ikke får til å bruke produktet som tenkt. Den samme risikoen i forhold til kunder opplever våre ukjente verdensmestre. De er derfor opptatte av å sikre at produktene dekker kundens behov, at produktene blir riktig installert og at de ansatte får tilstrekkelig opplæring i bruk. Flere bedrifter tilbyr ivaretagelse av driftssikkerhet gjennom hele produktets levetid. Dette bidrar til en betydelig

kundekontakt og kunden går fra å være passiv til aktiv og involverende. En av lederne fremhever at det er viktig at kundeinvolvering kommer tidlig i utviklingsprosessen:

For det er veldig viktig i vår bransje, å komme inn tidlig og være med i den tidlige konseptfasen og da klarer vi også å få dybdeforståelse for hva er det kunden virkelig trenger?

5.2.4 Ledelse: Autoritativ, men involverende

Verdier, visjoner, ambisiøse mål og strategier for ukjente verdensmestre kan betegnes som virksomheten og lederskapets *hvorfor*. Andre viktige spørreord knyttet til lederskap er *hvordan, hvem og når*. Simon fremhever lederskap som den mest sentrale egenskapen ved ukjente verdensmestre (Simon, 2009). Lederne har hovedansvaret for strategi og verdier, men må overlate detaljer for gjennomføring til de ansatte.

Lederne for de 11 bedriftene vi har studert, er alle ambisiøse og har klare visjoner hvor hvordan bedriften best kan utvikles (se 5.1.1). Samtidig uttrykte de fleste lederne at de legger vekt på involvering av de ansatte og en flat organisasjonsstruktur. Det å delegerer mer ansvar bidrar til at de ansatte involverer seg mer i prosessene internt. To av lederne beskriver lederskapet og samspillet mellom ansatte slik:

For når vi kjører disse forsøkene her, så er det ingeniøren her fra verket som har balet i lang tid med industrielle prosesser for å få ting til å stå industrielt, det er driftsoperatørene hos meg som går over og er FoU-operatører der borte. Og de er ikke redde en plass for å si til doktor ditt og doktor datt, at «det der kan du bare glemme, det får du ikke til, men hvis vi gjør det sånn, kan vi». Så kommer de med den praktiske tilnærmingen til det. Og igjen, det er styrken med den norske modellen når det gjelder utvikling.

Nei da går de inn og banker ingeniøren i hodet og sier at dette kan ikke fungere. Så det, og det er jo det samspillet, det er jo sånn det skal fungere og sånn må det fungere hvis vi skal få ting til.

Desentralisering og involvering fremheves som viktige kjennetegn ved ukjente verdensmestre også i andre land (Simon, 2009). Et interessant spørsmål er om skandinaviske selskaper har et konkurransefortrinn. Skandinaviske land har et omfattende avtaleverk for tett samarbeid mellom ledere og ansatte. Ansatte har altså en avtalefestet rett til involvering. I tillegg er skandinavisk

kultur kjennetegnet av lav maktdistanse, noe som vil bygge opp under en bedriftskultur kjennetegnet av delegering og involvering. En leder uttrykker dette veldig klart:

I Norge kan du drive med veldig lite ledelse, med veldig få ledd, med veldig god samhandling mellom topp og bunn da, hvis man skal kalle det. Det er en fordel som du har i Norge hvis er i stand til å utnytte den da.

Vi finner at ledelse for våre utvalgte bedrifter samsvarer med ledelse i de danske ”skjulte helte”. I den danske rapport for de ”skjulte helte” fremheves en ”professionel ledelse basert på en kultur med lav magtdistance mellom medarbeidere på gulvet og ledelse” (Jakobsen et al. 2013, s. 86).

Ledernes beskrivelse av sin egen ledelsesstil som involverende, kan sammenstilles med lederstilen funnet å være typisk for Mittelstand-bedriftene. Også disse bedriftene har ofte en flat organisasjonsstruktur, og lederskap utøves gjennom tillit og lojalitet (Berghoff, 2006). Videre kan bedriftene i vårt utvalg også karakteriseres som organiske organisasjoner (Burns & Stalker, 1961) som ved å drive desentralisert ledelse og å vektlegge samhörighet, blir mer omstillingsdyktige enn andre.

5.2.5 Verdikjede: Kjerneaktiviteter internt – annet eksternt

Et typisk kjennetegn ved ukjente verdensmestre er at kjerneaktivitetene beholdes internt og øvrige aktiviteter blir gjennomført gjennom *outsourcing*. Ved å foreta et strategisk valg om å holde kjerneaktiviteter internt, så bygges og utvikles en unik kjernekompetanse i virksomhetene (se også 5.1.3). En av lederne sier:

Ja det er jo, produksjonsprosessene her er jo at vi har alt innomhus.... Så vi leier ikke tjenester inn, og det er noe vi skal fortsette med.

Det å ha produksjonsprosessene ”innomhus” medfører at virksomheten har kontroll over produksjonen. Mange av bedriftene ønsker også å ha kontroll på levering og montering av produkter, og de tilbyr også service i ettetid. I noen tilfeller opprettes egne selskap i nærheten av viktige markeder, for at bedriften skal kunne tilby rask service. Dette gjøres fordi service er en viktig konkurranseparameter.

5.2.6 Tidshorisont: Kortsiktig produktivitet, langsiktige effektivitet

Simon fremhever tidshorisonten for ukjente verdensmestre som todelt, med kortsiktig fokus på høy produktivitet for hver ansatt og langsiktig effektivisering for hele organisasjonen. Denne kombinasjonen finner vi også i de sørlandske verdensmestrene. Flere av bedriftslederne referer til pågående Leanprosesser for å bli mer produktive:

Også er det vanlig industriproduksjon, det med lean, basic, det å kunne organisere, vedlikeholde, og kontinuerlig forbedre en produksjonsprosess.

Og noen er tydelige på at de har fokus på produktivitet:

Og de guttene våre ute de, de gjør ting med maskinene som man ikke skulle tro var mulig å gjøre...Og samtidig så kjører vi de hardt på dette med produktivitet, og det har de vært veldig flinke til. Og de er veldig selvmotiverte også til å gjøre det.

"Automasjon, eller hva det heter, er en annen kjernekompetanse fordi vi bruker veldig mye roboter i forhold til de fleste i Norge i hvert fall.

Langsiktig tidshorisont fremheves i en uttalelse fra en annen av de intervjuede bedriftslederne:

"Det du kan si er jo produktene som vi har selv, kan nesten anses som settepotet altså. Sant at det er jo ting du dyrker nå for å høste senere, og det tror jeg er en viktig del av det vi skal leve av i fremtiden.»

Analogien til potetdyrking viser vilje til å fokusere på langsiktige investeringer. En annen leder viser hvordan fokuset på produktivitet skal bidra til overlevelse på lang sikt:

Det er nå å effektivisere prosessene for å dra ned kost 40 %, for å bli mer konkurransedyktige i markedet. Og ta markedsandeler. Klart markedet kommer ikke til å se likt ut når det kommer tilbake igjen. Jeg tror det blir tøft de neste fem årene. Men vår bedrift trenger ikke så veldig mye for å overleve da. Eller ikke overleve, det blir feil, for vi overlever uansett fordi vi har så mye installert der ute som ruller og går automatisk.

En bedriftsleder peker også på viktigheten av inkrementelle prosessinnovasjoner for stadig å forbedre produktivitet slik at bedriften stadig blir mer effektiv.

Det er ingen tvil om at vi har gjort større fremskritt, men jeg vil ikke kalle det innovasjon, det er mer å få på plass rutiner, lære opp folk, så de kan gjøre en bedre jobb, få på plass vedlikeholdsrutiner, få på plass de her vanlig basic kjedelige tingene du trenger i en produksjonsbedrift, KPI, kontinuerlig forbedringsteam, jeg vil ikke kalle det for innovasjon.

5.2.7 Organisasjon: Funksjonelt og desentralisert

Simon hevder at mange bedrifter må både ha et funksjonelt fokus for å produsere sitt produkt og betjene sitt marked så effektivt som mulig. Dette kommer til uttrykk i det sterke nisjefokuset. Samtidig vil bedriftene bli sårbare om en slik funksjonell ledelse betyr at en har skylapper på og dermed ikke ser nye markedsmuligheter som bidra til bedriftens vekst.

Fra intervjuene kan vi tolke det slik at bedriftslederne vektlegger at de ansatte også skal tenke på nye muligheter. For eksempel, er det flere som forteller om ansatte som kommer tilbake fra kundemøter med forslag til nye produkter, eller det utvikles insentiver og systemer for å fange opp ideer fra de ansatte. De ansatte forventes altså både å jobbe effektivt med dagens produkter og markeder, men i de fleste bedrifter uttrykkes en forventning om at alle skal forsøke å være nyskapende og tenke på fremtidens produkter og markeder. Dette kommer til uttrykk i flere intervjuer:

Det kommer nok noen innspill i ny og ne, men vi har gjort det sånn at de teamene skal være selvdrevne i form av å komme opp med det de mener er riktig å gjøre. Også skal resten av oss hjelpe de med det. Hvis de sier at her er de tingene vi mener er riktige, så skal vi hjelpe dem med ressurser og penger som er nødvendig for å sørge for at det blir gjort så fort som mulig....Vi må være i stand til å drive kontinuerlig forbedring av eksisterende produkter, det må produksjonsavdelingen være i stand til å gjøre selv, og da må de tilføres noen ressurser til å kunne gjøre det. Også må vi sette et klarer skille mellom det som er daglig drift, de må kunne være i stand til å løse 95 % av sine egne problemer, også at vi er mer tydelige på prioriteringen på det som går på utvikling av nye produkter

5.2.8 Konkurransefortrinn: Produktkvalitet og service

Mange ukjente verdensmestre satser på høy produktkvalitet kombinert med systemintegrasjon og service som konkurransestrategi. Det er en strategi som brukes av mange ukjente verdensmestre i andre land (Simon, 2009). En av lederne fremhever totalproduktet som et samspill mellom bedrift og kunder og sier:

For å få et bedre totalprodukt, for det er jo et samspill hele veien. Og det er jo veldig positivt for begge parter da.

Andre peker på at det er sammenstilling og systemforståelse som er gjør bedriftene konkurransedyktige:

Vi blir aldri billigst på enkeltproduksjonen, vi blir konkurransedyktige på sammenstilte produkter.

"Til syvende og sist så er det systemforståelsen som er vår styrke.»

Utvikling av nye produkter foretas gjennom at kundene trekkes tidlig inn i utviklingsprosessen. Slik får produktet en høy kvalitet for kunden, siden det faktisk blir skreddersydd til kundens behov:

Når vi utvikler noe nytt, så er det jo viktig å ha med sluttkunden i hele prosessen. Så når vi gjør neste generasjon nå, så er det omtrent møte hver andre eller tredje uke der vi informerer om prosessen, de får en tilhørighet til utstyret, de får være med å påvirke i større eller mindre grad, litt avhengig av kompetansenivået de er på. Da får de faktisk en god tilhørighet til utstyret, samtidig som at oppstarten går vanvittig mye enklere. Da har de selv vært med å velge løsningene, de har selv vært med å påvirke det endelige resultatet, og da er det mye enklere for oss, i stedet for at vi bare kommer med en ny type utstyr, værsgod, begynn å bruk det. Så det har vært suksesskriteriet ja.

Det blir alltid et samspill med kunde. Så det viktigste vi gjør er å være mye hos kunden og forstå problemstillingen. Og ofte så er det sånn at, du skal ofte ikke snakke med den høyeste ledelsen, det skal være et samspill mellom de utførerne og ledelsen.

Dialog og tillit mellom bedrift og kunder fremheves for å få en gjensidig forståelse av praktiske problemstillinger. En annen leder fremhever fleksibilitet:

Og så vil jeg si at det er et fortrinn at vi kan på vårt beste være ganske fleksible hvis kundene har spesielle ønsker rundt design, rundt levering. Det har og litt sammenheng med den positive delen med kulturen, at vi, hvis du er kunde og kommer til oss, så skal det mye til for at vi ikke klarer å ordne det, Vi er ganske lettbevte på vårt beste, og har folk som har kompetanse til å gjøre de endringene du trenger. Så det vil jeg si er et konkurransefortrinn.

En leder fremhever at et av konkurransefortrinnene utvikles på grunn av at et godt totalprodukt blir til gjennom sammenstilling av produkter, samt gjennom et samspill mellom bedriftens ansatte og kundene. Flere ledere forklarte at slike pakkeløsninger gir konkurransefordeler og er lønnsomt:

Kundene er mer glad i en som tar ansvar for hele linjen, for de er ikke noe glade i å snakke med deg om ditt og noen andre om datt, de vil ha noen som tar hele linjen, sånn at de har ett point å gå til...Det har nok en verdi for kunden også at vi tar alt. Vi kan levere det helt ferdig, og vi tar ansvar for kvalitet, leveranser, alt. Det har en verdi, pluss at du kan kutte ut profitten hos de andre da..

5.2.9 Turnover: Høy for nye, lav for de erfarne

Lederne vi intervjuet, fokuserte mest på lav *turnover* i sine bedrifter. De vektla at de strakk seg langt for å unngå permitteringer og oppsigelser, og at de brukte tid på å bygge opp kompetanse hos hver enkelt ansatt. Samtidig snakket de også om lav *turnover* som følge av en kultur preget av samhørighet og geografisk beliggenhet. En relativt usentral beliggenhet bidrar til at det er få konkurrerende arbeidsgivere i nærområdet. En leder uttrykte at det kunne ha vært ønskelig med en høyere *turnover* enn det de har:

For lite kanskje. Men nei, det er nok litt for lite i forhold til det at det er sunt å skifte ut folk også. Men det er veldig stabile folk altså, vi er jo folk som nå har vært her i 45 år så det.

Men noen sitater tyder på at noe siling foregår tidlig, og at *turnover* er høyere for nyansatte dersom det er tvilsomt at de vil fungere på den måten bedriften har behov for.

Få ledere snakket om siling av ansatte tidlig i deres ansettelsesforhold, så vi har ikke grunnlag for å si noe om at det er høy *turnover* blant nyansatte. Det betyr ikke at det ikke kommer oppsigelser, men vi har ikke grunnlag for å si noe om dette gjelder nyansatte:

Nei, altså litt av utfordringen er jo selvfølgelig, det altså, det er jo noen ingeniører som fungerer og noen fungerer ikke. Og det er jo litt på bakgrunn av at de må være, i en bedrift som dette blir du jo gitt veldig mye ansvar på veldig kort tid, ikke sant? Så enten så takler du det, eller så takler du det ikke.

Vi fikk inntrykk av at lite fokus på siling blant nyansatte kan skyldes gode rekrutteringsprosesser, der det blir lagt vekt på å rekruttere folk med riktig kompetanse og riktig innstilling:

Det er ikke noe annet enn en bevisst satsing på hva slags type personell du ønsker å rekruttere, både med faglig bakgrunn, og erfaringer...Og da har det vært en bevisst rekruttering...for å få inn folk som har en litt sånn kreativ greie.

5.2.10 Arbeidsstyrken: Globalt ansatte, nasjonal ledelse

De fleste bedriftene i vårt utvalg er eid av store internasjonale konsern. Dette punktet med nasjonal toppledelse og globalt ansatte blir dermed mindre relevante her enn det er i Tyskland, der over halvparten av ukjente verdensmestre er familieeide. Vi drøfter derfor ikke dette punktet videre her.

5.2.11 Oppsummering Både-og tankegang

I dette kapitlet har vi presentert utdrag fra intervjuer med ledere i 11 Sørlandske bedrifter, som vi mener kan defineres som «ukjente verdensmestre». Vi finner at lederne for de 11 bedriftene vi har valgt ut, beskriver et tankesett og en måte å drive bedriftene på som er lik ukjente verdensmestre i andre land. Vi har spesielt sett på de 8 kjennetegn som kjennetegner ukjente verdensmestre, og finner at disse også kjennetegner de 11 bedriftene som ble valgt ut til denne studien. Fordelen med å finne mange slike bedrifter i en region, er at de har vist seg å være robuste mot kriser og at de reiser seg fortere enn mange andre bedrifter etter å ha blitt rammet av nedgangstider. Bedriftene skaper stabile arbeidsplasser og bidrar til innovasjon.

Vi har også undersøkt om lederne for disse 11 bedriftene bruker det Simon (2009) kaller polarisert ledelse eller motsetningsledelse, og som han mener er viktig for å håndtere dagens globale og turbulente markeder. Slik ledelse bidrar til at en bedrift blir mer robust og konkurransedyktig og er også et kjennetegn på ukjente verdensmestre. Vi finner at lederne i de 11 bedriftene i stor

grad praktiserer en slik type tenkning. De kan ha smalt og bredt fokus på markedet samtidig: smalt når det gjelder nisje, bredt når det gjelder geografi. De kan tenke funksjonelt på produkt og marked, men likevel desentralisere ledelse og fokus på nyskaping. De klarer å matche krav fra markedet med egen teknologisk utvikling. Både måten å lede og organisere bedriftene på, og denne både-og-filosofien bidrar til å forklare hvorfor de 11 bedriftene lykkes i å bli markedsledende i globale markeder.

6 Oppsummering og konklusjon

Mange bedrifter på Agder har inntatt ledende posisjoner i globale markedsnisher (Jørgensen og Wallevik, 2014). Dette gjør at Sørlandet er en av de fremste eksportregioner for industrivarer i Norge. Hermann Simons forskning på ukjente verdensmestre begynte etter at den amerikanske økonomen Ted Levitt i 1986 stilte Hermann Simon spørsmålet: Hvorfor er Tyskland så gode på eksport? Simon fant da frem til en liten elite spesielt gode eksportbedrifter blant de tyske Mittelstand-bedriftene, og disse ble kalt ukjente verdensmestre. Vi synes det er interessant å undersøke om årsaken til at Sørlandet er så god på eksport, kan finnes i Simons modell for ukjente verdensmestre.

Innledningsvis oppsummerte vi derfor tre forskningsspørsmål:

Har Sørlandet ukjente verdensmestre? Hvis ja -

Hva kjennetegner de ukjente verdensmestrene på Sørlandet?

Hva kan vi lære av de ukjente verdensmestrene og deres innovasjonspraksis?

Under vil vi oppsummere svarene på disse spørsmålene.

Sørlandet har ukjente verdensmestre

Vi mener at vi har gode argumenter for å hevde at Sørlandet har flere ukjente verdensmestre. Vi tok utgangspunkt i tilgjengelige datasett for visse deler av Sørlandets næringsliv, og fant 11 potensielle verdensmestre. Vi har ikke undersøkt alle næringer, så det kan være flere ukjente verdensmestre enn de vi har identifisert. Simon (2012) estimerte at det er rundt 13 ukjente verdensmestre i Norge. Vi har funnet 11 som passer til beskrivelsen av denne type bedrifter. Dette betyr at Simon enten har undervurdert hvor mange ukjente verdensmestre som finnes i Norge totalt, og/eller at den store majoriteten slike norske bedrifter befinner seg på Sørlandet. Det kan også tenkes at Hermann Simon har en noe strengere definisjon enn det vi har benyttet i studien.

Som nevnt tidligere er formålet med denne studien å identifisere om de utvalgte bedriftene har ukjente verdensmestre-lignende trekk, mer enn å gi en entydig definisjon på hva som er en ukjent verdensmester. Vi har sett fra andre studier at det er en del subjektive kriterier som ligger til grunn for utvalget av ukjente verdensmestre, og at det kan være vanskelig å sammenlikne de ulike land.

I utgangspunktet brukte vi fire kriterier for å identifisere ukjente verdensmestre: markedslederskap innen sin nisje, størrelse, ukjent og eiere med langsiktig fokus. Det var ikke alle disse kriteriene som var egnet til å skille ukjente verdensmestre fra andre bedrifter, så vi måtte utøve et visst skjønn. Men våre

videre undersøkelser tyder på at vi traff riktig da vi pekte på 11 ulike Sørlands-bedrifter. For det første har de 11 bedriftene gjennom årtier utviklet en god og dyp forståelse av markedet. Flere av virksomhetene produserer et smalt produktspekter til et globalt marked og har en høy eksportandel. De har overlevd flere kriser gjennom omstilling og innovasjon. Dette er prestasjoner som er typiske for ukjente verdensmestre. For det andre avslørte intervjuer med bedriftslederne at disse 11 bedriftene ligner på ukjente verdensmestre i andre land i måten de drives på. Dette kommenteres mer under. Vår undersøkelse bekrefter altså det som andre har funnet: Ukjente verdensmestre er bemerkelsesverdig like på tvers av landegrensener.

Kjennetegn ved Sørlandets ukjente verdensmestre

Sørlandets ukjente verdensmestre er globale markedsledere i smale nisjer og bruker mye ressurser på å sikre suksess innen nisjen. Flere av bedriftene har veldig stor eksportandel, og har kunder over hele verden. Bedriftene har typisk to egenskaper som sammen gjør at bedriftene går godt. Det ene er spesialisering, som gjør at bedriftene kan satse på å bli virkelig gode innen det markedet de vil betjene. Det andre er et globalt fokus, som gjør at markedet likevel blir stor nok til at driften blir lønnsom.

Lederne for bedriftene har høye ambisjoner. Det er flere som har målsetninger om å være verdensledende innen nisjene de ønsker å betjene. For å nå målsetningene, praktiseres en involverende og inkluderende lederstil. Mange forsøker å ha en så flat organisasjonsstruktur som mulig, som gjør at avstanden fra topp til bunn blir kort. Dette bidrar til at medarbeidere kan ta mye ansvar og dermed bidrar til innovasjon.

Sørlandets ukjente verdensmestre skiller seg fra andre ved at andelen som er familieeid, er lavere her enn det som er funnet andre steder. Simon (2009, s. 286) finner i sitt utvalg av ukjente verdensmestre at 62% var familieeide mens 21% var eid av store selskaper. I vårt utvalg er eierstrukturen motsatt: vi finner at over 80% er kjøpt opp av større konsern. For oss ser det ut til at dette har vært en styrke for disse bedriftene. Også de industrielle eierne har et langsiktig fokus. Samarbeid med andre bedrifter innen konsernet bidrar til innovasjon og nyttig informasjonsutveksling og læring. I vår studie har vi vært opptatt av den aktiviteten som skjer i regionen i forhold til definisjonen.

Høy kompetanse kjennetegner alle bedriftene, og vi kan se at det typisk er tre typer kompetanse som er viktig for å oppnå bedriftenes målsetninger. Den ene er å kunne samarbeide med kundene om å løse deres behov. Ofte trenger kundene som kommer til disse bedriftene, skreddersøm, og da må bedriften utvikle nye produkter sammen med kunden. Den andre er å kunne produsere

produktene til høy kvalitet uten at prisen blir for høy. For å klare dette med det relativt høye norske lønnsnivået, må de ansatte ha høy ytelse og jobbe effektivt. Den tredje kompetansen er service og kundeoppfølging etter salg. Konkurransetrinnet til ukjente verdensmestre er ofte å tilby god service sammen med produktet. Blant våre bedrifter fant vi at mange hjalp med installasjon av produkter og opplæring av personell som skulle bruke det. I tillegg er det flere bedrifter som har egne serviceavtaler i produktenes driftsperiode.

Sørlandets ukjente verdensmestre bygger gode relasjoner både til ansatte og kunder. I mange bedrifter fikk vi inntrykk av at kollegene representerer en slags utvidet familie. Bedriftene er relativt små, og mange ansatte har lang fartstid sammen i bedriften. De ansatte blir gitt ansvar og involvert i mange typer oppgaver, og de ansatte gir høy ytelse og gode ideer tilbake. Bedriftene har også fokus på å ha gode relasjoner med kundene. Dette oppnås gjennom skreddersøm og god service. I tillegg var det mange bedrifter som vektla at kundene skulle få møte bedriftens spesialister, og at en møtte relevante ansatte hos bedriftskundene, slik at informasjon ble gitt til de som trengte det mest. Slik utvikles langvarige relasjoner, og den høye servicegraden og kvaliteten gjør at bedriftene blir vinnere selv om prisen på produktene er høyere enn standardproduktene fra lavkostland.

Simon (2009) skriver om kvinnenens rolle for ukjente verdensmestre i Tyskland. Han sier at de sjelden er startet av kvinner, men at mange likevel har kvinnelige toppleder. I likhet med Simons funn, finner vi at alle Sørlandske verdensmestre har blitt startet av menn. Men kun 1 av 11 av topplederne er i dag kvinne, og det utgjør altså under 10%. Om dette er høyere eller lavere enn det som er situasjonen i Tyskland, er vanskelig å si, siden Simon ikke oppgir noen andel kvinnelige toppledere for sitt utvalg.

Sørlandets ukjente verdensmestre har kontinuerlig fokus på innovasjon

I studier fra andre land finner en at ukjente verdensmestre har relativt høyere FoU-budsjetter enn andre bedrifter, og at antallet patenter er høyere. Vi har ikke grunnlag for å si om dette også gjelder Sørlandets ukjente verdensmestre, men våre intervjuer gir grunn til å konkludere med at de satser stort på å være innovative.

Gjennom intervjuene fant vi at innovasjon gjennomsyrrer bedriftskulturen i mange av bedriftene. Bedriftene har overlevd på grunn av at de har vært innovative, og innovasjon regnes som avgjørende for fremtidig drift. De ansatte inviteres med i innovasjonsprosesser, særlig fordi mange bedrifter praktiserer kundedrevet innovasjon. Kundene kommer med sine behov og spesifikasjoner

for nye produkter, og det settes sammen team som har kompetanse til å utvikle det som trengs.

I tillegg oppfordres de ansatte til å komme med ideer, og disse kan omhandle små forbedringer i f.eks. produksjonsmetoder, eller ideer til nye produkter. Ideene til nye eller forbedrede produkter kan komme fra ansatte på kundebesøk, og som observerer problemer hos kunden de tror de kan bidra med å løse. Andre ideer kommer fra å følge med på hvordan produktene fungerer i drift og hvordan disse kan bli bedre. Mange ledere uttrykker klare forventninger til de ansatte om å formidle ideer, og har formelle systemer som skal sikre at alle ideer fanges opp.

Denne måten å få frem ideer på, er annerledes enn for eksempel å ha en egen FoU-avdeling som har lite kontakt med de som skal bruke produktene og de som skal lage dem. I de ukjente verdensmestrene er innovasjon først og fremst drevet frem av kunder og de ansatte. Kundedrevet innovasjon bidrar til at de nye produktene som utvikles, faktisk blir etterspurt. Medarbeiderdrevet innovasjon bidrar til at produksjonen blir mest mulig effektiv og har høy kvalitet. Det er det sterke markedsfokuset, kombinert med fokus på stadig effektivisering av produksjonen som gjør at de ukjente verdensmestrene hele tiden er blant de ledende leverandører i sine nisjer.

Avsluttende kommentar

Kontinuerlig fokus på innovasjon, nære relasjoner med kunder og ansatte og en langsiktig tenkning ser ut til å være en suksessoppskrift andre bedrifter bør lære av. Det er synergien mellom alle disse faktorene som synes til å bidra til at bedriftene blir robuste mot kriser og klarer seg godt over tid. Det er kanskje på tide at de ukjente verdensmestrene og deres kompetanse og praksis blir mer kjent. I andre land finner en at ukjente verdensmestre bidrar med å skape arbeidsplasser, ny teknologi og økonomisk vekst. De bidrar til å redusere avhengigheten til store selskap. Samtidig er det viktig å ha et mangfold av ukjente verdensmestre, for noen av dem vil kunne utvikles seg til «Big champions» (Simon, 2009) slik som vi mener NOV har gjort. Det er altså mye å vinne på å tilrettelegge for skjulte verdensmestre. Politikere kan ikke bestemme at det skal etableres flere slike bedrifter, men det er mulig å tilrettelegge for det. Den norske arbeidslivsmodellen synes å passe godt med lederskapet som man finner i ukjente verdensmestre også i andre land. Norge og Sørlandet bør derfor ha et lite fortrinn i forhold til å kunne øke andelen av denne typen eksportbedrifter.

Litteraturliste

- Berghoff, H. (2006). *The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000*. *The Business History Review*, 80(2), 263-295. doi: 10.2307/25097190
- Boga, S. (2012). *Hidden champions in Norway A study of the existence and characteristics of hidden champions in the region of Hordaland in Norway*. Master thesis in Economics and Business Administration. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*. Tavistock, London
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*. Harper Business
- Din, F.U, Dollesb, H. and Middel, R. (2013). *Strategies for small and medium-sized enterprises to compete successfully on the world market: Cases of Swedish hidden champions*. Macmillan Publishers Ltd. *Asian Business & Management* (2013) Vol. 12, 5, p. 591–612.
- Isaksen, A. og Normann, R. (2013). Delrapport 2: Næringsutvikling og funksjonell region, FoU-rapport, nr. 3, Agderforskning, Kristiansand.
- Jakobsen, L., Sørensen, S.Y., Johansen, K.D., Olsen, S.M. og Sharpiro, H. (2013). *De skjulte helte - Produktivitetssuccesser i dansk industri* Styrelsen for Forskning og Innovation 09/2013. Hentet fra:

<http://ufm.dk/publikationer/2013/filer-2013/de-skjulte-helte-020913.pdf>

Jørgensen, G. og Svarstad, Ch. (2015). Fra ensomme globale ryttere til klyngesamarbeid. Fou-Rapport nr 3/2015. Kristiansand: Agderforskning.

Jørgensen, G. og Wallevik, K. (2014). *Mekanisk industri i Agder - Status, utfordringer og forslag til tiltak*. FoU-rapport nr 12/2014. Kristiansand: Agderforskning.

Kucher, S. (2012). *Hidden Champions Gipfel 2012: Warum ist Deutschland im Export so erfolgreich?* Lastet ned 09.01.2016, fra <https://www.youtube.com/watch?v=tX-ynPQJndQ>

Mäkeläinen, R. (2014). *Finnish Hidden Champions: analysis on strategy and performance of market leader SMEs*. Master's thesis. Aalto University, School of Business, Finland.

Nodeland, S. (2015) The Drilling Bay. Kristiansand, Vest-Agder.

Oxford Research (2013). *Konjunkturbarometeret for Agder 2013*. Kristiansand: Oxford.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creation Unique Value with Customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford Business Books.

Simon, H. (2012) Hidden Champions. Vanguard for Globalia. Foredrag. Praha, Tjekkia, Mai, 2012. Simon Kucher & Partners. Lastet ned fra: <http://km.vse.cz/wp-content/uploads/2012/05/2H01X013-prag-hc-090312.pdf>

Simon, H. (1996). *Hidden champions : Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press.

Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century : success strategies of unknown world market leaders*. Dordrecht; London: Springer.

The Economist. (2012, 17.04.2012). *Germany's Mittelstand - A model of success*. Sett 07.01.2016, fra <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2012/04/germanys-mittelstand>

Wallevik, K. og Jørgensen, G. (2013). *Krise, omstilling og vekst – en regionanalyse av Sørlandet*. FoU-rapport, nummer 1, Agdeforskning, Kristiansand

www.proff.no



FOU informasjon

Tittel	Sørlandets ukjente verdensmestre. Hvem er de og hva kjennetegner dem?
Prosjektnr	1/2016
Oppdragets tittel	De ukjente verdensmestrene. Erfaringsoverføring for økt regional konkurransekraft.
Prosjektleder	Tor Geir Kvinen
Forfattere	Tor Geir Kvinen, Ellen K. Nyhus, Kristin Wallevik og Nina Kyllingstad
Oppdragsgiver	Sørlandets Kompetansefond og Aust-Agder Fylkeskommune
Rapport type	FOU-rapport
Rapport nr	1/2016
ISBN-nummer	978-82-7602-262-9 (trykk) 978-82-7602-263-6 (pdf)
Tilgjengelighet til rapporten	www.agderforskning.no
Emneord	Innovasjon, industri, Agder, strategi, ukjente verdensmestre

Sammendrag

FOU-rapporten beskriver 11 bedrifter fra Sørlandet som ukjente verdensmestre og hva som kjennetegner dem. I rapporten identifiseres fellestrekk som kan forklare bedriftenes suksess.