



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 (30 stp.)
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Institutt for Handelshøyskolen

Strategi i praksis for Bamsrudlåven AS, en familiebedrift

Strategy as practice for Bamsrudlåven AS, a family
business

Ida Kristine Strømme
Master i økonomi og administrasjon

FORORD

Denne masteroppgaven er gjennomført som en avsluttende del av et toårig masterstudie i økonomi og administrasjon, på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen økonomistyring.

Masteroppgaven utreder om en liten familiebedrifts strategi i praksis, og omhandler dermed temaene *familiebedrifter* og *strategi i praksis*. Etersom strategi i praksis har vært et aktuelt tema i de senere år og det i tillegg har vært lite forskning på området som består av strategi og familiebedrifter, tenkte jeg det ville være interessant å undersøke dette.

Med den lille familiebedriften Bamsrudlåven AS på laget har det vært en interessant og lærerik prosess å skrive denne oppgaven. Jeg vil derfor takke Bamsrudlåven AS for deres positive og åpne innstilling i forbindelse med utredningen min. Videre vil jeg også takke veilederen min, Glenn Kristiansen, for gode råd og tilbakemeldinger.

Ås, 11.mai 2017

Ida Kristine Strømme

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven fokuserer på temaer som omhandler familiebedrifter og strategi i praksis. En familiebedrift er en bedrift hvor flere av medlemmene i den samme familien er involvert som store eiere eller ledere, over tid eller samtidig. I de fleste land er familiebedrifter representert som den vanligste formen for virksomheter. Strategi i praksis er en retning innenfor strategisk tenkning som vokste frem på 90-tallet. Grunnet kontinuerlige endringer i omgivelsene som fører til uforutsigbar konkurranse, har den strategiske praksisen blitt mer betydningsfull og aktuell.

Ettersom det er lite forskning på området som omhandler familiebedrifter og strategi, ønsket jeg å fordype meg i hvordan familiebedrifter utfører sin strategi i praksis. Jeg valgte derfor å utforske en liten familiebedrift, med formål om å besvare følgende problemstilling:

Hvordan utfører Bamsrudlåven strategi i praksis?

For å besvare denne problemstillingen utformet jeg tre forskningsspørsmål med bakgrunn i teori om familiebedrifter og strategi i praksis. Jeg hadde fokus på familiebedriftsspesifikke faktorer fra teorien om familiebedrifter, og strategisk aktivitet og strategiske verktøy fra teorien om strategi i praksis. Videre valgte jeg en kvalitativ casestudie, hvor jeg benyttet enkeltintervjuer og observasjon for å samle inn empirisk materiale. Jeg baserte intervjuene på en intervjuguide for å sikre meg svar på temaene i problemstillingen.

Resultatet av forskningen min viser at Bamsrudlåven har flere likhetstrekk med familiebedrifter ifølge teorien om familiebedrifter, noe som kan bidra med kunnskap om hvordan andre små/mellomstore familiebedrifter (og eventuelt tradisjonelle bedrifter) skal utføre sin strategi i praksis. Noe av Bamsrudlåven sin strategi i praksis fremkom ved å undersøke deres strategiske aktiviteter og verktøy. Eksempel på aktiviteter de utfører er å tenke nytt, samarbeide og utnytte ressurser og trender i markedet. Eksempel på verktøy, som noen av aktivitetene baserer seg på, er et FRAM-prosjekt via Innovasjon Norge, nettverk og diverse IT-plattformer.

ABSTRACT

This master thesis focuses on topics that relate to family businesses and Strategy as Practice. A family business is a business where several members of the same family are involved as the main shareholders or managers, over time or at the same time. In the majority of countries, family businesses represent the most common form of business. Strategy as Practice is a field in strategic thinking that emerged in the 1990's. Since its inception Strategic practice has become more significant and relevant in recent years, due to continuous changes in the environment leading to unpredictable competition.

To date there has been very little research conducted in the field that deals with family businesses and strategy. Therefore, in order to gain insight and a better understanding, I chose to explore a small family business with the aim of answering the following question:

How does Bamsrudlåven implement its strategy in practice?

To answer this, I formulated three research questions based on the theory of family businesses and strategy as practice. I focused on family business-specific factors from the theory of Family Businesses, and strategic activities and strategic tools from the theory of Strategy as Practice. Furthermore, I chose a qualitative case study where I used individual interviews and observation to gather empirical evidence. I based the interviews on an interview guide to make sure I got answers to the topics I wanted.

The results of my research shows that Bamsrudlåven has several similarities with family businesses according to the theory of Family Businesses, which can contribute knowledge to how other small and medium-sized family businesses (and possibly traditional businesses) will carry out their strategy in practice. Some of Bamsrudlåven's strategy was found by examining their strategic activities and tools. Examples of activities they employ are rethinking, collaboration and utilizing resources and market trends. Examples of tools some of the activities are based on are the FRAM-project through Innovasjon Norge, networks and various IT-platforms.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	7
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	8
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	8
2. TEORETISK BAKGRUNN	11
2.1 DEFINISJONER OG BESKRIVELSE AV KONSEPTER	11
2.1.1 <i>Definisjoner</i>	11
2.1.2 <i>Beskrivelse av konsepter</i>	13
2.2 TEORETISKE PERSPEKTIVER	15
2.2.1 <i>Familiebedrifter og strategi</i>	15
2.2.2 <i>Strategi i praksis</i>	19
2.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	24
3. METODE	27
3.1 FILOSOFISKE FORUTSETNINGER OG BEREGNINGER	27
3.2 FORSKNINGSDESIGN	28
3.3 METODEN.....	29
3.3.1 <i>Intervju</i>	29
3.3.2 <i>Observasjon</i>	30
3.3.3 <i>Analyse av data</i>	31
3.4 RELIABILITET, VALIDITET OG OVERFØRBARHET	33
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	33
3.4.2 <i>Validitet</i>	34
3.4.3 <i>Overførbarhet</i>	36
3.5 ETISKE TILTAK	36
4. BESKRIVELSE AV DET EMPIRISKE MATERIALET	39
4.1 FAMILIEBEDRIFT	39
4.1.1 <i>Idé og formål</i>	39
4.1.2 <i>Visjon og målsetting</i>	41
4.1.3 <i>Rollefordeling</i>	42
4.1.4 <i>Ulike strategiske valg</i>	44
4.1.5 <i>Andre familiebedriftsbaserte momenter</i>	46
4.2 STRATEGISKE AKTIVITETER	47
4.3 STRATEGISKE VERKTØY	52
5. ANALYSE OG DISKUSJON	55
5.1 HVILKE LIKHETSTREKK HAR BAMSRODLÅVEN MED EN KARAKTERISTISK FAMILIEBEDRIFT?	55
5.2 HVA SLAGS STRATEGISKE AKTIVITETER UTFØRER BAMSRODLÅVEN?	57
5.3 HVILKE STRATEGISKE VERKTØY BENYTTES BAMSRODLÅVEN?	59
5.4 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	61

6. KONKLUSJON	63
REFERANSELISTE	65
VEDLEGG	69
VEDLEGG 1: CASEBESKRIVELSE OG BILDER.....	69
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDEN.....	72
VEDLEGG 3: EKSEMPEL PÅ TRANSKRIBERT INTERVJU.....	76

LISTE OVER FIGURER OG TABELLER

FIGUR 1 - TRE-SIRKEL-MODELLEN, INSPIRERT AV TAGIURI & DAVIS (1982) OG VARMO (2004)	17
FIGUR 2 - FORUTSETNINGER FOR GODE FAMILIERELASJONER. INSPIRERT AV VARMO (2004).	19
FIGUR 3 - PRAKSISER, PRAXIS OG STRATEGER I ET INTEGRERENDE RAMMEVERK AV STRATEGISK PRAKSIS (WHITTINGTON, 2006).....	22
FIGUR 4 - TANKEKART TIL ANALYSEN.....	32
FIGUR 5 - MEIERIET	69
FIGUR 6 - LÅVEN	70
FIGUR 7 - BAREN PÅ LÅVEN	70
FIGUR 8 - GAMLESTUA	71
TABELL 1, GENERELL INFORMASJON OM FAMILIEMEDLEMMENE.....	40

1. INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

Det er gjort lite forskning på området som omhandler familiebedrifter og strategi. I de fleste land er familiebedrifter representert som den vanligste formen for virksomheter (Nordqvist & Melin, 2010), likevel er de lite forsket på. Familiebedrifter er ikke som andre «normale» bedrifter. De skiller seg fra tradisjonelle bedrifter ved blant annet andre målsettinger og ulik rollesammensetning (Bernard, 2015). En familiebedrift trenger ikke nødvendigvis å ha et mål om å maksimere profitt, men heller ha et mål om å bygge et selskap med langsiktig overlevelse slik at selskapet kan føres videre i familien.

Teorier innen strategi har med tiden utviklet seg til å bli sett på som noe man *gjør* heller enn noe som planlegges (Whittington, 1996; Whittington, 2006). *Strategi i praksis* har dermed blitt et tema som er veldig aktuelt i dag og som det er forsket mye på i de senere år. Praksisperspektivet gir anledning til å undersøke sosial aktivitet og dens sammensetning i en virkelig kontekst. Temaet er kontekstuel og innebærer at fokus for analyse ligger i aktiviteter og praksis som utgjør strategi og strategiutførelse i en gitt setting (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2015).

På bakgrunn av dette ønsker jeg å utforske en liten familiebedrifts strategi i praksis ved å ta for meg en casestudie om Bamsrudlåven AS. Bamsrudlåven AS er en familiebedrift som holder til på en gård i Mysen. Der arrangerer de diverse selskaper, møter og kurs for private og for bedrifter. I tillegg produserer de iskrem (Bamsrudlåven Gårdsis) i forskjellige smaker. Gårdsdriften har sin historie fra 1865, men i 2013 startet produksjonen av iskrem, og Bamsrudlåven AS ble stiftet. Familiebedriften består i dag av en familie på fem, der far og mor har tre barn som alle er med i driften av Bamsrudlåven AS, heretter kun Bamsrudlåven. (Se vedlegg 1 for mer utfyllende informasjon om bedriften og bilder).

Ved å gå inn i denne bedriften å intervju og observere, mener jeg det kan framkomme diverse faktorer som kan tilføre kunnskap om hvordan strategi fungerer i praksis for en slik liten familiebedrift.

1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Familiebedrifter er betydningsfulle i samfunnet, både økonomisk sett og grunnet engasjementet de viser til lokalsamfunnet og stabiliteten de bringer på lang sikt. Da det er hva selskaper gjør i praksis som avgjør om bedriften ender opp med suksess eller fiasko, er formålet med denne oppgaven derfor å undersøke hvordan en liten familiebedrift utfører sin strategi i praksis, og dermed utvide teorien som omhandler temaene *familiebedrifter* og *strategi i praksis*. Med utgangspunkt i disse temaene og kontekst i Bamsrudlåven har jeg endt opp med følgende problemstilling:

Hvordan utfører Bamsrudlåven strategi i praksis?

Med fokus på strategi i praksis er ønsket blant annet å kunne beskrive hvordan Bamsrudlåven handler for å oppnå målsettingen sin. Derfor ønsker jeg å finne ut av hva slags aktiviteter Bamsrudlåven utfører for å oppnå sine mål, og eventuelt om de benytter noen strategiske verktøy. Det vil også være interessant å finne ut om Bamsrudlåven kan sammenlignes med andre små og mellomstore familiebedrifter, slik at studien min kan overføre kunnskap til andre familieeide selskaper på omtrent samme størrelse. På bakgrunn av teori om familiebedrifter og strategi i praksis har jeg utformet følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke likhetstrekk har Bamsrudlåven med en karakteristisk familiebedrift?*
2. *Hva slags strategiske aktiviteter utfører Bamsrudlåven?*
3. *Hvilke strategiske verktøy benytter Bamsrudlåven?*

1.3 OPPGAVENS STRUKTUR

Denne masteroppgaven er delt inn i seks kapitler. Oppgaven starter med en innledning i kapittel 1, som presenterer bakgrunnen for denne oppgaven, med en liten beskrivelse av casebedriften, samt formål og problemstilling. Kapittel 2 består av den teoretiske bakgrunnen for oppgaven. I dette kapitlet presenterer jeg teorien jeg har basert problemstillingen og forskningsspørsmålene mine på, hvor fokuset er på temaene *familiebedrifter* og *strategi i praksis*. I kapittel 3 presenterer jeg metoden for hvordan jeg har gått frem for å samle inn og

analysere relevant empirisk materiale til oppgaven. I tillegg vurderer jeg metodens og oppgavens validitet, reliabilitet og overførbarhet. Kapittel 4 består av beskrivelse av det empiriske materialet jeg samlet inn hos Bamsrudlåven, med hovedvekt på temaene i forskningsspørsmålene. I kapittel 5 analyserer og diskuterer jeg det jeg fant i kapittel 4, i tillegg tar jeg for meg begrensninger ved oppgaven og fremtidige studier. Til slutt konkluderer jeg i kapittel 6.

2. TEORETISK BAKGRUNN

I denne delen av oppgaven vil jeg trekke frem relevant teori som er lagt til grunn for problemstillingen min. Først presenteres definisjoner og beskrivelser av konsepter på ulike deler av teorien, slik at det er tydelig hva jeg skal skrive om videre. Deretter vil jeg gå mer i dybden og ta for meg de relevante teoretiske perspektivene på hver teori. Jeg vil starte med teori om familiebedrifter og strategi, for så å fortsette med teori om strategi i praksis. Avslutningsvis vil jeg formulere noen forskningsspørsmål som skal understøtte problemstillingen min.

2.1 DEFINISJONER OG BESKRIVELSE AV KONSEPTER

2.1.1 DEFINISJONER

Familie

En familie anses som slektskap eller ekteskap (Store Norske Leksikon, 2012).

Familiebedrift

Det finnes mange ulike definisjoner på en familiebedrift, blant annet denne konsise definisjonen: En familiebedrift er en bedrift hvor flere av medlemmene i den samme familien er involvert som store eiere eller ledere, over tid eller samtidig (Miller, Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007, s. 836).

European Commission (2009, s. 4) har en mer detaljert definisjon på en familiebedrift:

Et firma, i enhver størrelse, er en familiebedrift dersom:

- 1) Majoriteten av beslutningsrettighetene besittes av den fysiske personen som etablerte selskapet, eller besittes av den fysiske personen som har anskaffet aksjene i firmaet, eller besittes av personens ektefelle, foreldre, barn eller barnas arvinger.
- 2) Majoriteten av beslutningsrettighetene er indirekte eller direkte.
- 3) Minst én av representantene for familien eller pårørende er formelt involvert i styringen av firmaet.

- 4) Børsnoterte selskaper oppfyller definisjonen av en familiebedrift dersom personen som etablerte eller ervervet firmaet (aksjekapital), eller personens familier eller etterkommere, har 25 prosent av beslutningsrettighetene foreskrevet i sin aksjekapital.

Strategi

Strategi kan i videste forstand defineres som en måte enkeltpersoner eller organisasjoner oppnår sine mål på (Grant & Jordan, 2012). En annen beskrivelse av strategi, som er mye brukt på folkemunne, er «veien mot målet» .

Praksis

Fra «strategi i praksis» refererer «praksis» generelt både til det individuelle menneskets situasjonspregede gjøremål (mikronivå) og de ulike sosialt definerte praksiser (makronivå) som den enkelte drar nytte av (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007, s. 2).

Praksis, «praxis» og praktiker/strateg

I teorien om strategi i praksis er det tre sentrale temaer ifølge Whittington (2006). Disse er praksis, «praxis» og praktikere. Jeg beholder det engelske ordet «praxis» da det ikke er noe ord som skiller mellom «practice» (oversatt til praksis) og «praxis» på norsk. *Praksis* kan man se på som retningslinjer og vil referere til felles rutiner for atferd, tradisjoner, normer og prosedyrer for tenkning, handlemåter, verktøy og lignende. Det greske ordet «*praxis*» refererer til det folk gjør i praksis, den faktiske aktiviteten. *Praktikere* er de strategiske aktørene, de som lager, former og utfører strategier, og kan også kalles *strateger* (Whittington, 2006; Vaara & Whittington, 2012).

«Strategizing»

Å gjøre strategi / de strategiske aktiviteter / strategiutførelse / strategiarbeid.

2.1.2 BESKRIVELSE AV KONSEPTER

Familiebedrifter

Mange tenker på familiebedrifter som nabolagets bakeri eller frisør, men i realiteten er det familiebedrifter overalt. Jotun, Reitangruppen, Hennig-Olsen og MøllerGruppen er eksempler på store, kjente familiebedrifter i Norge. I dag anses familiebedrifter å være blant den vanligste formen for virksomheter og er drivkraften bak den globale økonomien (Bernard, 2015). Ifølge Family Firm Institute står familieeide selskaper for to tredjedeler av alle bedrifter i hele verden, og familiebedrifter utgjør mer enn 70% av verdens BNP årlig (Bernard, 2015). Det er ingen tvil om at familiebedrifter er betydelige i samfunnet, ikke bare på grunn av betydningen for økonomien, men også for engasjementet de viser til lokalsamfunnet, stabiliteten de bringer på lang sikt, ansvaret de føler som eiere og verdiene de står for (European Commission, 2009).

Familiebedrifter skiller seg fra ikke-familiebedrifter ved blant annet målsetting, der familiebedrifter kan ha som hovedmål å bevare og opprettholde selskapet slik at det kan føres videre til arvtakerne (Bernard, 2015), i motsetning til andre bedrifter hvor flertallet har maksimal profitt som hovedmål. Familiebedrifter skiller seg også ut ved at familiemedlemmer sitter i ulike roller samtidig (Varmo, 2004), eksempelvis som eier og styremedlem i bedriften. Dette er noe som har fått kritikk i teori om virksomhetsstyring, da det kan være vanskelig å opprettholde sin objektivitet. Styret og daglig leder skal ivareta selskapets interesser og ikke særinteresser (Berzins & Bøhren, 2013).

En av utfordringene familiebedrifter står overfor er å balansere eierskap, familie og bedrift (European Commission, 2009). Familiemedlemmene som jobber i familiebedriften kan som nevnt over ha flere roller samtidig, og disse rollene overlapper hverandre (Tagiuri & Davis, 1996). Familiemedlemmer er ofte opptatt av samhold og hygge, eiere er ofte interessert i avkastningen og levedyktigheten til firmaet, og ledere jobber ofte for effektivisering av driften. Denne overlappingen av roller kan ha ulike konsekvenser for selskapet. Andre utfordringer familieeide selskaper har er å tiltrekke seg og beholde en dyktig arbeidsstyrke og å tidlig forberede overføringen av bedriften til neste generasjon, da dette er målet til mange familiebedrifter (European Commission, 2009).

Strategi i praksis

Strategi i praksis er en retning innenfor strategisk tenkning som vokste frem på 90-tallet (Whittington, 1996). Dette perspektivet har fokus på strategi som «sosial praksis», det vil si hvordan strategiske aktører virkelig handler og samhandler. Praksisperspektivet i strategi vedrører praktisk kompetanse hos leder som strateg heller enn kjernekompetansen til selskapet. Det dreier seg altså om ledelsesmessige aktiviteter, nærmere sagt hvordan selskapet *gjør* strategi (Whittington, 1996). Måten ansatte jobber på i virkeligheten har vist seg å ikke stemme overens med hvordan organisasjonen sier at de arbeider (Brown & Duguid, 1991). Det vil si at strategien som utarbeides ikke nødvendigvis blir gjennomført. Da det er den faktiske etterlevde praksisen som avgjør om organisasjoner ender opp med suksess eller fiasko har «Strategi i praksis» utviklet seg til å bli en populær og svært aktuell retning innen strategi.

Det har senere blitt bearbeidet en mer helhetlig forståelse av strategi i praksis, både som en aktivitet i organisasjoner som er sentral i lederarbeid, og som et fenomen som strekker seg utenfor organisasjoner med potensiell innvirkning på hele samfunn (Whittington, 1996). Med dette tilvirket Whittington (2006) et rammeverk for tre sentrale konsepter i strategi i praksis. Disse er praksis, praxis og praktiker, som alle har tre forskjellige betydninger (se definisjoner i punkt 2.1.1).

Fokus på strategisk praksis gir anledning til å undersøke sosial aktivitet og dens sammensetning i en reell sosial kontekst på mikronivå. Følgelig vil en praksistilnærming inspirere fra generell og abstrakt refleksjon på sosial aktivitet til en mer målrettet analyse av den sosiale virkeligheten (Golsorkhi et al., 2015). Flexibilitet og mangfold av variasjoner i oppfatningen av «praksis» gjør det mulig å analysere aktiviteter fra ulike vinkler. Likevel er strategi i praksis kontekstuell og innebærer at fokus for analysen ligger i aktiviteter og praksis som utgjør strategi og strategiutførelse («strategizing») i en gitt setting (Golsorkhi et al., 2015), eksempelvis i en familiebedrift.

2.2 TEORETISKE PERSPEKTIVER

2.2.1 FAMILIEBEDRIFTER OG STRATEGI

Mange familiebedrifter har som mål å oppnå god fortjeneste, men hovedmålet til de fleste familiebedrifter er ikke å maksimere profitten. Hovedmålet til familieeide bedrifter vil ofte være å bevare og opprettholde selskapet i familien på lang sikt (Bernard, 2015). Den unike eierskapsstrukturen i familiebedrifter gir en langsiktig orientering, som tradisjonelle bedrifter ofte mangler (Kachaner, Stalk, jr., & Bloch, 2012). I studien til Kachaner, Stalk og Bloch (2012) ble det funnet at de gjennomsnittlige langsiktige resultatene var høyere for familiebedrifter enn for ikke-familiebedrifter. De konkluderte med at familiebedrifter har større fokus på tilstrekkelig med kapasitet slik at de kan komme seg raskt tilbake etter eventuelle nedgangstider. Eksempelvis kan en administrerende direktør i en familiebedrift ha finansielle insentiver slik som en konsernsjef i et ikke-familieselskap, men den familiære plikten han/hun føler vil lede til svært ulike strategiske valg (Kachaner et al., 2012). Familiebedrifter konsentrerer seg dermed mer om langtidsperspektivet, nettopp fordi de ønsker å videreføre selskapet til neste generasjon. En uttalelse i Finansavisen av daglig leder i Baker Hansen, Knut Hals, er et godt eksempel på dette: «Langsiktighet er fokus i alt vi gjør. Snart skal stafettspinnen leveres videre til neste generasjon, og da er det viktig at selskapet har en solid ryggrad.» (Redaksjonen i Hegnar.no, 2016).

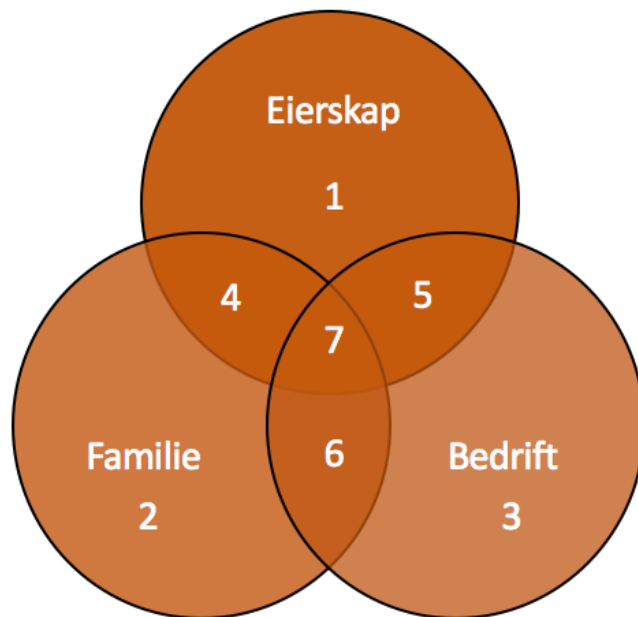
Flere familiebedrifter ønsker ikke å bruke mer enn de tjener. Ettersom aksjene i familiebedriften ofte er eid av ett eller to familiemedlemmer, bærer disse personene stor risiko i form av å ikke spre sitt eierskap over flere bedrifter (Berzins & Bøhren, 2013). Fordi familiebedrifter er mer forsiktige enn andre bedrifter har de en tendens til å investere i kun svært gode prosjekter (Kachaner et al., 2012). Deres risikoaversjon kan medføre at muligheter går tapt, samtidig unngår de å miste for mye i kriseperioder. Mange familiebedrifter har derfor lav gjeld, da de assosierer gjeld med skjørhet og risiko. I tillegg viser flere familiestyrt selskaper stor grad av diversifisering av produkter/tjenester. Ifølge Kachaner, Stalk og Bloch (2012) sin studie hadde flere familiebedrifter utvidet til nye bransjer for å beskytte familieformuen sin. Dette er med på å styre risikokontrollen og vil gjøre driften tryggere ettersom én bransje kan være i lavkonjunktur mens en annen kan være i oppgangskonjunktur.

Å ha høy eierkonsentrasjon, samtidig som at eierne er knyttet sammen med lojalitet og slektskapsbånd, kan føre til at familiemedlemmene ønsker å følge mer med da det er deres egen økonomi som står på spill (Røsholt, 2016). Det er flere familiebedrifter som tenker at bedriftens penger er familiens penger, noe som resulterer i at de holder sine utgifter under bedre kontroll (Kachaner et al., 2012). Eksempelvis brukes det ikke mye penger på å ha stilige lokaler, ettersom pengene som er lettest «å tjene» er de man ikke bruker. Dersom navnet på bedriften i tillegg knyttes til familien, kan det være med på å påvirke bedriftsprestasjoner positivt, da man ikke ønsker å skade familienavnet (Røsholt, 2016).

Familiebedrifter har også en tendens til å beholde sine erfarne ansatte (Kachaner et al., 2012). Dette kan være forårsaket av at familieeide selskaper bygger sterke kulturer basert på høy tillit og fortrolighet til kollegaers atferd og beslutningstaking (Tagiuri & Davis, 1996). Samtidig kan ansatte føle tilhørighet grunnet at kulturen innehar kollektiv tankegang for å fremme måloppnåelse, noe som også medfører samarbeid og støtte. «Vi har ikke de klokeste gutta der ute, men de kan jobben sin bedre enn noen andre, og når et problem dukker opp samarbeider de umiddelbart som et team...» sa en administrerende direktør i studien til Kachaner, Stalk og Bloch (2012, s. 7).

For at en familiebedrift skal oppnå kontinuitet og/eller vekst er det essensielt å balansere familie, bedrift og eierskap (Tagiuri & Davis, 1996). Dersom det er en av dimensjonene man ikke klarer å forholde seg til kan dette medføre potensielle fallgruver for familiebedriften (Eilertsen & Hennig-Olsen, 2013). Å overse *bedriftens behov*, eksempelvis ved å la familiens økonomiske behov komme før bedriftens økonomiske behov, kan svekke bedriftens konkurransevne. Å overse *familiens behov* for eksempel ved å ekskludere noen familiemedlemmer under beslutningen av videreføring til neste generasjon, kan være kritisk for bedriftens overlevelse. Ved å overse *eierrollen* kan man risikere å miste eiere. Eksempelvis vil noen, etter hvert som eierantallet utvides, ende opp med å bli aktive eiere mens andre vil bli passive eiere. Da kan det være lett å ignorere de passive eiernes behov, som blant annet avkastning på eierandel, noe som kan få konsekvenser for videre eierskap (Eilertsen & Hennig-Olsen, 2013).

Tre viktige elementer i teorien om familiebedrifter er familien, bedriften og eierskapet, også omtalt som «tre-sirkel-modellen» (European Commission, 2009), utviklet av Tagiuri og Davis i 1982. Dette er tre elementer som overlapper hverandre som vist i figur 1 under, noe som er med på å skille familieeide selskaper fra ikke-familieeide selskaper.



1. Eksterne eiere
2. Familiemedlemmer som ikke er involvert i bedriften
3. Eksterne ansatte
4. Familiemedlemmer som eier aksjer i bedriften, men som ikke er ansatt
5. Eksterne eiere som er ansatt i bedriften
6. Familiemedlemmer som er ansatt, men ikke har eierandeler i bedriften
7. Eiere som også er familiemedlemmer som jobber i bedriften.

Figur 1 - tre-sirkel-modellen, inspirert av Tagiuri & Davis (1982) og Varmo (2004)

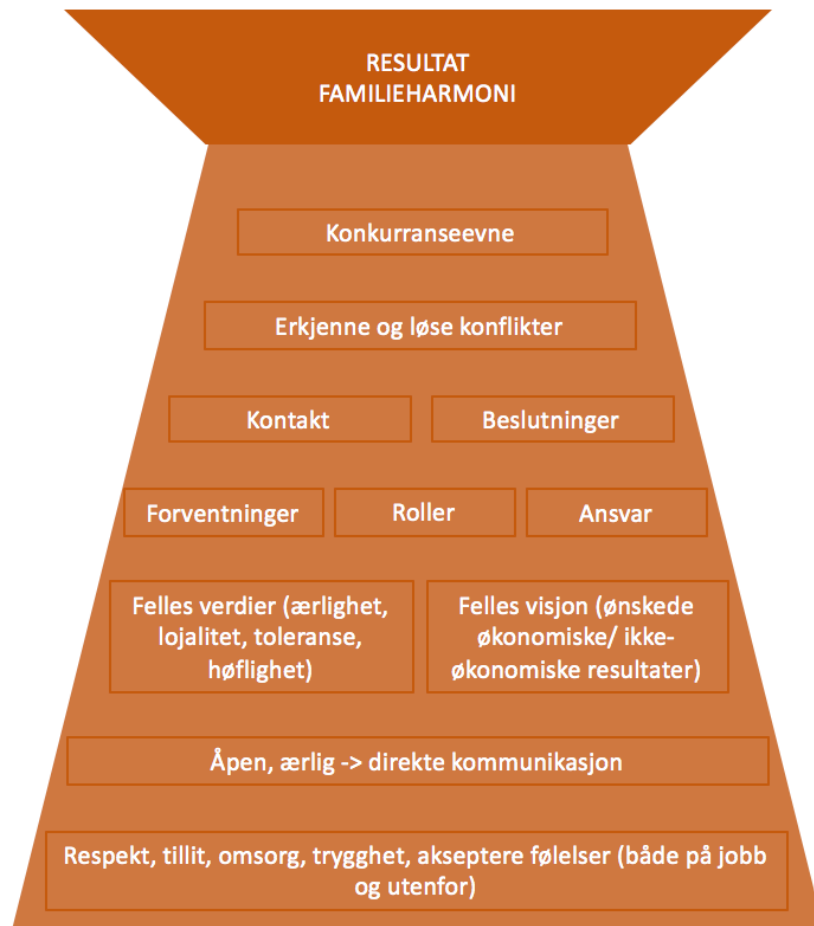
Eksempelvis har en liten familiebedrift et typisk minimumsstyre, som ofte består av én person pluss et varamedlem. Det kan føre til at daglig leder også sitter som hovedaksjonær og styreleder (Huse, 2013). For selskapets prestasjoner kan det være både positive og negative sider ved at ulike familiemedlemmer har posisjoner i eierskapet og i driften av selskapet (Sciascia & Mazzola, 2008). Det positive er blant annet at familiemedlemmene vil føle lojalitet overfor hverandre og bedriften, noe som fører til godt samarbeid og tillit, i tillegg til forståelse for hverandres svake og sterke sider (Tagiuri & Davis, 1996). En annen fordel er at det ikke vil oppstå interessekonflikter, i forhold til «prinsipal-agent-teorien», ettersom samme person som er eier også kan være leder eller ansatt i bedriften. Dermed vil det heller ikke være noe informasjonsasymmetri mellom agent og prinsipal, noe som betyr at det ikke behøves overvåking av agenten for å se at eiers behov tilfredsstilles. Prinsipalen vet hele tiden agentens atferd. Videre vil det heller ikke oppstå agentkostnader, som består av avviskkostnader for at agent opptrer i strid med prinsipal og systemkostnader som prinsipalen pådrar seg for å

reduere avvikskostnadene (eksempelvis ved å overvåke).¹ Ifølge Kachaner, Stalk og Bloch (2012) har ledere blitt rådet til «å tenke som en eier» i årevis.

Noe av det negative ved å ha overlappende roller er at familie-, eierskaps- og forretningsmessige problemstillinger kan flyte over i hverandre og danne ubehagelige diskusjoner, og dermed påvirke driften av selskapet og familieforholdet (Tagiuri & Davis, 1996). Det kan også være vanskelig å opprettholde objektiviteten sin som både eier og leder, noe som kan føre til en orientering mot ikke-finansielle mål (Sciascia & Mazzola, 2008). Derfor burde personen som foreslår en styresak være en annen person enn den som beslutter styresaken (Thoresen, u.å.). Det finnes ulike krav om uavhengighet ifølge debatten om god virksomhetsstyring, men slike uavhengighetskrav vil variere i forhold til type selskap (Knudtzon, u.å.). I tillegg kan roller som overlapper ha negative følger i forhold til «innavl», hvor det siktes til at eierne begrenser seg til å kun velge kompetanse innad i familien (Røsholt, 2016). Dette kan føre til mangel på profesjonell kompetanse blant de ansatte (Sciascia & Mazzola, 2008). Som Øyvind Bøhren sa «familiebedriftene kan derfor ha et stort hjerte, men liten hjerne hvis de kun henter kompetanse innad i familien», men det er mer vanlig å profesjonalisere bedriften etter hvert som den blir større og eldre (Røsholt, 2016).

Strategifunksjonen i en familiebedrift skjer ofte på den uformelle arenaen, som kan innebære møter mellom familiemedlemmer over en kaffekopp, regelmessige familieråd eller uformelle familiemiddager (Varmo, 2004). De strategiske beslutningene i familiebedrifter blir ofte tatt på denne arenaen fordi det er lettere å holde en åpen og løsningsorientert diskusjon. Eksempelvis kan det innebære diskusjoner om muligheter, kontroll, villighet til å ta risiko, kompetanse blant de ansatte, konkurranse- og finansieringsevne, familieharmoni, konflikter osv. For å få et forsprang i konkurransen er det viktig at strategiske beslutninger tas raskt, samtidig som at de skal være nøye gjennomtenkt (Varmo, 2004). Videre er evnen til å gjennomføre beslutningene avgjørende for å nå bedriftens mål, der gjennomføringen er avhengig av gode relasjoner mellom hovedpersonene i familiebedriften. Forutsetning for gode relasjoner er vist i figur 2 på neste side.

¹ Fra forelesning om prestasjonsmål og prestasjonsmålinger, med Silja Korhonen-Sande, 06.01.2016



Figur 2 - Forutsetninger for gode familierelasjoner. Inspirert av Varmo (2004).

Figuren er bygget opp slik at det som ligger i bunnen av «vasen» er grunnlaget for at momentene over skal kunne bidra til bedre familierelasjoner. Når alle punktene oppover i «vasen» er oppfylt vil resultatet av familieharmonien være optimal.

2.2.2 STRATEGI I PRAKSIS

Organisasjoner kan ofte uttale seg om en strategi de har «på papiret», men som ikke nødvendigvis blir gjennomført. Bevisst eller ubevisst. Historisk sett har strategi handlet om fremtidige planer for hvordan ressurser skal fordeles for å havne i en gunstig posisjon (Grant & Jordan, 2012). Disse planene involverer bruk av betydelige ressurser, og er ikke lette å endre, noe som er negativt i forhold til innovasjon og utvikling. Grunnet kontinuerlige forandringer og uforutsigbar konkurranse handler nyere strategi om å utvikle reaksjonsevne og fleksibilitet til å forberede fremtidige *midlertidige fordeler*, og ikke om å bygge *vedvarende konkurransefortrinn* (Grant & Jordan, 2012). I et miljø med usikkerhet og endringer blir strategi

desto mer viktig for å oppnå suksess, ikke som en plan, men som en klar retning. Utviklingen av forretningsstrategi har, i de senere tider, dermed blitt drevet mer av de praktiske behovene til virksomhetene.

Forskningen innenfor *strategi i praksis* fokuserer på sosiale aktiviteter, prosesser og praksiser som karakteriserer organisatorisk strategi og strategiutførelse («strategizing»). Med strategi i praksis forsøker man å flytte oppmerksomheten bort fra rent fokus på resultateffekter av strategier, til en mer omfattende og grundig analyse av hva som faktisk foregår i strategiutvikling, planlegging, gjennomføring og andre aktiviteter som omhandler strategisk tenkning (Golsorkhi et al., 2015). Den strategiske verden er ikke lenger antatt å være noe stabilt som kan observeres, men utgjør heller en realitet i forandring, et dynamisk og prosessuelt perspektiv. Strategien antas heller ikke lenger å ligge på det organisatoriske nivået, det er i stedet spredt utover mange nivåer; fra nivået av individuelle handlinger til det institusjonelle nivået. I tillegg vil den strategiske verden bli dannet av en genuin sosial virkelighet som skapes og gjenskapes i samspillet mellom ulike aktører i og utenfor organisasjonen (Golsorkhi et al., 2015).

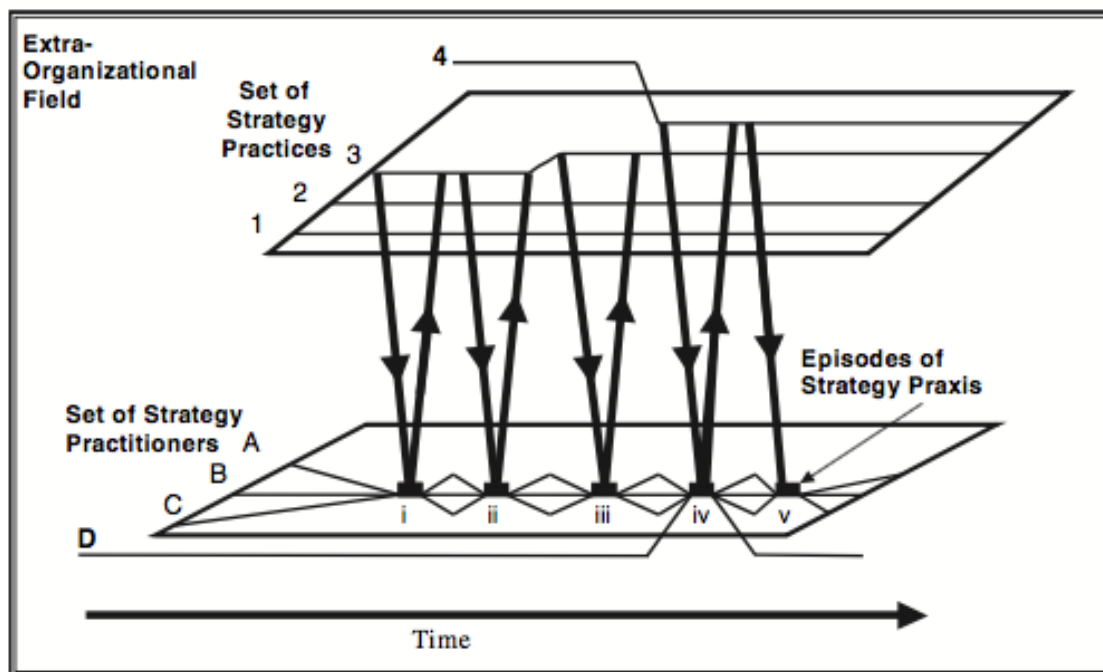
Richard Whittington (1996) forklarte når og hvordan de fire grunnleggende perspektivene på strategi vokste frem. *Planleggingsperspektivet* oppsto på 1960-tallet, og fokuserte på verktøy og teknikker for å hjelpe ledere med å ta beslutninger. Fra 1970 og utover utviklet *policytilnærmingen* seg som et nytt perspektiv som handlet om å analysere organisatorisk lønnsomhet for å drive den strategiske retningen. Det typiske policy-alternativet anses å ha vært diversifiseringsstrategien, som gjorde at det ble mer oppmerksomhet rundt innovasjon, oppkjøp, sammenslåing og internasjonalisering. I 1980 vokste *prosessperspektivet* frem ved at forskere studerte hvordan organisasjoner først innså behovet for strategisk endring for deretter å gjennomføre endringene. Videre ble *praksistilnærmingen* til strategi utviklet. Den ble bygget på innsikt i prosessperspektivet, men retter seg mot ledernivå og dreier seg om hvordan strateger utfører strategi.

Praksisperspektivet startet med å skifte fokus fra kjernekompetansen i selskapet til den praktiske kompetansen til lederen som strateg, der fokuset ble bredere enn ved en enkel analysing av strategisk retning. Spørsmålet ble dermed hvordan ledere og konsulenter

handler og samhandler i strategilagingssekvensen. Praksisperspektivet er med andre ord opptatt av hvordan ledere *gjør* strategi (Whittington, 1996, 2006; Johnson, Melin & Whittington, 2003; Jarzabkowski et al., 2007). Å gjøre strategi består av ulike deler, blant annet hvordan man kommer på ideer, får øye på muligheter og griper situasjoner. Praksis handler altså om alt arbeidet med å gjøre strategi («strategizing») og kan ses på som *aktiviteter* mennesker gjør (Carter, Clegg, & Kornberg, 2008). Ifølge Whittington (1996) er ikke strategisk praksis det samme for alle. Den effektive praktikerer må forstå både lokale rutiner og de ulike roller som er involvert i strategilagingen. Måten man gjør strategi på i hver bedrift fester seg til konkrete og jevnlig mønstre, noe som fører til at det å kjenne til gjøremålet lokalt er essensielt for å være i stand til å få ting gjort. Johnson, Melin og Whittington (2003) argumenterte for fokus på mikronivå i stedet for på makronivå i studiene av strategi, noe som flere forfattere også hadde skrevet om de senere årene. Det skulle fokuseres mer på enkeltpersoner, grupper og nettverk av mennesker som nøkkelprosesser og praksiser var avhengige av (Johnson et al., 2003).

I 2006 kom Whittington med en utvikling av strategiutførelsen. Han foreslo et overordnet rammeverk bestående av tre konsepter: «praksis», «praxis» og «praktiker». *Praktikere* er de som gjør arbeidet med å lage, forme og gjennomføre strategier, og kan også benevnes som *strateger*. Det er ikke bare toppledere som er strateger, men også mange andre (Whittington, 2006; Jarzabkowski & Whittington, 2008). Blant annet kan mellomledere innad i organisasjonen, eksterne rådgivere fra ulike konsulentbyråer og forretningsadvokater engasjere seg i strategiarbeidet og dermed sees på som strateger. Det disse aktørene faktisk utfører er strategisk *praxis*, som vil si de forskjellige aktivitetene som inngår i den bevisste utformingen og gjennomføringen av strategien (Whittington, 2006; Vaara & Whittington, 2012). Eksempler på strategisk *praxis* kan være styremøter, lederuttak, rådgivningsinngrep, gruppeorientering, diverse presentasjoner, prosjekter, beregninger og enkel diskusjon (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Den strategiske *praxisen* er dermed bred, omfatter formell og uformell, rutine og ikke-rutine, aktiviteter på konsernnivå og aktiviteter i den organisatoriske omkretsen (Whittington, 2006). Den strategiske *praksisen* består av verktøy, normer og retningslinjer som strategene ofte bygger på når de utfører *praxis*, der praksisene kan befinne seg på flere nivåer. På ett nivå kan *praksisen* være organisasjonsbestemt, nedfelt i rutiner, driftsprosedyrer og kulturer som former lokale måter å utføre strategi på. På et

høyere nivå kan praksisen stamme fra større sosiale systemer, eksempelvis normer for passende strategisk adferd som er satt av bransjen. Videre kan det også være samfunnsmessige normer som påvirker strategiske praksiser (Whittington, 2006). Figur 3 under viser eksempel på sammenhengene mellom praksiser, praxis og strategier.



Figur 3 - Praksiser, praxis og strategier i et integrerende rammeverk av strategisk praksis (Whittington, 2006).

Praksisene 1-3 er på det organisatoriske nivå, mens praksis 4 kommer utenfra og påvirker også utførelsen av strategien («praxisene» iv og v). Strategene A, B og C er interne i organisasjonen, og benytter de ulike praksisene (1-4) når de gjør strategi («praxis»). Strateg D er en ekstern aktør som har påvirkning på praxis iv.

I teorien om praksis, praxis og praktiker, forklares det at praksis består av verktøy og retningslinjer. Disse verktøyene kan være sosiale, symbolske eller materielle (Jarzabkowski & Whittington, 2008; Jarzabkowski & Kaplan, 2008). Praksisverktøyene kan bestå av alt fra Porters fem krefter, beslutningsmodellering og budsjettssystemer, til materielle gjenstander og teknologier som PowerPoint, regneark eller tavle av noe slag (smartboard, whiteboard, flipcharts). En rekke studier gir interessante innblikk i hvor mange, hvilke og når visse verktøy brukes i strategiprosessen, i tillegg til hvem som bruker disse verktøyene (Wright, Paroutis, & Blettner, 2013). Det er praksisverktøyene den faktiske aktiviteten (praxis) baserer seg på (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Jarzabkowski og Kaplan (2008) skriver at verktøy som læres bort, eksempelvis SWOT, ikke blir brukt på den måten de er ment, fordi den daglige

praksisen er forskjellig fra teorien. Det fokuseres på strategiske verktøy og teknikker i teorien fordi de danner et kritisk og kognitivt krevende element i praksisen til strategier. Hensikten med strategiske verktøy er dermed å hjelpe og veilede ledelsesmessige beslutninger, slik at ledere kan ta bedre og mer informerte beslutninger.

Strategiske verktøy må brukes forskjellig i forhold til behov og spesifikke problemer i forretningsammenheng (Wright et al., 2013). Det er derfor viktig med en dyp forståelse av fordeler og ulemper med hvert verktøy for å oppnå en vellykket bruk. En rikere forståelse av verktøyene vil bistå strateger i å takle kognitive begrensninger i møte med ekstremt komplekse og ustabile miljøer. Samtidig argumenterer Worren, Moore og Elliot (2002) for at slike verktøy, som gir en forenklet ramme av virkeligheten, kan gjøre det vanskelig å tenke utenfor boksen når et slikt verktøy først har blitt etablert. For å opprettholde konkurransefortrinn er det derfor også viktig å følge med på omgivelsene rundt (Wright et al., 2013).

Feldman og Orlikowski (2011) skriver om «den praktiske linsen» som en del av praksisteorien, hvor de identifiserer tre tilnærminger til ulike måter å studere strategisk praksis. Sentralt i «den praktiske linsen» ligger ideen om at det sosiale liv er en pågående produksjon og dermed fremkommer gjennom folks gjentatte handlinger (Feldman & Orlikowski, 2011). De tre tilnærmingene til å studere praksis på er empirisk, teoretisk og filosofisk. Det *empiriske* fokuset dreier seg om hvordan folk handler i organisatorisk kontekst. Denne tilnærmingen svarer på «hva» i en praksislinse, og har fokus på den daglige aktiviteten til organiseringen i både rutinerne og improviserte former. Det *teoretiske* fokuset bidrar til å forstå forholdet mellom de handlinger folk gjør og strukturer i organisasjonslivet. Denne tilnærmingen skal gi svar på «hvordan» i en praktisk linse, og retter seg til bestemte teoretiske forhold som forklarer dynamikken i hverdagsaktiviteten, hvordan disse dannes og hvordan de fungerer innenfor ulike kontekster over tid. Den *filosofiske* tilnærmingen til praksis innebærer forutsetningen om at den sosiale virkeligheten er fundamentalt bygget opp av praksis. Det vil si at i stedet for å se den sosiale verden som ekstern til menneskene eller som sosialt konstruert av dem, ser denne tilnærmingen den sosiale verden som brakt inn gjennom hverdagslige aktiviteter. Denne tilnærmingen svarer på «hvorfor» i en praktisk linse, og fokus

på hverdagsaktiviteten er da viktig fordi praksis er forstått til å være den primære byggesteinen i den sosiale virkeligheten.

2.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Hovedmålet med studien er å finne ut og beskrive hvordan en liten familiebedrift utfører sin strategi i praksis. Med bakgrunn i teorien som er presentert over har jeg formulert noen forskningsspørsmål som jeg ønsker å belyse, for deretter å kunne besvare problemstillingen i denne oppgaven.

Forskningsspørsmål 1 har jeg utarbeidet med ønske om å finne ut hvilke likhetstrekk Bamsrudlåven deler med en karakteristisk familiebedrift ifølge teorien om familiebedrifter, slik at jeg eventuelt kan overføre kunnskap til andre typiske familieeide selskaper på omtrent samme størrelse som Bamsrudlåven. Målsetting, rollefordeling og ulike strategiske valg har vist seg, under punkt 2.2.1, å være noe som skiller familiebedrifter fra ikke-familieeide selskaper. Jeg er derfor interessert i å ta for meg disse temaene under følgende forskningsspørsmål:

Hvilke likhetstrekk har Bamsrudlåven med en karakteristisk familiebedrift?

Temaet «strategi i praksis» fokuserer på hva som faktisk foregår i strategiske handlinger (Golsorkhi et al., 2015), der praksisen blir sett på som de aktiviteter og handlinger mennesker gjør i forbindelse med strategi (Whittington, 1996; Carter et al., 2008). Den strategiske praksisen vil avgjøre om bedrifter oppnår suksess eller ikke, noe som gjør temaet spesielt interessant. Da hovedfokuset i oppgaven er på strategi i praksis ønsker jeg dermed å undersøke strategisk aktivitet og dens sammensetning som utgjør strategiutførelsen. Som «praktisk linse» (Feldman & Orlikowski, 2011) vil jeg bruke den empiriske tilnærmingen, for å se på hvordan Bamsrudlåven handler for å oppnå målene sine. Forskningsspørsmål 2 vil med bakgrunn i dette omhandle strategiske aktiviteter, og lyder slik:

Hva slags strategiske aktiviteter utfører Bamsrudlåven?

Strategiske aktiviteter kan kobles mot «praxis» (Whittington, 2006). «Praxisen» bygger ofte på en strategisk «praksis», og ifølge Whittington (2006) kan «praksisen» bestå av strategiske verktøy og retningslinjer. Ettersom strategiske verktøy kan være alt fra sosiale og symbolske til materielle verktøy (Jarzabkowski & Whittington, 2008; Jarzabkowski & Kaplan, 2008) vil det være interessant å undersøke hvilke strategiske verktøy Bamsrudlåven benytter. En bedre forståelse av verktøyene kan i tillegg hjelpe «strateger» med en vellykket bruk i komplekse og ustabile miljøer (Wright et al., 2013). Komplekse miljøer oppstår i dag på grunn av kontinuerlige endringer i samfunnet, forårsaket av blant annet den raske utviklingen innen teknologi og tilpasninger deretter. Det siste forskningsspørsmålet, forskningsspørsmål 3, skal derfor dreie seg om Bamsrudlåven sine strategiske verktøy, og lyder som følger:

Hvilke strategiske verktøy benytter Bamsrudlåven?

3. METODE

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign og metoden for datainnsamling og analyse. Videre vil jeg også vurdere validiteten, reliabiliteten og overførbarheten til metoden og oppgaven, for så å avslutte med etiske tiltak. Først starter jeg med noen filosofiske forutsetninger for å få frem at samfunnsvitenskapelig metode alltid vil være noe begrenset.

3.1 FILOSOFISKE FORUTSETNINGER OG BEREGNINGER

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om å finne en måte å samle inn data om virkeligheten på. Ontologi handler om hvordan virkeligheten faktisk er, og kan betraktes som *antakelser* om samfunn og mennesker som *blir tatt for gitt*. Epistemologi dreier seg om *oppfatninger* for hvordan man kan få kunnskap om denne virkeligheten, hvordan man kan gå frem for å få sikker viten om samfunn og mennesker, i den grad det er mulig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). En positivist vil forsøke å hevde at det man observerer av data faktisk er realiteten og at det kun finnes én objektiv virkelighet, men mange har hevdet at det finnes ulike forståelser av virkeligheten og at sosiale systemer ikke kan fanges opp av generelle lover (Jacobsen, 2005). Eksempelvis ville en interpretivist sett på virkeligheten som noe subjektivt basert på meninger og forståelse. Dette tyder på at personlig og faglig bakgrunn vil være med på å styre forskningsprosessen uten at man er klar over det. Forskjellige personer ser verden på ulike måter, og dermed kan resultatet av forskningen bli annerledes dersom det var en annen person som skrev oppgaven.

Det vil være vanskelig å gjenskape virkeligheten i en oppgave. Den har allerede skjedd når det fortelles om den, og dermed blitt historie. Virkeligheten er også kompleks og det er ikke mulig å registrere alt. Når noe er blitt observert og registrert har virkeligheten blitt til data. Denne dataen blir bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Data er avhengig av forståelsen til forskeren, og forståelsen vil kunne påvirke hva forskeren observerer, og hvordan observasjonene vektlegges og tolkes. Før et intervju, for eksempel, blir det ofte laget en intervjuguide. Det betyr at man allerede da begrenser informasjonen ved å bestemme på forhånd hvilke tema man vil undersøke. Videre, etter at

data er samlet inn, begrenses informasjonen ytterligere ved utvelgelse av data man ønsker å bruke i analysen av oppgaven. Informasjonen vektlegges og tolkes ut ifra forhåndsoppfatningene til personen som utfører analysen. Det skjer altså en selektiv utvelgelse (Johannessen et al., 2011).

3.2 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign er avhengig av undersøkelsens problemstilling, og problemstillingen formidler et spørsmål som det er forventet at undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen et al., 2011). Jeg velger derfor et forskningsdesign som kan gi meg best mulig svar på følgende problemstilling:

Hvordan utfører Bamsrudlåven strategi i praksis?

For å kunne besvare denne problemstillingen vil jeg benytte en kvalitativ metode med en induktiv tilnærming. Jeg bruker riktignok teori om familiebedrifter og strategi da det er nødvendig med en oversikt over teorien for å forstå hva som blir observert. Formålet med denne studien er ikke å påvise om en teori stemmer eller ikke, men derimot å gå inn i en liten familiebedrift og undersøke *hvordan* de utfører strategi i praksis. Jeg vil derfor ta for meg en casestudie om familiebedriften Bamsrudlåven. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) mener at en casestudie skal samle informasjon om et avgrenset fenomen. Videre hevder Yin (2003) at en casestudie vil være hensiktsmessig å bruke når problemstillingen inneholder «*hvorfor*», «*hvordan*», eller dersom hensikten er å forklare et nåtidsfenomen. På bakgrunn av dette passer casestudie godt til min oppgave ettersom jeg tar for meg en spesifikk familiebedrift og problemstillingen starter med det utforskende ordet «*hvordan*» .

Casestudier blir ofte gjennomført med kvalitative tilnærminger, men de kan også gjennomføres med kvantitative data (Johannessen et al., 2011). Videre hevder Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) at kvalitativ metode egner seg godt hvis man skal undersøke områder som det er forsket lite på eller fenomener man ønsker å vite mer om. Undersøkelsen skal bidra til å *beskrive* hvordan Bamsrudlåven bruker strategi i praksis. Formålet er altså

beskrivende, noe som innebærer at jeg ønsker å få en bedre innsikt i bedriftens strategi. Dermed egner kvalitativ metode seg godt i denne oppgaven.

For å få en forståelse av sosiale fenomener kan man observere hva individer gjør og la individer fortelle med sine egne ord. Slik kan man lettere få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten (Jacobsen, 2005). Jeg har derfor valgt å bruke intervju basert på en intervjuguide. Videre vil jeg også benytte observasjon for å kunne få et innsyn i hva som faktisk gjøres. Resultatene jeg får ut av undersøkelsen skal jeg analysere og deretter diskutere i håp om å bidra til en utvidelse av teori om familiebedrifters strategi i praksis.

3.3 METODEN

3.3.1 INTERVJU

En av de kvalitative metodene jeg har valgt for å få inn ønsket data er enkeltintervjuer. Jeg har valgt å intervju alle de fem familiemedlemmene enkeltvis, slik at de ikke skal bli påvirket av hva de andre sier og slik at jeg kan sammenligne svarene deres. Da det er relativt få intervjuobjekter som skal undersøkes og interessen ligger i hva den enkelte sier, egner åpne intervjuer seg godt for min undersøkelse (Jacobsen, 2005). Videre har jeg valgt å utføre intervjuene ansikt-til-ansikt i deres egne, kjente lokaler. Ved å intervju ansikt-til-ansikt vil det være lettere for respondenten å åpne seg. Videre oppnås det lettere personlig kontakt når man sitter overfor hverandre, noe som kan skape et klima av fortrolighet (Jacobsen, 2005). Konteksten for intervjuet, i egne kjente lokaler, ble jeg enig med intervjuobjektene om, noe som var praktisk for dem da alle jobber på samme gård. I tillegg har de koselige lokaler, med mulighet for å være alene, hvilket bidrar til en fredelig og avslappet atmosfære.

Problemstillingen i denne oppgaven baserer seg på to teoriområder, om familiebedrifter og om strategi i praksis. Jeg har derfor valgt å ha et semistrukturert intervju hvor fokus er på disse temaene. Et semistrukturert intervju vil gjøre dataene mindre komplekse enn et helt åpent intervju uten strukturering, i tillegg er det lettere å få svar på det undersøkelsen søker. Et semistrukturert intervju er et intervju basert på en intervjuguide (Johannessen et al., 2011). Intervjuguiden har jeg valgt å dele inn i tre deler, men jeg vil starte med å fortelle litt om

oppgaven og undersøkelsen slik at intervjuobjektene er informert om hva dette dreier seg om. Den første delen består av en introduksjon hvor det ønskes at informantene forteller litt om seg selv. På den måten kan man skape en relasjon og et tillitsforhold til informanten (Johannessen et al., 2011). Neste del omhandler hovedsakelig familiebedriften. I denne temadelen ønsker jeg å få frem likhetstrekk Bamsrudlåven har med en familiebedrift ifølge teorien, slik at jeg kan resonnerer meg frem til om jeg skriver om en karakteristisk familiebedrift sin strategi i praksis. Den siste delen av intervjuguiden handler om strategi, hvor målet er å få frem hvordan de utfører strategi i praksis, hva de gjør og eventuelt om de har noen strategiske verktøy de benytter. Jeg valgte strategi på den avsluttende delen fordi det her var nøytrale spørsmål, slik at intervjuene ikke skulle ende i ansent stemning.

Jeg har valgt å bruke samme intervjuguide til alle fem familiemedlemmene fordi det er noe usikkert hvem som kan svare på hva i en slik liten familiebedrift. Lengden på intervjuet hadde jeg beregnet til å vare i ca. én time, men det var avhengig av hvor utfyllende svar informantene ga. Ifølge Jacobsen (2005) vil varighet på en times tid være optimalt i forhold til intervjuobjektens tålmodighet, og i forhold til å få fram tilstrekkelig informasjon, samt for å få utdypet denne relevante informasjonen. Det tok i underkant av én time på noen av intervjuene, mens på de øvrige intervjuene tok det lenger tid. Før gjennomføringen av intervjuene spurte jeg om det var greit at jeg tok lydopptak med mobilen, noe alle aksepterte. Dette gjorde jeg for å få en mer naturlig samtale, med noe øyekontakt, heller enn at jeg måtte konsentrere meg om å skrive notater hele tiden. En annen fordel ved å ta opptak er at man får mulighet til å benytte ordrette sitater i oppgaven. I tillegg til lydopptak ble det noe notering for å opprettholde en struktur i dataene.

3.3.2 OBSERVASJON

Observasjon er en annen kvalitativ metode jeg har valgt for å få et innblikk i hva familiemedlemmene faktisk gjør i en viss kontekst. Ettersom en stor del av oppgaven min dreier seg om den *praktiske* strategien vil det være ideelt å observere aktiviteten til familiemedlemmene, som et supplement til intervjuene. Ved observasjon har jeg mulighet til å se på hvordan atferd, roller og samhandling på jobb stemmer overens med det som ble sagt under intervjuene (Johannessen et al., 2011). En begrensning ved observering er at man kun

ser hva personer gjør, ikke hva de tenker eller subjektivt opplever i situasjonen (Jacobsen, 2005).

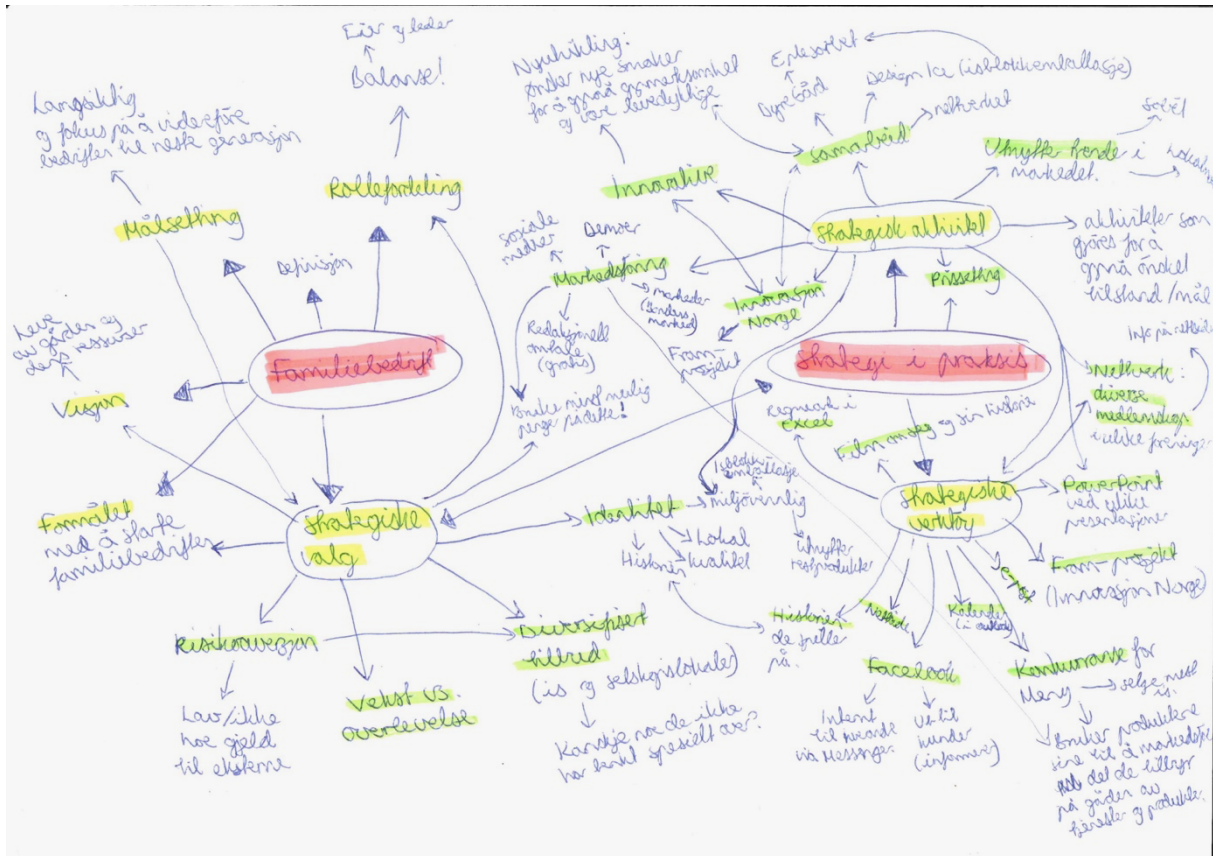
Jeg har valgt å utføre en åpen observasjon da det er etisk korrekt å få samtykke av personene som skal observeres. Det ville dessuten være vanskelig å skjule observeringen fordi det ikke faller seg naturlig at jeg skal dra ut til gården uten noe formål. Videre er tanken en ikke-deltakende observasjon grunnet at jeg skal få et best mulig innblikk i hvordan familiemedlemmene jobber, samarbeider, kommuniserer og lignende. Ifølge Jacobsen (2005) er ulempen med deltakende observasjon at undersøkeren selv vil påvirke resultatet, noe som kan redusere påliteligheten. Det vil være mest aktuelt å observere i en naturlig setting ettersom omgivelsene er en del av observasjonen (Johannessen et al., 2011). Jeg har derfor valgt en jobbsituasjon som foregår på gården, der flere av familiemedlemmene involveres. Observasjonen vil foregå en dag de skal arrangere to selskaper, og gjøre forberedelser til dette, i tillegg til å produsere iskremrøre.

Før gjennomføring av observeringen satte jeg opp visse punkter jeg skulle følge med på, som for eksempel hvordan samarbeidet og kommunikasjonen er, arbeidsmåter, rollefordeling osv. Dette er momenter jeg har notert meg fra intervjuene, som jeg ønsket å se på i praksis. Under gjennomføringen tenkte jeg å forsøke å ikke notere åpenlyst, da dette kan påvirke nysgjerrigheten og endre atferden deres. Samtidig er det viktig å notere der og da, ettersom notatene danner grunnlaget for tolkning senere (Johannessen et al., 2011). Det ble derfor til at jeg tok noen få pauser fra observeringen for å notere litt. Jeg observerte først iskremlagning i meieriet, under låven, ettersom dette skjedde før de andre startet ordentlig på forberedelsene til selskapene. Deretter spiste jeg lunsj sammen med flere av familiemedlemmene, for så å fortsette med observasjon på kjøkkenet på låven, hvor de lagde mat til både Felleskjøpets kretsmøte og et 80 års lag. Etter noen timer med observering takket jeg for meg og forlot gården.

3.3.3 ANALYSE AV DATA

Dagene etter utførelsen av intervjuene ble brukt til å transkribere alle fem intervjuene for å minimere risikoen for at sammenhengene skulle bli glemt. Deretter skrev jeg ut og leste

gjennom de transkriberte dokumentene, mens jeg samtidig markerte spørsmål og relevante svar som var aktuelle for analysen. Jeg skrev også notater i marginen med refleksjoner og kommentarer som oppsto etter hvert som jeg leste igjennom de transkriberte intervjuene. Samtidig noterte jeg også lengre, viktige momenter i et eget dokument underveis. Ifølge Miles, Huberman og Saldaña (2014) er det nyttig med slike notater uavhengig av om det blir benyttet i videre analyse. Deretter valgte jeg å samle intervjuene i ett dokument, hvor jeg sorterte svarene fra de ulike informantene under de samme spørsmålene. Dette ble gjort for å lettere kunne sammenligne ulike personers utsagn om det samme fenomenet (Jacobsen, 2005). Til slutt kategoriserte jeg dataen for å forenkle og systematisere den. En forutsetning for å forbedre forståelsen er nettopp systematisering og organisering / koding (Johannessen et al., 2011; Miles, Huberman & Seldaña, 2014). Flere av kategoriene lagde jeg på bakgrunn av intervjuguiden og forventningene jeg fikk i forbindelse med teorien. Jeg samlet de i et tankekart (se figur 4) for å kunne visualisere og se på komponentenes sammenkobling (Miles et al., 2014). For å få en bedre oversikt i tankekartet markerte jeg hovedkategoriene i én farge og diverse underkategorier i andre farger.



Figur 4 - Tankekart til analysen

Etter utført observering reflekterte jeg litt over det jeg hadde sett og hørt, og forsøkte å fylle ut og renskrive notatene fra observeringen. Det er viktig å renskrive notatene mens de fremdeles er friskt i minne for å få med hovedinntrykkene fra observasjonen (Jacobsen, 2005). Deretter sorterte jeg notatene fra observasjonen inn i kategoriene jeg lagde i forbindelse med intervju-systematiseringen.

3.4 RELIABILITET, VALIDITET OG OVERFØRBARHET

For at en studie skal få den kvaliteten som kreves for å være vitenskapelig er validitet og reliabilitet helt nødvendig (Silverman, 2014). Om funnene kan generaliseres og overføres til andre bedrifter vil også være av interesse. Jeg vil derfor vurdere oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

3.4.1 RELIABILITET

Reliabilitet omhandler pålitelighet i forhold til undersøkelsens data. Dersom man gjentar undersøkelsen med samme type datainnsamlingsmetode skal resultatene bli de samme, de skal være konsistente (Silverman, 2014). Ved bruk av kvalitativ metode er det lite hensiktsmessig med slike krav, da det kan være en samtale eller en observasjon som styrer datainnsamlingen. Samtaler vil sjeldent bli konsistente, og observasjon er avhengig av konteksten. I tillegg er det forskeren selv som intervjuer og tolker materialet, og i avsnitt 3.1 kom det frem at resultatet er avhengig av personlig og faglig bakgrunn. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) knytter reliabiliteten seg til «nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides» (2011, s. 44).

Ettersom jeg hadde enkeltintervjuer med en del åpne spørsmål kan reliabiliteten ha blitt svekket ved at informantene kan ha tolket spørsmålene forskjellig. For å øke reliabiliteten her benyttet jeg taleopptak under alle intervjuene, slik at jeg kunne få med meg nøyaktig hva informantene sa. Dermed kan jeg se at de fleste spørsmålene innenfor samme kategori har blitt besvart noe likt av alle informantene. Spørsmål hvor informanten kan ha misforstått har jeg valgt å ikke ta med i analysedelen. Det kan også være spesielle forhold som har påvirket

informanten under gjennomføringen av intervjuet. Eksempel på slike forhold er stress, motivasjon, forstyrrelser eller temperatur i rommet. Alle informantene var forberedt på å bli intervjuet i løpet av dagen, og det var ingen som virket stresset eller demotivert. Det var heller ingen forstyrrelser under intervjuene, og temperaturen i rommet virket til å være passe. Jeg utførte intervjuene i «Gamlestua», som er det minste og kanskje koseligste lokalet de leier ut på gården. Dette kan ha medført trygghet i komfortable og kjente omgivelser, og mindre stress i forhold til å skulle reise til et annet sted. Jeg tror dette dermed kan ha bidratt til å sikre reliabiliteten.

Under observeringen var jeg åpenlyst til stede under både produksjonen av iskremrøre og forberedelser til selskapene. Dette kan ha påvirket atferden til observasjonsobjektene i noe grad. Videre skulle jeg være en ikke-deltakende observatør for å unngå å påvirke deres rutiner i arbeidsoppgavene, likevel pratet vi litt sammen når det falt seg naturlig. Det jeg skulle observere var arbeidsmåte, rollefordeling med mer. Dette for å få et innblikk i hvordan de jobber, og for å se om det de sa på intervjuet stemmer med det de faktisk gjør i virkeligheten. Dette viste seg å stemme den ene dagen med observering. Det kan være lite pålitelig å basere seg kun på observasjoner gjort på én dag, men jeg fikk inntrykk av at det var god rutine på arbeidsoppgavene og dermed kan det tolkes slik at dette er arbeidsoppgaver de har til vanlig.

3.4.2 VALIDITET

Validitet omhandler dataens gyldighet og relevans i forhold til fenomenet, at man måler det som er ønsket å måle (Jacobsen, 2005). For at studien skal være valid skal det man måler oppfattes som relevant, og det man måler i enkelttilfellet skal også gjelde for flere tilfeller. Det skilles mellom ulike former for validitet, blant annet begrepsvaliditet, indre validitet og ytre validitet (Johannessen et al., 2011).

Begrepsvaliditet handler om at man faktisk måler det man tror man måler (Jacobsen, 2005). Reflekterer den innsamlede dataen det undersøkelsen faktisk skal svare på? For å oppnå validitet på dette området benyttet jeg en viss struktur under intervjuene ved å følge en intervjuguide. En ulempe med dette er at intervjuguiden kan ha vært for strukturert, slik at mine antagelser påvirket svarene fra informantene. Validiteten er dermed avhengig av

reliabiliteten i forhold til om intervjuguiden er utformet på en god og troverdig måte. Jeg prøvde derfor å lage en intervjuguide på en slik måte at informantene kunne uttrykke sine meninger og synspunkter innenfor temaene i oppgaven. En slik struktur på intervjuet vil også bidra til at jeg kan sammenligne svarene fra de ulike intervjuobjektene, og dermed få større troverdighet i videre analyse.

Indre validitet, også kalt intern gyldighet, omhandler dekkningen man har i data i forhold til konklusjonene man trekker (Jacobsen, 2005). Dataens gyldighet er avhengig av kildene dataen kommer fra. I mitt tilfelle er kildene respondenter og handlinger til observasjonsobjekter i en kontekst. Antall respondenter, og de «riktige» respondentene, er med på å sikre validitet. Med «riktige» mener jeg de som har mest kunnskap om emnet og som gir sann informasjon. Da det kun er fem familiemedlemmer som jobber i og driver familiebedriften, ønsket jeg å intervju alle fem for å få mest mulig informasjon. Jeg var også usikker på hvem som satt med den «riktige» informasjonen. Det er viktig å være kritisk til om respondentene svarer ærlig og har vilje til å fortelle sannheten. Det skulle ikke være noen grunn til å lyve i undersøkelsen for denne oppgaven, men det kan hende at noen ikke husker hva de har gjort eller tenkt.

Ved å observere flere av familiemedlemmene under forberedelse av to arrangementer på gården, vil jeg kunne få innblikk i arbeidsmåte, samarbeid, rollefordeling, atferd og lignende. Observeringen er begrenset til at jeg er til stede for å observere, og resultatet jeg får er avhengig av konteksten og situasjonen på det tidspunktet jeg er der (Jacobsen, 2005). For eksempel ville resultatene fra observasjonen blitt forskjellige dersom jeg observerte i en julebordsesong, med mer stress og større press for familiemedlemmene, versus i en roligere periode. Likevel er dette et supplement til intervjuene, og vil derfor øke validiteten til oppgaven.

Ytre validitet handler om generalisering av resultater, om resultatene i én undersøkelse kan gjelde i andre sammenhenger enn det studien undersøker, for eksempel andre organisasjoner (Jacobsen, 2005). Dette leder meg videre til overførbarhet, hvor jeg vil belyse temaet om generalisering i forhold til casestudie.

3.4.3 OVERFØRBARHET

Med overførbarhet i denne oppgaven menes det i hvilken grad mine funn fra caset om Bamsrudlåven kan overføre kunnskap til andre små og mellomstore familiebedrifter. I kvantitative undersøkelser er det realiserbart å gjøre statistisk generalisering fra et utvalg til en populasjon. I kvalitative undersøkelser er målet å få tak på generelle fenomener og å overføre kunnskap, heller enn å generalisere funn (Johannessen et al., 2011).

Kvalitative metoder vil alltid møte på problemer med generalisering, blant annet grunnet at det er et fåtall personer man rekker å intervju, og at disse informantene ikke nødvendigvis er representative for andre (Jacobsen, 2005). Yin (2003) skiller mellom statistisk og analytisk generalisering, og mener at casestudier tilhører den analytiske versjonen. Videre hevder han at enkle case kritiseres i forbindelse med generalisering, fordi kun ett enkelt case har dårlig grunnlag for å kunne generalisere (Yin, 2003). For at det skal kunne generaliseres burde funnene derfor testes i flere like sammenhenger, hvor resultatene skal bli de samme. Hensikten med min undersøkelse er ikke å generalisere funnene til andre bedrifter, men å vise hvordan Bamsrudlåven utfører strategi i praksis. Likevel er ønsket at undersøkelsen skal kunne gi en *indikasjon* på hvordan en liten eller mellomstor familiebedrift utfører sin strategiske praksis, slik at denne kunnskapen kan deles med andre lignende bedrifter.

3.5 ETISKE TILTAK

I tillegg til at studien skal kvalitetssikres gjennom validitet og reliabilitet, er det nødvendig å foreta en etisk vurdering når vi utfører en undersøkelse med mennesker involvert.

Samtykke er et viktig moment i forskningsetikken, noe som betyr at informanten frivillig er med på eksempelvis intervju og observasjon (Jacobsen, 2005). Ved samtykke er det vesentlig at informanten vet hva han/hun samtykker til, det er derfor viktig at forskeren er åpen og ærlig om formålet med oppgaven. Under forberedelsesprosessen av masteroppgaven var jeg i kontakt med et av familiemedlemmene i Bamsrudlåven for å høre om de var åpne for at jeg kunne skrive oppgave for dem, noe det viste seg at alle var. Senere sendte jeg informasjon, via mail, om tema for oppgaven og forsikret meg om at det var greit å intervju alle fem

familiemedlemmene. Senere avtalte vi tid og sted per telefon. Før jeg foretok selve intervjuene opplyste jeg om at de kunne avslutte intervjuet når som helst hvis de ønsket det. Mens jeg var der og intervjuet benyttet jeg sjansen til å spørre om jeg kunne observere en arbeidssituasjon der de var flere som jobbet sammen. Det var de veldig åpne for, og så jeg kunne komme å observere når de skulle forberede et større selskap.

Krav til privatliv er et annet moment i forskningsetikken, som går ut på at informantene har rett til en frisone i livet som man ikke skal undersøke (Jacobsen, 2005). Før jeg startet å intervjuer, forhørte jeg meg om det var greit at jeg brukte navn og opplysninger om informantene i oppgaven, noe som var greit for alle familiemedlemmene. Temaet i oppgaven min krever ikke sensitiv informasjon og er heller ikke personrettet. Jeg vil derfor prøve å unngå å bruke personlig informasjon i oppgaven så langt det lar seg gjøre, selv om jeg har fått tillatelse til det hvis det skulle bli nødvendig. Lyddopptak og transkribering vil bli slettet når arbeidet med oppgaven er over, og dette informerte jeg intervjuobjektene om.

Riktig presentasjon av data er også et krav i forskningsetikken, hvor fokus er på å strebe etter å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2005). Det innebærer også at man ikke skal forfalske data og resultater, noe som er etisk forkastelig. I kapittel 4 vil jeg forsøke å presentere det relevante empiriske materialet så fullstendig som mulig for å kunne bruke det videre i kapittel 5, som vil bestå av analyse og diskusjon. Naturlig nok vil detaljer og mangfold i analysen bli redusert for å få den oversikten jeg trenger, men jeg har ikke til hensikt å diskutere noe informantene opprinnelig ikke har ment.

4. BESKRIVELSE AV DET EMPIRISKE MATERIALET

I denne delen av oppgaven benytter jeg det empiriske materialet jeg samlet inn i forbindelse med intervjuer og observasjon, og beskriver det jeg fant som er relevant i forhold til forskningsspørsmålene mine. Det første forskningsspørsmålet omhandler karakteristiske likhetstrekk mellom Bamsrudlåven og familiebedrifter slik de er beskrevet i teorien om familiebedrifter. Det andre og tredje forskningsspørsmålet handler om strategi i praksis, hvor forskningsspørsmål 2 dreier seg om ulike strategiske aktiviteter («praxis») Bamsrudlåven gjør, og forskningsspørsmål 3 dreier seg om strategiske verktøy («praksiser») Bamsrudlåven benytter. Jeg har derfor delt dette kapitlet inn i de ulike temaene forskningsspørsmålene fremstiller.

4.1 FAMILIEBEDRIFT

I dette delkapitlet vil jeg ta for meg de momentene jeg fant i det empiriske materialet som er typiske for en familiebedrift. Noe av det jeg skal beskrive i forhold til dette er formål, målsetting, rollefordeling og ulike strategiske valg, ettersom dette er noe av det som skiller familiebedrifter fra andre tradisjonelle bedrifter (jfr. teoretisk bakgrunn i delkapittel 2.2.1).

4.1.1 IDÉ OG FORMÅL

Ideen om å starte med iskremproduksjon og å danne Bamsrudlåven som et aksjeselskap, kom fra ønsket om å utnytte gården og dens ressurser bedre. Da den ene datteren ble sammen med mannen på nabogården, som hadde kuer, åpnet muligheten seg for å utnytte andre ressurser fra nabomiljøet. Ifølge faren i familien var hele ideen en prosess. Timingen var avgjørende i forbindelse med at barna var ferdig med det de drev med av utdanning, jobb og lignende. I tillegg mente faren at det er lettere å starte mens man er ung. Trendene passet også bra, da det var fokus på lokalmat og ressursutnyttelse. Kompetansen i familien var også passende i forhold til det de ønsket å starte opp, se tabell 1 på neste side.

Tabell 1, generell informasjon om familiemedlemmene

Familiemedlem	Alder (år)	Utdanning/kunnskap	Rolle i bedriften
Far	57	Gått videregående skole, ingeniørhøyskolen. Er agronom. Snekker. Vaktmesterkompani i kombinasjon med gårdsdrift	Eier. Skal fungere som daglig leder. Hjelper til litt over alt. Kjører iskrem. Ordner i stand til selskaper (setter opp bord, dekker bord). «hovmester» , sørger for timing og mengde mat.
Mor	55	Allmennfag på videregående skole, gått på husmorskole, utdannet hjelpepleier	Eier. Hovedsakelig på selskapsdriften: vaske, lage mat, dekke bord osv. Hjelper til der det trengs
Eldste datter	32	Bachelor i matvitenskap, så over på veterinærhøyskolen	Gårdseier (driver jorda og hønsehuset med mannen sin), bidrar der det trengs. Ansvar for internkontroll i iskremproduksjonen.
Yngste datter	29	Studert bioteknologi (bachelor), mikrobiologi (master), vært interessert i matdelen -> valgfag i mat-teknologi	Administrative oppgaver (mail, booking, fakturering, regnskap), hjelper til over alt. Skal bli salgsleder. «potet» .
Sønn	27	Videregående skole: Næringslivsøkonomi, IT og entreprenørskap og bedriftsutvikling. Jobbet på landbruksverksted (1/2 år). Lastebilsertifikat og maskinførerbevis fra militæret (kjøretøysansvarlig)	Produksjonsansvarlig, litt teknisk vedlikehold, logistikk (distribusjon).

Ifølge døtrene hadde de snakket lenge om å gjøre noe mer ut av Bamsrudlåven. Det kom tilfeldigvis en tilbudsannonse i postkassen deres med tilbud på en liten iskremmaskin. Da de hadde snakket om at de ønsket å lage noe ut av egg og melk kjøpte de denne maskinen og testet ut isen, med ulike smaker, på gjester i selskapsdriften deres. En i familien uttalte:

«Vi fikk jo god respons, så det ga jo liksom gnist til å fortsette på det.»

Ifølge moren kom de så i kontakt med Tetra Pak som selger meieriutstyr, og fikk hjelp til å kjøpe litt større utstyr for å få nok kapasitet.

Flertallet av familiemedlemmene var enige om at den romantiske historien de har på nettsiden sin² stemmer til en viss grad. Men den var ikke avgjørende for å starte iskremproduksjonen, den var heller et pluss i forhold til å spille på følelser i forbindelse med markedsføring.

Det kom frem under intervjuene at formålet med å opprette familiebedriften var at moren og faren allerede hadde skapt et grunnlag å bygge videre på, med kundekrets, merkevare og en inntjening. Dermed kunne neste generasjon få mulighet til å skape noe eget, uten å starte helt på nytt. En i den yngre generasjonen sa:

«... Det er jo liksom livsverket deres, så vi ville drive det, men på en litt annen måte da.»

Det kom også frem under intervjuene at de startet opp familiebedriften for å få arbeidsplasser til alle fem i familien.

4.1.2 VISJON OG MÅLSETTING

Ifølge alle familiemedlemmene er visjonen deres å kunne leve av gården og utnytte dens ressurser. Mål om å ha god nok inntjening til å kunne leve av gården, hvor hovedvekten ligger i å øke salget av is, vil bidra til å oppnå denne visjonen. En av døtrene i familien fortalte at de hadde kortsiktige og langsiktige mål som de hadde satt i forbindelse med Innovasjon Norge sitt FRAM-prosjekt³. Det kortsiktige målet var at de skulle øke omsetningen av isen med 50% i forhold til i fjor, og de langsiktige målene var å jobbe mindre og tjene mer ved å ha færre selskaper og heller selge mer av gårdsproduktet. Om planene for fremtiden var flertallet i

² Romantisk historie om en frier fra nabogården som kom med melk i spannet, og med melk og egg kunne de sammen danne iskrem.

³ Innovasjon Norge arrangerer et FRAM-prosjekt hvor de tilbyr hjelp med innovasjon via erfarne bedriftsrådgivere.

familien enige om at produksjonen av is skal vokse og selskapsarrangementene skal reduseres. Ønsket deres er å øke salget av is til butikker og kiosker. Faren sa følgende:

«... Prøver heller å roe det ned litt og strukturere det til litt færre arrangementer kanskje... Også må vi jo få til en vekst og et sterkere bein på isen da. Det er det som skal bære bedriften på sikt.»

Likevel har det vært vanskelig å redusere antall arrangementer ettersom de har trengt inntekten til investering i diverse utstyr i forbindelse med iskremproduksjonen. I tillegg har de fått økt oppmerksomhet rundt selskapsdriften fordi de har informert om det på iskrememballasjen.

Videre ønsker de ikke å vokse utover gårdens begrensninger, noe som kan tilsi at de ikke er ute etter maksimal profitt, men en god nok profitt til at de alle fem kan leve godt og oppnå en akseptabel inntekt i forhold til hva gårdsbruket kan tilby. En av døtrene sa:

«... Det er liksom gårdens ressurser som setter grensene da. Det blir aldri at vi flytter ut til større lokaler og sånne ting, men vi har jo investert i utstyr med god kapasitet, så vi har mye å gå på ennå. Men vi ønsker vekst så langt det går da.»

Det kom også frem fra intervjuene at det er enighet om at målet også er å videreføre bedriften til neste generasjon. De vil i hvert fall at muligheten skal være åpen, så neste generasjon eventuelt kan velge selv hvordan de vil gjøre det. Faren tilføyde i intervjuet at:

«Det er et evighetsperspektiv i dette»

4.1.3 ROLLEFORDELING

Faren i familien sier at han *«skal fungere som daglig leder»*, og at det er noe han ikke har valgt selv, men som de andre i familien kanskje skyver over på han. Dette kan virke naturlig, da det er han som er far, og ingen av de andre ønsker å ta den rollen enda. Videre er hans ansvarsområde å ordne med det praktiske rundt arrangementer, blant annet organisering av

lokalene, sette opp bord, dekke bord, pynte osv. Samtidig er han med litt under middagslagingen med tanke på timing og mengde mat som skal lages. Blant annet sa faren at han *«er litt hovmester da kanskje... Har litt overblikk og kommuniserer så ting blir gjennomført som det skal»* . I tillegg hjelper faren til med å kjøre is til butikker, men han prøver å dytte ansvaret rundt isen over på den yngre generasjonen.

Moren på gården arbeider mest med maten og det som skjer på låven. Samtidig er hun eier, sammen med faren (da de er gift), og er opptatt av at det skal tjenes penger. Hun er også med og hjelper til der det trengs, *«om det er å knekke egg eller holde i her eller der, litt sånn forskjellig da»* sa hun under intervjuet.

Eldste datter er gårdeier og driver jorda og hønsehuset på gården, sammen med mannen sin. Hun har også ansvaret for internkontroll i iskremproduksjonen, og hjelper til der det trengs i produksjonen og på markeder og lignende. Hun sa *«ellers så er jeg litt sånn kasteball kanskje, som gjør ting der det trengs»*⁴.

Yngste datter i familiebedriften tar seg av det administrative i forhold til å svare på mail, holde styr på bookinger i kalenderen, samt regnskap og fakturering. Under et strategimøte de har hatt ble de enige om at yngste datter skulle drive mer med salgsledelse, og samarbeide med broren om å legge en plan for å selge mer is. I tillegg hjelper hun til overalt, både i selskapsdriften og i iskremproduksjonen. Hun sa *«vi kan alle oppgavene til de andre, så vi hjelper hverandre når det trengs»* .

Sønnen er produksjonsansvarlig og driver med logistikk og salg av isen. I tillegg holder han på med det tekniske vedlikeholdet, *«...litt vaktmester kan du si. Sånn for alle tekniske installasjoner innenfor låven og Gamlestua»* sa han.

⁴ I perioden jeg var og studerte Bamsrudlåven var hun i mamma permisjon, så oppgavene var litt reduserte i forhold til det normale.

Delegering og initiativ er det far og yngste datter på gården som står for. Ifølge eldste datter tar yngste datter mye initiativ, men faren er den som delegerer mest. Moren påpeker også at faren og yngste datter er de som er mest ivrige. Deres iver kompenseres av at de tre andre i familien holder dem litt igjen.

Videre er de fleste enige om at disse rollene har falt seg sånn naturlig i forhold til deres kompetanse. Ansvarsområdene var også understøttet av det jeg så da jeg observerte. Jeg fikk inntrykk av at familiemedlemmene visste hva de skulle gjøre, da de gjorde sine oppgaver uten å få beskjed fra noen andre. Dette førte til at det var vanskelig å få inntrykk av hvem som er daglig leder i bedriften, den ene dagen jeg var der.

4.1.4 ULIKE STRATEGISKE VALG

Som tidligere nevnt er målet til Bamsrudlåven å øke salget av is for at alle fem skal kunne fortsette å leve av gården. Likevel har de gjort et strategisk valg om å ikke vokse utover det gården har kapasitet til, de ønsker ikke å flytte til et større lokale for å produsere is. Dette er et valg de har tatt i forbindelse med at de ønsker å stå for de fleste ressurser selv, «... *høster av naturen og foredler og selger det da*» sa faren. De vil ikke miste identiteten sin som lokale, miljøvennlige og ikke-kopierbare, de mener dermed familiebedriften må holdes til gården og gårdens ressurser, som egg, lokalet, menneskene og diverse andre råvarer de kan produsere.

Bamsrudlåven har også tatt et strategisk valg om å forsøke å redusere antall selskaper de arrangerer på gården, for å kunne ha mer fokus på salg av is. Ifølge moren har de foreløpig sagt ja til alle selskaper de har hatt kapasitet til, hvor noen av selskapene kun har blitt sett på som god reklame. De føler derfor at de jobber for mye, og ønsker å redusere arbeidstiden noe ved å bestemme hvilke selskaper de skal ta og ikke. Som moren sa:

«... kunne kanskje ryddet litt plass og fått litt mer fritid da...»

Men dette er avhengig av at salget av is, og omsetningen generelt, øker.

Videre har familiebedriften valgt å ikke ha utestående gjeld, men heller finansiere driften selv. Om årsaken til ikke å ha gjeld sa faren:

«Det er jo for å være fri og trygg og sånn.»

Selskapet har en form for gjeld til moren og faren i familien, men de påstår at de er en veldig snill kreditor. Dette kan tyde på at Bamsrudlåven er risikoavers, ved at de ikke har gjeld og heller ikke investerer penger i noe annet enn det de trenger til driften av familiebedriften. Tilbudene til Bamsrudlåven er også differensiert, ettersom de tilbyr to helt forskjellige ting, diverse is til butikker og kiosker, og selskapsarrangementer. Dette er også med på å bidra til redusert risiko i forhold til om et av tilbudene deres havner i en nedgangskonjunktur.

Familiebedriften består foreløpig kun av familiemedlemmer. Dette er også et strategisk valg de har tatt i forbindelse med at de jobber mer enn normal arbeidstid, og dersom en ekstern person skulle bli ansatt kunne det være at den ikke er villig til å stå på like mye for bedriften. Som både mor og far sa:

«Jeg starter når jeg må og slutter når jeg er ferdig.»

Med familietilknytning og tilhørighet til gården føler familiemedlemmene et sterkere bånd til jobben enn det en ekstern person ville følt. Samtidig er det åpenhet for ekstern kompetanse i bedriften, da de blant annet får hjelp av en rådgiver i forbindelse med FRAM-prosjektet som Innovasjon Norge arrangerer. Den yngre generasjonen ønsket ikke å få inn eksterne talenter i ledelsen, eierskapet eller styret da jeg intervjuet dem. Den eldre generasjonen var derimot mer åpne for dette, moren sa under intervjuet:

«Det har vi tenkt på faktisk noen ganger at vi burde... Få en som har litt styrekompetanse til å se det litt utenfra.»

Faren var enig, men tenkte det var litt tidlig, han mente de måtte klare å få til driften ordentlig selv først.

4.1.5 ANDRE FAMILIEBEDRIFTSBASERTE MOMENTER

Andre momenter som kan tilsi at Bamsrudlåven er en typisk familiebedrift er at bedriften har stor betydning for hver og en av familiemedlemmene. Sitater fra intervjuene som kan underbygge det er: «*Det er jo ikke bare at man har valgt en jobb, men det er jo livsstilen det, så det blir jo litt mer enn en jobb.*» sa faren, «*... føler veldig tilhørighet, jeg er jo oppvokst her og det er jo veldig mye følelser i forhold til det.*» sa yngste datter, og «*Den betyr jo alt da, den er jo liksom livet mitt*» sa eldste datter. Slik motivasjon er med på å skille familiebedrifter fra ikke-familiebedrifter.

At alle har det samme grunnlaget, og føler og ønsker det samme for bedriften, er en fordel familiebedrifter har. Det gjør det lettere å samarbeide internt, selv om det til tider kan være vanskelig. Fungerer samarbeidet internt vil bedriften være svært solid, og familiemedlemmene kan være villige til å yte litt ekstra, ifølge faren på gården. Han sa:

«Vi holder jo mer sammen enn om vi bare skulle vært fremmede.»

Den ene datteren drar frem trygghet som en fordel med å være familiebedrift, noe de andre familiemedlemmene er enige i, sønnen sa blant annet:

«... det at vi jobber sammen med folk vi stoler på da, hundre prosent.»

Utfordringer som kommer frem under intervjuene er at det kan være vanskelig å respektere og behandle hverandre som kollegaer, både mellom søsken, og mellom foreldre og barn. En av døtrene mener det kan bli litt direkte og at det kan gå noen kuler varmt innimellom. Hun sa blant annet:

«Vi tar hverandre litt for gitt og sånn noen ganger.»

Flertallet var enige i at det til tider kan være vanskelig å balansere rollene som familiemedlem og kollega, og at det kunne oppstå konflikter som ikke ville oppstått ellers. Men dette mener alle familiemedlemmene kan være positivt i forhold til at man lærer å kjenne hverandre på en

annen måte, at samholdet blir bedre og at man respekterer hverandre mer enn hva man ville gjort dersom det ikke fantes noen familiebedrift. Sønnen sa følgende:

«... vi er gode på å løse opp i konflikter da, bli enige om noe. Vi blir jo alltid enige til slutt, vi må jo bli det.»

Videre er det ikke spesielle rutiner på hva som skjer fra dag til dag i bedriften. Yngste datter sa:

«Det varierer veldig, men mye av det som styrer hverdagen er selskapene på låven da.»

Familiemedlemmene er enige i at dagene aldri er like. Iskremproduksjonen avhenger av årstid og etterspørsel fra butikkene, mens selskapsdriften avhenger av bookinger i kalenderen. Når det først skal produseres is er rutinene klare og godt innarbeidet, det samme gjelder med forberedelse av arrangementer, noe jeg så selv da jeg observerte. I mer rolige perioder jobbes det med det som trengs å gjøres, noe sønnen påpeker er en fordel med å jobbe i familiebedrift, at man har den friheten og variasjonen i arbeidsoppgavene. Regelmessige møter innrømmer de fleste at det er dårlig med. En av døtrene sa:

«Vi har ofte kaffepauser og lunsj og sånn da, hver dag. Så det blir mye sånn over kaffekoppen. Men ikke noe faste møter, men det er jo sånn vi kanskje skal få litt mer rutine på...»

4.2 STRATEGISKE AKTIVITETER

Dette delkapitlet handler om de strategiske aktivitetene til Bamsrudlåven. Med strategiske aktiviteter mener jeg det Bamsrudlåven *gjør* for å oppnå ønsket tilstand og mål (Whittington, 1996; 2006; Nordqvist & Melin, 2010), altså Bamsrudlåven sin praksis i forbindelse med teorien om praksis, praksis og praktiker (Whittington, 2006).

Under intervjuene kom det frem flere slike aktiviteter Bamsrudlåven gjør for å nå sine mål. Med medlemskap i Innovasjon Norge kan det tyde på at de blant annet er innovative, de er svært åpne for nye ideer og opptatt av å utvikle seg videre og fornye seg. Moren sa:

«Det er nesten litt for mange ideer og sånn, men må bare prøve å få landet noen som vi kan klare å gjennomføre da.»

Videre forklarte den ene datteren at det er viktig med nyheter i forhold til å skape oppmerksomhet og interesse. Hun sa:

«... det er vel en av strategiene våres, prøve å ha nyheter kanskje hvert år / annet hvert år...»

Hvor hun henviste til å prøve ut nye smaker på isen, og heller bytte ut de smakene som ikke er så populære. Eventuelt lage andre meieriprodukter, da de har godkjent meieri med potensiale. Alle familiemedlemmene er enige i at nytenkning er avgjørende for å lykkes i fremtiden.

Bamsrudlåven kom ut med eplesorbeten sin etter jul, noe som beviser deres aktiviteter rundt nyskaping. De var også i kontakt med en person som driver Design Ice, og kunne lage en emballasje av isblokk, formet som et eple, til eplesorbeten. Den ene datteren sa:

«... det er jo veldig spennende og det er jo ingen andre som gjør det samme har jeg sett. Det er jo nesten en verdensnyhet.»

Videre bygger Bamsrudlåven nettverk. De er med i ulike foreninger som åpner muligheten for å samarbeide, for eksempel om kunnskap og ressurser. En av døtrene fortalte:

«Vi har jo et nettverk i forhold til produsenter av bær og sånn, så vi kan samarbeide med dem, og utnytte mer av eggehviten...»

Et av målene til Bamsrudlåven er å utnytte ressursene på gården. Til iskremen benytter de eggeplommen i eggene, og for å få fullt utbytte av eggene ønsker de derfor å lage mer sorbet

slik at de får brukt eggehvite også. Dermed er det å samarbeide med andre en aktivitet som bidrar til å utnytte egne ressurser på en effektiv måte, og å få ressurser til flere smaker.

Å produsere mer sorbet, med ulike smaker, mener den ene datteren også er lurt ettersom sorbet er en trend i markedet. Familiebedriften er opptatt av trendene i markedet og ønsker å utnytte dem så godt det lar seg gjøre. En av døtrene sa:

«To restprodukter som har blitt et nytt produkt klinger jo veldig godt nå i disse tider da.»

Fokus på å være lokale, utnytte restprodukter og å være miljøvennlige, er trender som kan være med på å fange kundenes oppmerksomhet, og dermed bidra til økt salg av produktene deres. Bamsrudlåven fokuserer på lokalmat i selskapsdriften, de utnytter restprodukter av eplemosen til Dyre Gård og sine eggehviter når de lager eple sorbeten, noe som er med på å bidra til miljøvennlighet. Emballasje av isblokker er også et miljøvennlig påfunn. Den ene datteren sa:

«Lokalmat er jo en trend da... Hva gjør vi hvis den synker liksom, da må vi kanskje tenke nytt.»

Hun har derfor vært inne på tanken rundt protein-is, som er en helsetrend i Sverige. Å følge trendene i markedet, i forhold til isen, kan med dette anses som en strategisk aktivitet for å opprettholde og eventuelt øke salget.

Aktiviteter de utfører i forhold til markedsføringen deres er blant annet å utnytte redaksjonell omtale for å få gratis oppmerksomhet i media. Moren uttaler at de har søkt om å få spesialitetsmerker på isen, noe de fikk på tre av smakene. Det har ført til at de har fått helside i matmagasiner og ulike aviser, som gjør Bamsrudlåven mer synlig. De er alle enige i at synlighet og oppmerksomhet er viktig for å øke salget. Likevel ønsker de ikke å bruke særlig mye midler på markedsføring. Sønnen uttaler:

«Vi bruker ekstremt lite midler på markedsføring, det har vi bestandig brukt lite av.»

Det de fokuserer på er å vise seg frem på demoer og diverse markeder, eksempelvis Bondens Marked hvor de deler ut smaksprøver. Selskapsarrangementene markedsfører de veldig lite, kun på nettsiden og Facebook med bilder og litt tekst. I tillegg skriver de om seg selv og det de tilbyr på emballasjen til iskremen. De er også medlem av ulike foreninger som synliggjør Bamsrudlåven på sine nettsider.

I forhold til prissetting og strategiske aktiviteter har Bamsrudlåven valgt å sette prisene sine lik prisen til andre konkurrenter med tilsvarende produkter og tjenester. Ønsket er å selge is med kvalitet til kunder som bryr seg om smak og ikke så mye om pris, og som er stolte av å spise lokalmat. Flere i familiebedriften mener også at forbrukeren får en historie med på kjøpet. De henviser da til den romantiske historien på nettsiden deres, om en frieren fra nabogården. Familiebedriften ønsker altså å sette prisen på isen høyest mulig for å få best mulig fortjeneste. Faren sa:

«Prissetting i Norge er sånn hva tåler markedet liksom, hva tar de andre, hvordan skal vi legge oss... Vi har jo bare sett på andre.»

På selskapsarrangementene har de tatt en lav pris fordi de har tenkt at beliggenheten ikke er spesielt bra. Dette er noe de har tatt tak i nå, ved å øke prisene litt med noe de kaller «husleie», i forhold til hva andre i samme bransje tar. Årsaken er at de tidligere kun har satt prisen på arrangementene ut ifra hva de tar for maten som bestilles, og ikke timebetalt. Da det for eksempel er tidsmessige forskjeller på et foreningsmøte og en konfirmasjon, har de derfor lagt til «husleie» for å prise denne forskjellen. Den yngste datteren sa:

«Konfirmasjoner har vi begynt å ta husleie på fordi da er de her ofte ganske lenge og drikker bare brus... Mens julebord er jo veldig realt da, for da kommer de jo klokken syv og drikker med begge henda, og da blir det jo litt omsetning på de timene da.»

Foreløpig selger Bamsrudlåven isen hovedsakelig til butikker og kiosker i nærheten av Oslofjorden, da de distribuerer selv. De selger 0,5 liters bokser til butikker, men har en egen porsjonsis som passer bedre i kiosker. En av døtrene sa:

«Jeg har prøvd å selge meg inn hos Deli de Luca også... Esso har jo gått over til å kjøre Deli de Luca, så det hadde vært litt morsomt hvis man fikk isen langs veien også kommer man i butikken også kjenner man den igjen.»

Da jeg var på Bamsrudlåven for å observere fortalte hun at hun skulle ha møte med Deli de Luca, angående isen, uken etter jeg var der.

Arrangementer er det både private og bedrifter, lag og foreninger som bestiller. Som oftest er det folk i nærområdet som ønsker å arrangere selskapene sine på Bamsrudlåven, men etter at de startet å selge is har selskapsdriften fått større oppmerksomhet. Da vekst i selskapsdriften ikke er det familiebedriften ønsker, tenker de at de burde velge ut selskapene de tjener mest på, og muligens prise opp litt. Som nevnt over har de allerede priset opp noen av arrangementene, noe som kan bidra til å redusere antall bestillinger.

Bamsrudlåven utnytter personlighet og kompetansen de har innad i familien godt. Med en sønn som blant annet har IT- og teknologikunnskaper, døtre som har kunnskap innenfor matvitenskap, og foreldre som har erfaring med å drive gården og selskapslokalene (se tabell 1 i del 4.1.1), utfyller de hverandre med sine interesser og varierte kompetanse. I tillegg er to av familiemedlemmene mer ivrige og utålmodige, mens de tre andre er mer rolige og holder litt igjen, noe som også er nødvendig. En av døtrene sa:

«Vi er forskjellige... Men det er en av styrkene våres, for vi aksepterer jo hverandre og må bare bli enige.»

Dette tyder også på at familiebåndet de har, til hverandre og gården, bidrar til økt tillit og fortrolighet, noe som kan føre til at Bamsrudlåven som bedrift blir sterkere. Samtidig har de styrken ved at de byr på seg selv og er noe ekte utad, ifølge faren.

4.3 STRATEGISKE VERKTØY

Strategiske verktøy kan innebære sosiale, symbolske eller materielle verktøy (Jarzabkowski & Whittington, 2008; Jarzabkowski & Kaplan, 2008) og kan ses på som en type praksis ifølge teorien om praksis, praxis og praktiker (Whittington, 2006).

I forhold til iskremproduksjonen valgte Bamsrudlåven å ha en historie å spille på i forbindelse med markedsføring av produktet sitt. Denne romantiske historien kan ses på som et strategisk verktøy som spiller på følelser hos kunder, da den blant annet har gjort det lettere for media å skrive om Bamsrudlåven. Den ene datteren uttalte:

«Du har mat med en historie og det er ganske mye lettere å selge og fenge enn bare en vanlig iskrem.»

Det hadde hun helt rett i, ettersom Meny lagde en koselig film om Bamsrudlåven, som er bygget på historien deres. Denne filmen kan også være et verktøy som bidrar til interesse rundt familiebedriften. Datteren sa:

«Meny lagde jo en video om oss, så det var veldig bra. Det betalte vi jo ingenting for. Det har de gjort med flere av lokalprodusentene de har fått inn.»

Denne filmen har de lagt ut på nettsiden deres. Nettsiden er en av informasjonsplattformene Bamsrudlåven bruker for å informere om seg selv, hva de tilbyr og hvordan man kan oppnå kontakt med dem. De informerer også på Facebook, og bruker Facebook til praktisk kommunikasjon med ulike interessenter. Videre benyttes også e-post til å kommunisere. Nettsiden, e-post og sosiale medier kan anses som ulike strategiske verktøy da det blant annet åpner muligheten for å øke kundemassen deres.

Internt i familiebedriften er de alle enige i at Messenger er et effektivt verktøy for å kommunisere med hverandre. Messenger er en del av Facebook, hvor man sender meldinger i ulike samtaler. Det kan være samtaler mellom to eller flere. Bamsrudlåven har laget en felles

gruppesamtale som gjør at alle kan motta samme melding samtidig. Dette bidrar til effektivisering av kommunikasjonen internt.

Bamsrudlåven bruker også en digital kalender, hvor de skriver inn bookinger og hva som skal skje de ulike dagene. Da hverdagen er svært varierende for familiebedriften er dette noe som kan øke strukturen deres. Det kom frem under intervjuene at Bamsrudlåven har hatt litt problemer med å opprettholde en god struktur og informasjonsflyt innad i familiebedriften. Den ene datteren nevnte at et av målene også var å bli mer strukturerte. En av døtrene sa:

«Vi hadde sånne ukentlige møter en periode, nå har det sklidd litt ut da...»

Flere familiemedlemmer fortalte at planen er å få til mer salgsledelse for å nå målet med å selge mer is. De skal få et kunderelasjonssystem for å følge opp kundene bedre. Dette fører til at de får bedre rapporter og kan følge med mer på salget, alle sammen. Alle i familiebedriften trekker frem FRAM-prosjektet til Innovasjon Norge, som de er med i. Det er dette som hjelper de med å bli mer strukturerte, i forhold til å lage budsjett, skrive ned mål, lage handlingsplaner og lignende. Faren uttalte:

«... vi ble med på det FRAM-programmet da. Der er det en del sånne verktøy, så en får ting litt ned på papiret, ikke bare surrer rundt i hodet på meg, men at flere ser og tar del i det. Så det har vært veldig bra det FRAM, så langt. Tvinger oss til å være konkrete og strukturerte på forskjellige ting.»

For å få en oversikt over økonomien benytter Bamsrudlåven regneark i Excel. Det sier sønnen i familien at de er på vei til å forbedre med et annet program. Han mener Excel skaper mye ekstraarbeid i forhold til hva et annet type regnskapsprogram kan hjelpe til med. Familien benytter også PowerPoint med diverse bilder og video når de skal holde presentasjoner om seg selv, både i ulike selskaper på gården deres og ute hos andre dersom det er forespurt.

Videre er nettverk også et strategisk verktøy Bamsrudlåven benytter. De er, som nevnt tidligere, med i ulike foreninger og organisasjoner, blant annet Hanen, Regional Matkultur og Reiseliv Indre Østfold. De har også blitt invitert til å være med i Norske Iskremprodusenters

Landsforening nylig. Nettverket gir gjensidig læring og nye ideer, og bidrar til å gjøre hverandre synlige.

Moren i familien fortalte om en konkurranse de har for Meny. Den går ut på at den av Meny-butikkene som selger mest av isen deres, vinner et arrangement de kan ha på Bamsrudlåven for alle sine ansatte. Familiebedriften utnytter altså det de tilbyr på gården til å fremme salget av produktene sine.

5. ANALYSE OG DISKUSJON

Med bakgrunn i kapittel 4 skal jeg i dette kapitlet analysere og diskutere for å kunne besvare forskningsspørsmålene mine. Jeg vil derfor gå dypere inn på og presentere det jeg mener å ha funnet gjennom studien jeg har gjennomført.

5.1 HVILKE LIKHETSTREKK HAR BAMSRUDLÅVEN MED EN KARAKTERISTISK FAMILIEBEDRIFT?

Ettersom Bamsrudlåven kun består av familiemedlemmer foreløpig, er det ingen tvil om at Bamsrudlåven tilfredsstillter definisjonen på hva en familiebedrift er (se punkt 2.1.1 i teoridelen). Videre samsvarer også mange av de teoretiske faktorene innenfor temaet. Blant annet har målsettingen deres likhetstrekk med generelle familiebedrifters mål. De har som mål å kunne videreføre bedriften til neste generasjon, dersom neste generasjon ønsker å fortsette driften. Moren og faren har drevet selskapsutleie i mange år, og da barna deres ønsket å fortsette å opprettholde driften på gården dannet de Bamsrudlåven AS, hvor de også begynte med iskremproduksjon. Dette, mener jeg, starter mønsteret med videreføring av bedriften til neste generasjon. De har også mål om å øke salget av isen for å kunne redusere selskapsdriften, ettersom det er isen de hovedsakelig ønsker omsetning fra. De ønsker altså vekst, men ikke utover gårdens ressurser. Dette tyder på at de ikke er ute etter profittmaksimering, de ønsker nok profitt til at alle fem familiemedlemmene kan få en grei lønn med mer fritid.

Flere av familiemedlemmene nevner at jobben blir en livsstil og at de kunne ønske seg mer fritid, noe som også kan være utbredt blant andre familiebedrifter. Siden de er knyttet sammen med slektskapsbånd og har høy eierkonsentrasjon er det naturlig at de jobber mye for å oppnå en god inntjening for familiebedriften (Røsholt, 2016).

Rollesammensetningen i Bamsrudlåven virker som å være slik den er omtalt i teorien om familiebedrifter. Eksempelvis er faren et familiemedlem i tillegg til å være daglig leder, ansatt og eier. Ansvarsområdene til familiemedlemmene virker litt ustrukturert i forhold til

ansvarsområder i andre type bedrifter, og det kommer frem i analysen at alle kan alles oppgaver. Dersom noen for eksempel skulle bli syke, vil det ikke være noe stort problem i forhold til driften. Jeg mener en slik rollefordelingen er naturlig i en liten familiebedrift, og er noe ikke andre tradisjonelle bedrifter har. Det er, som nevnt i teorien, både fordeler og ulemper ved å inneha flere roller samtidig (Sciascia & Mazzola, 2008). Så lenge Bamsrudlåven har den høye eierkonsentrasjonen og er knyttet sammen med lojalitet og slektskapsbånd, vil alle det beste for bedriften. Det som er vesentlig i alle virksomheter er å ha gode mellommenneskelige relasjoner og å få mennesker til å fungere godt sammen, noe det virker som at familiemedlemmene i Bamsrudlåven gjør. Det har oppstått konflikter i blant, men det har gjort at de har lært hverandre bedre å kjenne.

Ulike strategiske valg Bamsrudlåven har gjort, som er typisk for familiebedrifter, er blant annet at de ikke har utestående gjeld og at de har differensierte produkter (Kachaner et al., 2012). Dette tyder på at familiebedriften er risikoavers. De ønsker ikke større risiko enn nødvendig, og risikoen er redusert ved å ha to forskjellige tilbud til sine kunder, is og utleie av selskapslokaler. Differensieringen av produktene virker ikke til å være bevisst siden Bamsrudlåven ønsker å redusere og muligens slutte med selskapsdriften over tid. Det virker som om tilbudene deres er tilfeldige i forhold til ressursene de har, som består av lokaler, egg og andre råvarer fra gården. Likevel har de i tankene at meieriet deres også kan brukes til produksjon av andre produkter, slik at muligheten er åpen om de ønsker å tilby flere ulike produkter. Et annet strategisk valg familiebedriften har tatt er å, foreløpig, kun bestå av familiemedlemmer. De jobber mye, og tenker at en ekstern person ikke vil føle samme tilknytning, og dermed ikke vil arbeide like hardt for å oppnå bedriftens mål. Ettersom et av målene deres er vekst burde Bamsrudlåven vurdere å ansette noen eksterne som kan se bedriften utenfra. Dette kan føre til en opprettholdelse av objektiviteten overfor bedriftens overlevelse, for eksempel i forhold til hvilken kompetanse som behøves.

Et annet moment som er tilknyttet en familiebedrift, og som underbygger at Bamsrudlåven er en familiebedrift, er den uformelle arenaen. Ifølge teorien blir de strategiske beslutningene ofte tatt på den uformelle arenaen (Varmo, 2004). Familiemedlemmene i Bamsrudlåven tar ofte møter og lignende over en kaffekopp eller en lunsj. Selv om møter er noe de ønsker å få

mer rutine på, kan disse uformelle samtaler bidra til mer åpne og løsningsorienterte diskusjoner.

Oppsummert er målsettingen, rollesammensetningen, ulike strategiske valg og andre små momenter noe Bamsrudlåven deler med andre familiebedrifter slik de er omtalt i teorien om dette emnet.

5.2 HVA SLAGS STRATEGISKE AKTIVITETER UTFØRER BAMSRODLÅVEN?

Familiemedlemmene i Bamsrudlåven er bevisste på at det å være frampå og oppsøke kunder, ved blant annet å stille opp på forskjellige demoer, messer og markeder, er strategisk aktivitet for å synliggjøre seg. De forsøker å vise seg frem mest mulig for å vekke interessen hos potensielle kunder. Gratis omtale i media er også noe de utnytter godt i håp om å bli mer kjent. Ettersom et av målene deres er å øke salget av is, mener jeg at Bamsrudlåven med fordel kan bruke mer midler på å fremme produktene sine ved markedsføring eller lignende, da de ikke bruker ressurser av betydning på dette i dag.

Videre er Bamsrudlåven også bevisste på at en bedre salgsledelse kan hjelpe dem med å øke salget. For å kunne følge mer med og få en oversikt over hva som bidrar til økt salg er de derfor i gang med en slik prosess, noe som de ser på som en strategisk aktivitet selv.

Det kommer frem i kapittel 4 at Bamsrudlåven er gode på nytenkning og innovasjon. De er med i FRAM-prosjektet Innovasjon Norge arrangerer, og får diverse hjelp der. Ved å være nytenkende har familiebedriften funnet muligheter som gagnar flere parter. Blant annet bidrar epleorbeten deres med å utnytte restprodukter. Hovedingrediensene til epleorbeten er blant annet eplemosen til Dyre Gård og deres egne eggehviter. Bamsrudlåven har også kommet i samarbeid med Design Ice, hvor Design Ice har laget en emballasje av isblokk formet som et eple, som Bamsrudlåven kan ha epleorbeten sin i. Slik nytenkning bidrar til økt oppmerksomhet, noe familiemedlemmene vet godt, men som de ikke dro frem eksplisitt under intervjuet i forbindelse med strategiske aktiviteter.

Å samarbeide med andre mener jeg også er en strategisk aktivitet Bamsrudlåven utfører. Ved et samarbeid som nevnt over, med Dyre Gård og Design Ice, får partene utnyttet hverandres ressurser, og får mulighet til å videreutvikle seg selv. Via Innovasjon Norge og Fram-prosjektet kommer Bamsrudlåven også i kontakt med andre i samme situasjon, og de får muligheten til å skape et nettverk med gjensidig inspirasjon og lærdom.

Utnytting av ressurser er altså noe Bamsrudlåven er gode på, ettersom nyskaping og samarbeid som nevnt øker ressursutnyttelsen av råvarer. Familiebedriften utnytter også ressurser i form av sine egne tilbud til å reklamere for seg selv, eksempelvis ved å skrive om Bamsrudlåven på emballasjen til iskremen. I tillegg er de gode på å utnytte seg selv som ressurs med den kompetansen og personligheten de har. Etter hvert som Bamsrudlåven vokser kan det likevel være en fordel å ta inn eksterne personer som har kompetanse på andre områder enn familiemedlemmene selv.

Videre følger Bamsrudlåven trendene i markedet. Dette gjør de blant annet ved å servere kortreist lokalmat, produsere sorbet i tillegg til iskrem, og å være miljøvennlige i forhold til å utnytte restprodukter. Dette ser jeg på som en strategisk aktivitet ettersom det vil være med på å øke interessen og oppmerksomheten til kundene.

Siden ønsket til Bamsrudlåven er å ha kvalitetsprodukter og å få mest mulig penger igjen for disse, har de satt prisen sin lik konkurrentenes pris på tilsvarende produkter. Dette gjelder spesielt på isen, men de har også i senere tid sett på prissettingen til andre som driver selskapsutleie, og dermed økt prisen sin noe. Ettersom de har kapasitet til overs i meieriet har de mulighet til å se nærmere på priselastisiteten til isen og eventuelt se om de kan gjøre noe med prisen for å påvirke salget. Men prisendringen må ikke ødelegge kvalitetsstempelet på isen. Alternativt kan de beholde samme prisnivå og, som nevnt over, investere mer i markedsføring i et forsøk på å øke salget.

Når det kommer til selskapsdriften har de kun priset de ulike selskapene ut ifra maten, og muligens lagt inn servering osv. i den prisen. Dette har de oppdaget at fort blir feil i forhold til den økte tidsbruken ved enkelte selskaper, som for eksempel konfirmasjon og bryllup. De har derfor lagt på «husleie». Nå som familiemedlemmene ikke lenger ønsker å arrangere så mye

selskaper kunne de økt prisen ytterligere, og samtidig gjøre kostnadene som ligger til grunn for prisen mer strukturert, slik at kundene forstår hva de faktisk betaler for. Om familiebedriften ønsker å bake husleie inn i prisen burde dette gjelde for samtlige selskaper, men med for eksempel tidsbruken av lokalet som fordelingsgrunnlag. Dette kan bidra til å gjøre enkelte selskapstyper mer lønnsomme, og redusere lønnsomhetsforskjellen mellom private selskaper og bedriftsrelaterte arrangementer.

Bamsrudlåven er bevisste på noen strategiske aktiviteter de utfører for å nå målene sine, men det er også flere aktiviteter jeg mener Bamsrudlåven gjør som er strategiske. Å tenke nytt, samarbeide, utnytte diverse ressurser og følge markedstrender er aktiviteter som bidrar til god ressursutnyttelse, opprettholdelse av driften og økt oppmerksomhet og interesse rundt isen. Dette er med på å øke kundemassen og salget, og dermed kan disse aktivitetene gi vekst og økt omsetning, som igjen er målene til Bamsrudlåven. Aktiviteter i forbindelse med prissetting kan bidra til å redusere antall arrangementer, som også er et mål Bamsrudlåven har, og det gir familiemedlemmene mer tid til å fokusere på iskremsalget. Dermed er dette aktiviteter jeg velger å se på som strategiske siden de bidrar til å oppnå målsettingen til familiebedriften.

5.3 HVILKE STRATEGISKE VERKTØY BENYTTET BAMSUDLÅVEN?

Da jeg spurte om strategiske verktøy under intervjuene var flere av familiemedlemmene usikre på hva de skulle svare, men dro frem FRAM-prosjektet og IT-verktøy i forhold til kundeoppfølging og økonomi. Det er tydelig at de assosierer strategiske verktøy med materielle verktøy. Etersom strategiske verktøy kan bestå av både sosiale og symbolske i tillegg til å være materielle, mener jeg å ha funnet flere strategiske verktøy de benytter.

FRAM-prosjektet Bamsrudlåven selv nevnte som et strategisk verktøy kan ses på som et vidt verktøy ettersom det omfatter flere verktøy som hjelper familien med å strukturere arbeidet. Ved å lage budsjett, sette seg mål og lage handlingsplaner for hvordan de skal oppnå det de ønsker er FRAM-prosjektet svært gunstig for Bamsrudlåven. Blant annet skal de få et kunderelasjonssystem som gjør at de kan følge mer med på salget, og dermed få en oversikt slik at de kan lage planer for hvordan de kan nå målet om å selge mer is.

Andre materielle verktøy Bamsrudlåven bruker er blant annet nettsiden deres, Facebook og e-post for å kommunisere ut til interessenter og å gjøre seg synlige. I tillegg benytter de PowerPoint med bilder og video når de skal presentere seg selv hos andre og i egne selskaper, dersom dette er etterspurt. Internt bruker de Messenger i Facebook for å kommunisere med hverandre, i tillegg til digital kalender slik at alle kan følge med på hva som skjer fra dag til dag. Disse verktøyene bidrar til effektiv kommunikasjon og forbedret informasjonsflyt både internt i bedriften og eksternt ut til interessenter.

Konkurransen Bamsrudlåven har startet for Meny-butikkene, hvor premien er et gratis arrangement på gården for alle de ansatte til Meny-vinneren, skal bidra til økt salg av isen deres. Siden denne konkurransen utnytter tilbudet de har på gården til å fremme salget av produktene sine, anser jeg konkurransen som et strategisk verktøy.

Nettverk skapt ved medlemskap i ulike foreninger og organisasjoner, velger jeg også å se på som et strategisk verktøy. Det fører som tidligere nevnt til kunnskapsdeling, og bidrar til å synliggjøre Bamsrudlåven på nettsidene til disse foreningene og organisasjonene.

Den romantiske historien, som utad er bakgrunnen for at familien startet med produksjon av iskrem, ser jeg på som et strategisk verktøy. Historien er en del av identiteten til Bamsrudlåven og bidrar implisitt til økning av iskremsalget da det er lettere for media å skrive om familiebedriften. Meny lagde til og med en video om dem med handling i denne historien.

Kort oppsummert trakk Bamsrudlåven frem noen verktøy de benytter for å nå sine mål, men dette var kun materielle verktøy som FRAM-prosjektet og noen IT-programmer. Andre strategiske verktøy jeg mener Bamsrudlåven bruker er konkurransen de arrangerer for Meny, nettverket de skaper med forskjellige foreninger og organisasjoner, den romantiske historien deres og andre IT-plattformer som digital kalender, Facebook, nettside og PowerPoint. Disse verktøyene kan bidra til økt effektivisering av driften internt, i tillegg til å øke oppmerksomheten til interessentene samt øke kundemassen til Bamsrudlåven. Dette fører igjen til økt omsetning på isen, som er målet til Bamsrudlåven slik at alle fem

familiemedlemmene skal kunne leve av gårdens ressurser. Økt omsetning er også viktig for det langsiktige målet deres om å videreføre bedriften til neste generasjon.

5.4 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

I denne delen vil jeg redegjøre for noen av begrensningene som kan ha påvirket oppgaven, i tillegg vil jeg komme med forslag til videre forskning rundt emnet.

Tiden har vært en begrensning i forhold til å skulle samle inn nok empirisk materiale/data for at oppgaven skulle bli tilstrekkelig reliabel og valid. Ved for eksempel å observere flere ulike dager kunne jeg fått et bedre innblikk i hvordan de arbeider i ulike situasjoner, hvor det optimale hadde vært å observere et tilfeldig «kaffemøte». Tidsrommet kan også ses på som en begrensning for oppgaven, da oppgaven skulle skrives i løpet av et vårsemester. Det kan hende jeg hadde fått andre resultater dersom jeg hadde studert familiebedriften på høsten, eller ved en senere anledning etter at de var blitt bedre etablert.

Problemstillingen handlet om Bamsrudlåven, samtidig var formålet å finne ut hvordan familiebedrifter generelt utfører strategi i praksis. Ettersom jeg valgte casestudie og tok utgangspunkt i én bedrift, vil en eventuell påstand om at øvrige små familiebedrifter utfører strategien sin tilnærmet likt som Bamsrudlåven være begrenset. Forslag til videre forskning med hensyn til dette kunne være å sammenligne to eller flere forskjellige familiebedrifter, i samme bransje, og sett på strategien deres i praksis. Det kunne også være interessant å se på om det er store forskjeller på strategisk praksis mellom liten og stor familiebedrift.

Siden strategi er et omfangsrikt tema, og det jeg har funnet ut i oppgaven baserer seg på den teoretiske bakgrunnen, vil valg av teorien og fokusområder være en begrensning for forskningen og dens resultater. Dermed kan fremtidig forskning i forbindelse med dette være å studere andre faktorer i teorien. Eksempelvis studere hvordan strategien blir implementert i praksis i forhold til den egentlige planen, eller gå mer i dybden på praktikere og deres rolle i forbindelse med strategi i praksis.

6. KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan en liten familiebedrift utfører sin strategi i praksis. Med Bamsrudlåven som case fikk jeg fordypning i nettopp dette.

For å kunne svare på problemstillingen undersøkte jeg Bamsrudlåven sin strategi i praksis ved å intervju og observere familiemedlemmene. Jeg lagde forskningsspørsmål hvor fokus også var på å finne diverse momenter fra teorien om familiebedrifter, som kunne gjøre det mulig å sammenligne Bamsrudlåven med andre familiebedrifter. I analysen og diskusjonen kom det frem at Bamsrudlåven tilfredsstillter definisjonen av en familiebedrift. Det kom også frem at de har flere likhetstrekk med faktorer i teorien om familiebedrifter, blant annet ved målsettingen, rollefordelingen og de strategiske valgene de har tatt. Videre i analysen og diskusjonen registrerte jeg diverse aktiviteter (praxis) Bamsrudlåven gjør for å oppnå målene sine. Analysen og diskusjonen viste også at Bamsrudlåven benytter ulike verktøy (praksiser) som bidrar til å oppnå målsettingen. Etersom strategiske aktiviteter og strategiske verktøy er noe av det som utgjør *strategi i praksis* mener jeg at jeg har funnet ut hvordan Bamsrudlåven utfører noe av sin strategi i praksis.

Denne strategiske praksisen trenger ikke nødvendigvis bare gjelde for Bamsrudlåven og andre små familiebedrifter, mye av det Bamsrudlåven gjør i praksis kan også være effektivt for andre tradisjonelle bedrifter. Selv om målene til Bamsrudlåven er karakteristisk for familiebedrifter, har de fortsatt som mål å øke omsetningen (selv om profittmaksimering ikke er målet), og å vokse og overleve for å kunne videreføre bedriften til nye generasjoner. Da flere av de strategiske aktivitetene og verktøyene kan bidra til blant annet vekst og økt salg, og dermed økt omsetning, mener jeg disse også kan egne seg for enkelte ikke-familieeide selskaper.

Noe av det unike med familiebedrifter er deres verdier, prioriteringer og interesser, som bidrar til langsiktig orientering, og dermed gjør bedriften mer stabil over tid. Dersom ønsket til en annen type bedrift er stabilitet og langsiktighet, kan det være hensiktsmessig å ha familiebedrifter som ideal.

REFERANSELISTE

Bamsrudlåven. (2013, oktober 19). *Bamsrudlåven*. Hentet april 12, 2017 fra Bamsrudlåven: <http://www.bamsrudlaven.no/bamsrudlaven>

Bernard, C. (2015). *European Family Business Trends*. Europa: KPMG Enterprise.

Berzins, J., & Bøhren, Ø. (2013). Norske familiebedrifter: Omfang, eierstyring og lønnsomhet. *Praktisk Økonomi og Finans*, 29 (3), ss. 57-73.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991, februar). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2 (1), ss. 40-57.

Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberg, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic organizations*, ss. 83-99.

Eilertsen, G., & Hennig-Olsen, J. (2013, Juli). Aktivt eierskap i familiebedrifter. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1-8.

European Commission. (2009). *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. Directorate-General for Enterprise and Industry. Bruxelles: European Commission.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011, oktober 1). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22 (5), ss. 1240-1253.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is Strategy as Practice? . I D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (ss. 1-19). Storbritannia: Cambridge University Press.

Grant, R. M., & Jordan, J. (2012). *Foundations of Strategy*. Chichester, Storbritannia: John Wiley & Sons Ltd.

Huse, M. (2013, juli). Styreutvikling, styreevaluering og verdiskaping. *Magma*.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2008, august). Strategy tools in practice: an exploration of "technologies of rationality" in use. *Academy of Management*, ss. 1-44.

- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry* , 17 (4), ss. 282-286.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* , 60 (1), ss. 5-27.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. Oslo, Norge: Abstrakt Forlag.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). *Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View*. Oxford: Journal of Management Studies.
- Kachaner, N., Stalk, jr., G., & Bloch, A. (2012, November). What You Can Learn from Family Business. *Harvard Business Review* .
- Knudtzon, S. (u.d.). *Styremedlemmers uavhengighet* . Hentet mars 24, 2017 fra Lederkilden.no:
https://www.lederkilden.no/tema/styrearbeid/eierstyring/fag_styremedlemmers_uavhengighet
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Seldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. Sage.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007, mars 12). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* , ss. 829-858.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010, februar 6). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy* , ss. 15-25.
- Røsholt, E. (2016, oktober 23). Hva er den beste formen for eierskap? Sandefjord, Vestlandet, Norge: Gjengangeren.
- Redaksjonen i Hegnar.no. (2016, juli 31). *Familiebedriften har tjent 70 millioner på fem år*. Hentet fra Hegnar.no:
<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2016/07/Familiebedriften-har-tjent-70-millioner-paa-fem-aar>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008, desember). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review* , XXI (4).

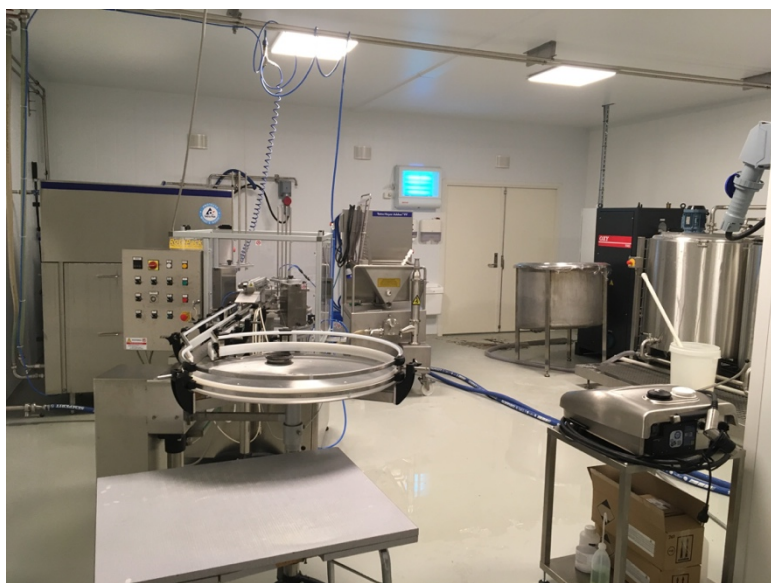
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. London, Storbritannia: Sage.
- Store Norske Leksikon. (2012, desember 3). *Familie*. Hentet februar 17, 2017 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/familie>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996, sommer). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* , ss. 199-208.
- Thoresen, P. (u.d.). *Eierrollen, styrerollen og daglig lederroller i små og mellomstore bedrifter*. Hentet mars 24, 2017 fra Lederkilden.no: <https://www.lederkilden.no/tema/styrearbeid/v-styrearbeid/eierrollen-styrerollen-og-daglig-lederrollen-i-sma-og-mellomstore-bedrifter>
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012, juni). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals* , 6 (1), ss. 285-336.
- Varmo, R. (2004). Styrearbeid i familiebedrifter. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* , 2004 (1), 1-11.
- Whittington, R. (2006, mai 1). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* , 27 (5), ss. 613-634.
- Whittington, R. (1996, oktober). Strategy as Practice. *Strategy at the Leading Edge* , 29 (5), ss. 731-735.
- Worren, N., Moore, K., & Elliot, R. (2002, oktober). When Theories Become Tools: Toward a Framework for Pragmatic Validity. *Human Relations* , 55 (10), ss. 1227-1250.
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. (2013, januar). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies* , 50 (1), ss. 92-125.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

VEDLEGG

VEDLEGG 1: CASEBESKRIVELSE OG BILDER

Bamsrudlåven AS ble stiftet i år 2013 på en gård i Mysen, med visjon om å leve av gårdens ressurser. Det er familien Klufterud som driver familiebedriften og består av mor, far, og tre barn (Bamsrudlåven, 2013). Driften deres består av en selskapsdel hvor det arrangeres ulike selskaper, og en meieridel hvor det produseres is. De har tre lokaler det arrangeres selskaper i, Låven (kapasitet på opptil 100 personer), Trevet (kapasitet på opptil 40 personer) og Gamlestua (kapasitet på opptil 30 personer). Det arrangeres selskaper i form av ulike jubileer, konfirmasjoner, bryllup, møter, konferanser, julebord og lignende, hvor det dekkes bord og serveres diverse mat og drikke. Mikromeieriet holder til i underlåven med produksjon av sorbet og iskrem i diverse smaker, som selges til butikker og kiosker i området rundt Oslofjorden. Foreløpig distribuerer Bamsrudlåven isen ut til butikker selv.

Selskapslokalene ble opprinnelig startet opp i 1997, ved siden av tradisjonell gårdsdrift, og er drevet av moren og faren siden da. Den tradisjonelle gårdsdriften består av jordbruk og eggproduksjon. I 2013 opprettet familien Klufterud Bamsrudlåven som et aksjeselskap, bestående av selskapsdrift og iskremproduksjon, og det er denne familieeide bedriften jeg bruker som case i oppgaven min.



Figur 5 - Meieriet



Figur 6 - Låven



Figur 7 - Baren på Låven





Figur 8 - Gamlestua

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDEN

«Hvordan utfører Bamsrudlåven strategi i praksis?»

- ➔ Presentasjon av deg og oppgaven
- ➔ Informasjon om intervjuet
 - Delt inn i to deler: familiebedrift og strategi
 - Frivillig, kan avslutte når som helst
 - Varighet ca. 60 minutter
- ➔ Greit at jeg bruker navn og opplysninger om deg i oppgaven min, hvis det skulle bli nødvendig? Sitater.
- ➔ Ta opptak av intervjuet? -> Kun en fordel for meg i tilfelle det er noe jeg ikke rekker å notere. Opptakene blir slettet etter at sensur foreligger.

INTRODUKSJON:

- Kan du fortelle litt om deg selv (hvem er du?):
 - Alder
 - Utdanning
 - Hva har du drevet med før?
 - Erfaring med lignende bedrift fra tidligere?
- Hvilken rolle har du i familiebedriften?
 - Er det en rolle du har valgt selv?
- Hva betyr bedriften for deg? /Hvorfor jobber du der?
 - Hvordan føler du tilhørighet til bedriften?
- Er alle like motivert for familiebedriften?

FAMILIEBEDRIFT:

Formål:

- Hva var formålet med å opprette familiebedriften?
- Hvor kom ideen fra? (Hvordan startet det hele?)
 - En romantisk historie på nettsiden deres, stemmer denne?
 - I hvilken grad var giftemålet med nabogården avgjørende for å starte iskremproduksjonen?
- Hva er planene for familiebedriften fremover, tatt dere som familie i betraktning?
 - Hva skjer fremover?
 - Ønsker dere alle fem å fortsette å være med videre?
 - Ønsker dere vekst eller kun overlevelse? Hvorfor?
 - Er tanken å kunne videreføre bedriften til neste generasjon?
- Hva ser du på som fordeler med å være familiebedrift?

- Hva ser du på som ulemper med å være familiebedrift?

Identitet:

- Hvordan ser dere på dere selv som bedrift? -> Hvem er dere som organisasjon?
 - o Har dere en spesiell identitet? (Logo, markedsføring osv.)
 - Hva er sentralt, unikt og varig ved dere?
 - o Er dette en ønsket identitet? Hvorfor?

Organisering:

- Hva er dine arbeidsoppgaver/ditt ansvarsområde?
- Hvordan organiserer dere arbeidsoppgavene?
 - o Hvordan er de fordelt?
- Hvem tar mest initiativ og delegerer?
- Hvordan fungerer samarbeidet mellom dere internt?
- Er dere åpne for ekstern kompetanse, altså kompetanse utenfra?
 - o Ville dere vurdert eksterne talenter til å bli leder/eier/styremedlem?

Drift og prosesser:

- Hva skjer fra dag til dag i familiebedriften? (Utdypning)
 - o Hvordan ser en hverdag ut for deg?
 - o Hvor mye jobber du? -> Mer eller mindre enn du ønsker?
- Hvordan er det med rutiner i bedriften?
 - o Er alle med i ulike avgjørelser?
 - o Har dere regelmessige møter (driftsmøter og eventuelt styremøter)? (Eller går det over familiemiddagen?)
- Hvordan er selskapet finansiert?
 - o Lån vs. egenkapital -> Anser du det som sunn økonomi?
- Har dere et bevisst forhold til den økonomiske risikoen ved driften?

Orientering:

- Blir det mye prat om bedriften utenfor jobb når dere er sammen?
- Har du følt at dere bruker så mye tid på å drifte bedriften slik at det har gått utover familien? (tiden med familien)
- Hva mener du er viktigst av: Begrunn
 - Hygge og samhold
 - Effektivitet av driften
 - Avkastning og levedyktighet
- **Vise og forklare litt om tre-sirkel-modellen** (at det er tre viktige elementer i teorien om familiebedrifter, familien, eierskapet og bedriften. Det skiller familiebedrifter fra andre bedrifter):
 - o Hvor føler du at dere har mest fokus som familiebedrift i dag?
 - o Hvor mener du fokuset burde være?

Trivsel:

- Føler du det har skjedd forandringer etter at dere startet opp familiebedriften?
 - o Hvordan? (Bedre eller dårligere?)
 - o Har det oppstått konflikter av noe slag (som ikke ville oppstått ellers)?
 - Hvordan har dette påvirket dere?
- Hvordan føler du samholdet deres er?
- Hvordan er enigheten blant dere?
- Føler du at du har frihet utenfor jobben? (Ift. å opprettholde et visst image f.eks.)

STRATEGI: (Enkelt forklares som veien til målet)

Generelt:

- Har dere en visjon? (en slags fremtidsdrøm, mer en retning enn et konkret mål)
- Hva er målene deres? (for å nå visjonen)
- Har dere en strategi/plan for å nå disse målene? (Forklar)
- Hvilke aktiviteter utfører dere for å oppnå målene deres?
- Hva er suksess for dere?
 - o Vil du si at når dere når målene så har dere oppnådd suksess?

Prissetting:

- Hvordan setter dere pris på produktene deres? (Hva tenker dere på og hvorfor?)
 - o Iskrem
 - o Arrangementene
- Hva er tanken om pris i fremtiden?

Markedet:

- Hvem er kundene deres? (Geografisk plassering, næring/privat o.l.)
 - o Iskrem
 - o Arrangementer
- Hvordan markedsfører dere produktene deres?
- Hvordan oppnår dere konkurransefortrinn? (I forhold til andre konkurrenter)

Samarbeid:

- Har dere noe form for samarbeid eller partnerskap med andre? (Hvordan?)

Innovasjon og utvikling:

- Er det generell åpenhet for nye ideer i familiebedriften?
- Har dere et bevisst forhold til innovasjon og utvikling?
 - o På hvilken måte?
- Har dere utviklet noe nytt i det siste?

- I hvilken grad mener du at nytenkning er avgjørende for å lykkes i fremtiden?

Strategiske verktøy:

- Bruker dere noe form for verktøy i dag for å oppnå målene deres?
- Hva bruker dere for eksempel til å kommunisere og informere innad og utad? (powerpoint el.)

Perspektiv:

- Er fokuset på fortiden, nåtiden eller fremtiden? (når dere tar ulike valg)
 - o Hvor langt frem?
 - o Hva om fortiden?

VEDLEGG 3: EKSEMPEL PÅ TRANSKRIBERT INTERVJU

Ida: Kan du fortelle litt om deg selv, alder utdanning hva du har drevet med før og..?

Intervjuobjekt: ja.. jeg er jo syv og femti, ja sju og femti. Og, nei utdanning jeg har er videregående og, også har jeg to år på ingeniørhøyskolen også er jeg agronom. Ett års agronomkurs, det var det jeg har av utdanning da. Men jeg har jo drevet for meg selv siden 83. (ida) okei, her på gården, eller? (Intervjuobjekt) ja, eller litt utenom gården til vi flyttet hit i 87 da. (ida) m-m. (Intervjuobjekt) Tok over i 87, 88, høsten 87. (Ida) m-m. (Intervjuobjekt) Så.. Ja, jeg jobbet vel ett år i kommunen som sånn oppmålingsassistent, også har jeg jobbet en to-tre år som avløser nede i Nesberg(?). (Ida) m-m. (Intervjuobjekt) Også registrerte meg i jord- og skogbruk i 83. (Ida) ja. (Intervjuobjekt) og det drev jeg med helt frem til, til og med 2015. (Ida) ok. (Intervjuobjekt) så nå er det slutt på det. (Ida) ja. (Intervjuobjekt) Jeg har ikke slettet firma, men Ida har jo tatt over sammen med Kjell-Kristian. (ida) ja, m-m. (Intervjuobjekt) Jeg har drevet litt som snekker da, det har jeg gjort innimellom, sånn sammen med gårdsdriften. Så har jeg drevet 11 år i vaktmesterkompani, i kombinasjon med gårdsdriften. (Ida) ja. (Intervjuobjekt) Dette var frem til 96 kan du si, 96/97, da slutta jeg, ja, kanskje et par år til. (ida) m-m. (Intervjuobjekt) slutta i vaktmesterkompaniet i 96 og så dreiv jeg en to-tre år som snekker ved siden av da vi bygga ut og startet med selskapslokalene. (Ida) m-m. (Intervjuobjekt) men det ga jeg meg med i sånn rundt 99/2000. (Ida) ok.

Ida: Hvilken rolle har du i familiebedriften?

Intervjuobjekt: Hmm, neei, det er vel, jeg skal fungere som daglig leder jeg da. (Ida) m-m. (Intervjuobjekt) joa...

Ida: Ja, er det en rolle du har valgt selv?

Intervjuobjekt: Nei, tror dem skyver det på meg ja, jeg prøver å frigjøre meg så godt jeg kan da. Men ingen som vil ta den ennå.

Ida: Hva betyr bedriften for deg?

Intervjuobjekt: Nei, det er jo, livs... Det er jo ikke bare at man har valgt en jobb, men det er jo livsstilen det, så det blir jo litt mer enn... Litt mer enn en jobb. (ida) m-m. (Intervjuobjekt) Bygge opp noe. (Ida) ja. (Intervjuobjekt) Skape noe selv. (ida) m-m.

Ida: Hvordan føler du tilhørighet til bedriften?

Intervjuobjekt: Neei, huff, den er jo sterk den da. Men ikke sterkere enn at jeg skal slippe taket. Jeg er ikke så bunnen at jeg ikke vil, jeg vil jo gi fra meg ansvaret eller involvere andre til å få det til å gå videre. (ida) ja.

Ida: Er alle like motiverte for familiebedriften?

Intervjuobjekt: Det varierer nok litt. Det er litt i .. Det svinger litt. (Ida) m-m, ja.. (Intervjuobjekt) Men eh, alle vil jo, de vil det, så.. (Ida) over til.. (Intervjuobjekt) ja.. hm? (Ida) nei, fortsett du. (Intervjuobjekt) Det er jo Eva og jeg som fortsatt eier og har ansvaret sånn til slutt, så de andre

trenger jo litt tid til å etablere seg og.. De har jo sine samboere som de skal fungere i hop med så det.. (ida) m-m, ja.

Ida: Over til litt om familiebedriften da. Hva var formålet med å opprette familiebedriften?

Intervjuobjekt: *tenker* Nei, det var jo det atte Eva og jeg hadde skapt et grunnlag her som det kunne bygges på da, til at du kunne utvikle det til noe mer. (ida) m-m. (Intervjuobjekt) så det er jo en mulighet for neste generasjon til å skape noe eget, samtidig som en slipper å begynne helt på.. på bønn. Atte det kan bygge det på noe som er i drift og har opparbeidet seg en kundekrets og en omsetning og en inntjening og et.. en merkevar og, eh ja, litt sånn. (Ida) ja. (Intervjuobjekt) Men samtidig komme med noe nytt da, atte dom føler at dem ikke bare tar over det vi har utformet til å bli innhold i bedriften, så det var det som var tanken med isen, eller det meieri... produksjon. (Ida) m-m.

Ida: Hvor kom ideen fra?

Intervjuobjekt: Hvilken.. Tenker du på låven eller iskremen? (Ida) iskremen blir det vel, eller sånn ettersom dere startet Bamsrudlåven AS da. (Intervjuobjekt) ja, neii, ehm, jeg vet ikke hvor ideen kom ifra, jeg veit ikke det.. Det er en prosess det egentlig da, det var jo ikke akkurat noe sånn Petter Smart setter på seg hetta også er veien klar, men så det var litt utløsende det med ho Elin og situasjonen hennes med at hun var ferdig med utdannelsen og hadde jobbet et par år på Mills, men at dem skulle flytte produksjonen til Fredrikstad, også at hun måtte ta et valg om hun skulle være med dit eller ikke. Også nærmet jo Ida seg ferdig og det begynte å... (tenker) se litt åssen det kom til å bli med dems livsløp lissom på en måte da, så atte det kunne passe inn hvis dem skulle ta over noe av driften her og fortsette med det vi gjorde så... Så kunne det være greit å involvere noen flere da, for å ja... Tiden er jo, timingen syns vi var viktig da, med mer fokus på lokalmat og ressursutnyttelse og ja.. De trendene som.. Som er. Det er vi som bønder som må gjøre noe med det, det er ingen andre som får begynt å produsere mat hvis ikke bonden tar sin del av initiativet og.. (ida) m-m. (Intervjuobjekt) så det.. ja, det var vel litt av sånn.. Også det med at vi hadde så bred kompetanse innad i familien da liksom at vi hadde en del ressurser internt med vår erfaring og våres praktiske ferdigheter og jentenes utdannelse og sånn da så, trodde vi kanskje skulle klare å bryte igjennom og få til noe. (Ida) m-m. (Intervjuobjekt) Så ser jo hvordan.. Det var jo liksom da.. Du må begynne når du er ung liksom, det er ehm.. Vi begynte her veldig unge i 20-åra, og var liksom, da var det lettere å få til noe enn når du skal gjøre alt ting annet først også skal du liksom satse på gård eller å bygge opp en næring når du er blitt 40/50, det er noe feil med timingen der, så jeg har nok pusha litt på det.. (Ida) Ja, skjønner.

Ida: Den romantiske historien på nettsiden stemmer den og, eller?

Intervjuobjekt: Stemmer jo, gjør det, men det er jo mer en sånn utad historiefortelling, eller å spille på følelser og.. for at du får.. du kan ikke, du kan ikke forklare og holde på i en time liksom og fortelle om produktet, eller sånne muligheter får du ikke. Du får sånne korte, du må

skille deg ut, du må være noe spesielt. Så det bruker vi for det det er verdt da. Men det er jo ekte.

Ida: Ja, men det var ikke avgjørende for å starte iskremproduksjonen?

Intervjuobjekt: Nei, det var det ikke.

Ida: Hva er planene for familiebedriften fremover da?

Intervjuobjekt: Nei, det er.. Ehm, å ikke vokse på selskapsarrangementene som vi har gjort nå en par år, prøver heller å roe ned det litt ned og strukturere det til litt færre arrangementer kanskje. Eller litt.. Samle det litt eller få til den omsetningen vi vil på litt færre dager. Ta ut litt mer fri, for det skal liksom være Eva og mitt sitt arbeidsgrunnlag frem til vi pensjonerer oss. Også må vi jo få til en vekst og et sterkere bein med isen da. Det er det som skal bære bedriften på sikt. (Ida) m-m, ja. (Intervjuobjekt) Det kan jo hende serveringsbiten blir med fremover, det vet vi jo ikke, vi får se. Eller det kan brukes på andre måter da. Men det er is eller andre produkter som skal vokse da. (Ida) m-m.

Ida: Ønsker dere alle fem og fortsette å være med videre?

Intervjuobjekt: Ja. Eva og jeg faser jo ut. Ikke så mange år til vi kan pensjonere oss, om vi gjør det det vet vi jo ikke. Det kommer sikkert til å bidra med et eller annet, forhåpentligvis, i mange år til, men på et litt lavere nivå. Hjelp dem med sjåfør og potetskrelling og sånn *Ler*. Neida, vi får se.

Ida: Ønsker dere vekst eller kun overlevelse?

Intervjuobjekt: Nei, vi vil jo vokse.

Ida: Hvorfor det?

Intervjuobjekt: Jo, det er jo det som er morsomt da, men.. Det er en.. Har jo litt sånn konkurranseinnstilling alle sammen. Å slå seg selv, holdte jeg på å si, det er jo mål det. Også må vi, vi må opp på et.. Vi må vokse litt for at vi skal være.. fornøyde. Vi tar ut litt for lite lønn. Det er jo det som er målet med det AS-et. Det at alle fem skal ta ut lønn i det. Og nå tar jo Ida, eller dem tar jo ut i gården, eller.. så dem er ikke så involvert.. eller, de får jo sin del gjennom husleie og utleie og kjøp av råvarer og sånn. Men hvert fall vi fire andre syns vi fortjener litt mer i lønn, og da.. Og det er jo det som er målet med selskapet. Vi tåler liksom en stund.. Altså vi har kapital, så det er ikke noe farlig med at vi går konk.. men eh, ja. (Ida) m-m.

Ida: Er tanken også å kunne videreføre bedriften til neste generasjon?

Intervjuobjekt: ja, det er et evighetsperspektiv i dette.

Ida: Hva ser du på som fordeler med å være familiebedrift?

Intervjuobjekt: Nei, det er jo veldig sterkt da, ehm, hvis det funker. Men det tåler jo liksom mye mer, eller du er villig til å yte litt mer og ta litt mer vare på tingene i.. ja.. Blir litt sånn ærekjær oppi dette. Vi holder jo mer sammen enn om vi bare skulle vært ehm ja, fremmede.

Ida: Hva ser du på som ulemper da?

Intervjuobjekt: Det er jo å samarbeide, behandle hverandre som.. som om det var andre kollegaer det. Det er liksom det.. du har med deg det søskengreiene, det.. det er litt som respektere og behandle hverandre som arbeidskollegaer er litt utfordrende, og samme med foreldre og unger og vice versa det liksom atte.. Du blir liksom sjefen i et arbeidsforhold, det er ikke bare.. Det er slutt på barneoppdragelse.. Det er liksom vanskelig å legge det bak seg da, og ikke tenke som familiemedlemmer, eller dra med seg sånne familiære ting i bedriften.

Ida: litt over på identitet da. Hvordan ser dere på dere selv som bedrift?

Intervjuobjekt: *tenker* Neei, stolte og føler at vi eh ja.. Gjør en bra jobb og liksom, gjør kvalitet... Ja, anerkjent.

Ida: Hva er det som er unikt og varig ved dere?

Intervjuobjekt: Det ehm. Det varige er jo at vi... det er jo en fornybar ressurs.. Vi står jo for ressursene selv liksom, eller det er jo.. høster av naturen og foredler og selger det da. Er jo et bærekraftig.. En bærekraftig bedrift sånn sett. Hva var det andre du spurte om? (Ida) unik. (Intervjuobjekt) Det at vi er ikke så gode å kopiere da, det fins jo bare en av oss. Så det er jo det å prøve å holde det på det nivået så du ikke mister identiteten, så lenger du holder det til gården og gården og ressursene og næringen rundt der så.. så er det unikt.

Ida: Over på organisering. Hva er dine arbeidsoppgaver eventuelt ditt ansvarsområde?

Intervjuobjekt: Nei, hva skal jeg si om det a. Alt som de andre ikke vil gjøre det må jeg gjøre da *humrer og ler litt*. *Mens han heller i kaffe svarer han:* Neei, i serveringsbiten så har jeg jo.. Jeg ordner alltid organisering av lokalene, setter opp bord, dekker bord, gjør alt eh.. Pynter, ja jeg gjør alt sånn praktisk, eller har ansvar for det da. Ikke bestandig jeg gjør alt, men det.. Også lager Eva maten, men jeg er sånn korrigerer jeg da. Det er jeg som bestemmer hvor mye vi skal lage litt her eller.. spør meg da vettu. Det er jeg som må ta de kanskje delene. Jeg må gjennomføre produksjonen til maten, eller hva skal jeg si a, hvis det er middag og sånn er jeg med en god del, særlig i det med timing og sånn da. Jeg som koker poteter og grønnsaker og styrer med det da. Men er litt hovmester da kanskje eller, hvert fall sånn.. *drikker en slurp kaffe* Har litt overblikk og kommunikasjon så ting blir gjennomført som det skal. (Ida) ja. (Intervjuobjekt) Så er jeg med liksom og kjører is og er jo med, var jo mer med i starten, bygget jo opp det meieriet, og drar i gang, prøver å dytte det mer og mer over på dem, men er jo med å kjører litt og er litt uti butikker og sånn, men det er jo liksom ikke det jeg skal ha fokus på da. Jeg prøver å få det til at dem må spørre meg om jeg kan hjelpe dem, men det blir jo litt sånn, jeg ser at det skal skje noe og så må det gjøres nå og litt sånn, så det er litt sammenblanding der ennå. Jeg er litt over alt.

Ida: Hvordan organiserer dere arbeidsoppgavene?

Intervjuobjekt: *tenker* En del ting er jo bestemt litt mer nå da, det begynner å bli litt mer struktur på det, så... Veit liksom aldri hvem som har ansvaret for hva egentlig litt sånn, men det blir jo litt, vi prater jo med hverandre hele tida, så det blir jo litt av... å fordele det, eller bestemme det litt sånn underveis da. Men han Jens har jo ikke noe med.. har prøvd å få han helt fri fra selskapsarrangementene. Prøver å få Elin og litt mer til å ha fokus på is og markeder, eller de tingene men. (Ida) Fordi hun ønsker det, eller? (Intervjuobjekt) Ja, det var jo ikke selskapslokale hun egentlig ville drive med men.. Men så er det litt, det er det trygge og det faste og det litt sånn, det kjente og, så det blir litt sånn at hun blir mye på kjøkkenet selv om vi ikke ber om det liksom. Så er det liksom tryggere, det er tryggere å bli der oppe og lage mat og styre og ordne enn å reise ut å besøke nye butikker eller ringe nye og. Men det er det som er målet da at hun skal konsentrere seg litt mer om is og produkter og, sammen med han Jens, så være med litt mindre på kjøkkenet.

Ida: Hvem er det som tar mest initiativ og delegerer?

Intervjuobjekt: Det er vel meg det.

Ida: Hvordan fungerer samarbeidet mellom dere internt?

Intervjuobjekt: det går.. det går ikke verst. Det humper og går litt, det er klart det... Men vi har jo ikke tid til å.. Hvis det er noe som butter eller at det så.. må det jo liksom ordnes opp i der og da og så må vi gå videre liksom, så det er ikke no.. Neida.

Ida: Er dere åpne for ekstern kompetanse?

Intervjuobjekt: ja.

Ida: ville dere vurdert eksterne talenter inn i ledelsen, eller eierskapet, eller styret?

Intervjuobjekt: Ja, vi har diskutert det og liksom kunne kanskje vært bra med en ekstern styremedlem eller sånn, vi har prata om det, men eh.. huff.. ja.. nei.. det er kanskje litt tidlig ennå, eller litt.. vi må klare å få det til selv og da tenker vi liksom. Kanskje blitt litt mer struktur på styremøtene hvis det var. (Ida) ja, m-m, det er mulig. *begge humrer*.

Ida: Over til drift og prosesser da. Hva skjer fra dag til dag i familiebedriften?

Intervjuobjekt: Det er ikke godt å beskrive. *Tenker* Det er jo etter ordreboka på selskapsarrangementene. Så nå er det jo litt stille, så nå er det en del rolige dager, men prøver å gjøre litt annet vedlikehold eller reise bort og ta seg litt fri og sånn. Ellers så er jo vi bare.. vi veit jo når vi må begynne å forberede hva vi må gjøre til de ulike arrangementene som kommer, så det går mer eller mindre på autopilot det. På sett og vis. Så er det jo å få de to andre til å være selvgående på.. å være oppsøkende og utad-delta og.. Følge opp butikker og demoer og selge og kjøre og produsere og alt det som skal til for at en produksjonsbedrift skal holde jula i gang da. Så det er litt, sikkert en som føler at det mases litt innimellom men.. *humrer* Er vel litt i ferd med å *slurper kaffen* .. Vi er jo med på en slikt Fram-prosjekt og så vi har jo en bedriftsrådgiver og vi gjør jo, prøver å gjøre ting litt mer strukturert da ifølge

med det programmet og. Så akkurat noe godt svar med to streker under tror jeg er vanskelig å få på plass. (Ida) m-m.

Ida: Men hvordan ser en hverdag ut for deg da? Starter du jobben på et bestemt tidspunkt og..

Intervjuobjekt: Nei, begynner når jeg må og slutter når jeg er ferdig. Det er arbeidstiden. Så det er forskjellig. I dag var jeg oppe og dro kl 7 til Råde med en bil som skulle ha service på kjøleanlegget og.. ja, så var det opp igjen her etterpå og drive.. Så i dag blir en lang dag for så vidt da. Så drivi å ordnet opp oppå der og kommer det noen vi som skal ha møte i kveld også er vi vel ferdig klokken 11 tenker jeg. Så det var den dagen, i morgen er det noe annet. Så ja.. Veldig ustrukturert, men jeg har bestandig villet ha det sånn jeg. Hadde sommerjobb da jeg gikk på ingeniørskolen, jeg pakket tannbørster på Jordans tannbørstefabrikk og var der i tre uker, holdt jo på å dævve, nei sånn kan ikke jeg ha det. Ære være de som klarer å ha sånne jobber, men etter min natur at ting her har strukturelt har blitt til. Det er jo jeg, Eva vil jo ikke ha det sånn som vi har det. Aldri villet hatt det sånn av natur, ho hadde aldri kommet til å drive med dette hvis ikke jeg hadde satt i gang og styret sånn. For vi er veldig forskjellige sånn av natur. Jeg er veldig selvgående og veldig liker å trække utenfor løyper og liker å gjøre nye ting og oppdage nye ting. Jeg vil ikke gå den samme turløypa to ganger jeg vettu, jeg vil jo gå ei ny ei liksom og finne noe nytt. Eva vil ha det faste trygge rutine sikre ja. Så hun er liksom passe-på-mennesker og jeg er sånn finne-på, så det er jo vår ulike natur som har vært vår suksess egentlig da. Og som har gjort at vi.. Kunne ikke bare vært meg for da hadde det gått litt over stakk og stein egentlig, så vi trenger den der balasta. Da har vi klart å få til og bygge opp det vi har da. De andre trives nok med litt mer struktur, så derfor passer ikke jeg så godt til å være daglig leder i denne bedriften. Så *ler godt*. Så har jeg bestandig hatt alt i huet jeg vettu så.. har det i huet. Så det er litt frustrerende, men har jo blitt bedre med et da så er ikke såå ofte, hender jo det blir litt skjærings med det da, Skulle stått i kalender og vært kjent for flere og i litt bedre tid enn det som... (Ida) Ja..

Ida: Hvor mye jobber du da sånn ca. i forhold til vanlig arbeidstid?

Intervjuobjekt: Nei, har sikkert jobbet dobbelt i all tid. Men eh, er jo i ferd med å forandre det da, i og med at vi solgte gården og ikke har noe med den driften å gjøre og fått kjøpt oss et hus i Sverige for å kunne reise bort og være borte liksom for vi er jo egentlig på jobb når vi er her er vi liksom mer eller mindre på jobb hele tida, vi sover og bor i vaktbua og det er folk innom og det skjer noe, og det kommer folk til alle døgnets tider og alle dager, så.. Men jeg har aldri talt timer. Vi begynte, jeg har, vi skulle liksom gjøre det til noe prosjekt eller sånn men, prøvde det en måned eller to men.. Var mye bedre å skrive timer når man ikke var på jobb da, var mye enklere. Så er det liksom det å definere hva som er jobb og hva som.. Nei.. Men det er ikke noe opptatt av det. Bare en driver med noe som er meningsfylt og noe som er ålreit og sånn får tatt deg litt pauser så er ikke det med arbeidstiden så viktig.

Ida: Hvordan er det med rutiner i bedriften?

Intervjuobjekt: ja, det blir ivaretatt, dem tar ansvar for det så vi følger alle lover og regler og sånne ting. Det har for så vidt jeg gjort og det som i den.. det vi drev med. Det er jo litt mer struktur på det nå enn da kanskje. Litt mer permer, men sånn har jo kravene blitt og det. Det er jo mye mer krav og ting som skal dokumenteres.

Ida: Er alle med i ulike avgjørelser?

Intervjuobjekt: Nei. (Stillhet) vi ser an det litt, for innerst inne så vet alle det at det er jeg som bestemmer, men jeg bruker jo ikke den.. Jeg lar jo dem bestemme, eller lar dem liksom ,det er dem som har formet.. Men det er jo noen ting som har med serveringa så trenger ikke Jens å involveres i det liksom.

Ida: Har dere regelmessige møter?

Intervjuobjekt: Vi hadde, prøvde, men det har sklidd litt kanskje... (Ida) så det går gjerne over.. (Intervjuobjekt) Nei det blir ganske ofte av like vel, men ikke noe sånn planlagt. (Ida) ikke noe formelt liksom? (Intervjuobjekt) Nei, vi hadde møte hver mandag formiddag men det har sklidd ut litt, så det.. vi tar litt, nå må vi sette oss ned.. blir litt etter behov, føler jeg da. Så har du fått noen andre svar av noen andre tenker jeg. *Ler*

Ida: Hvordan er selskapet finansiert?

Intervjuobjekt: Nei, det er egen.. Egenfinansiert det da. (Ida) ikke noe mer lån eller? (Intervjuobjekt) Nei, vi har putta i så mye penger i det så vi har ikke noe gjeld, men selskapet har gjeld til Eva og meg da. Det er lånt bort noen penger til selskapet liksom i den gårdhandlingen. (Ida) m-m.

Ida: er det noe grunn til at dere ikke har gjeld eller ønsker å ha det?

Intervjuobjekt: Nei, det er ikke noe mål det. *Humrer*. Nei, det er jo for å være fri og trygg og sånn.. Det å klare den veksten, det koster å få i gang dette og vokse og sånn. Vi gjorde jo ganske mye i 15 da, det skal sies atte da ble det gjort ganske mm.. For det var siste året vi drev gården og det ble litt sånn spesielt når du selger all driftsapparater også kjøpte vi ikke høner det året så det ble jo så stort overskudd i gårdsdriften, så da passet vi på også ja.. vi betalte vel lønna på gården betalte vi på AS-et da, og det har noe med fradraget der og skattemessig da. Det er mye sånn ting assa, også kjøpte vi en god del ting og brukte en god del penger som vi ser at fra neste år blir det alvor, da må AS-et klare seg selv eller da må liksom bære de kostnadene driftsmessig, men vi gjorde jo en del investeringer sånn småting da og biler og litt sånne ting, så vi fikk... (tenker) Så er jo det et bra utgangspunkt for et selskap å ha alle investeringene ble jo gjort før vi ga oss liksom med det meieriet og, så det er jo ikke så mye som mangler her nå. Så er jo liksom har en ny trailer også kan du fylle diesel og ta på deg oppdraget med å kjøre er jo en bedre måte å starte på da enn om du skulle måtte betale x antall tusen til en kredittinstitusjon før du kan betale ut lønninger og få overskudd, så det er liksom å rydde unna en.. Det er jo meningen at vi skal få igjen de pengene da hvis driften og hvis det utvikler seg og går bra, så skal jo de.. så det er jo for så vidt en form for gjeld, men en

veldig snill kreditor da. Også har vi jo også som mål å ta ut lønn. Eva og jeg vil heller ta ut litt lønn enn litt til, så vi opparbeider litt mer pensjonspoeng før vi slutter.

Ida: så den økonomiske risikoen er lav den da? (Intervjuobjekt) ja, den er det. (stille litt) også er det jo i og med at Eva og jeg vi kan jo bare la være å ta ut lønn vi for så vidt, vi klarer oss, vi har hus og tak over huet og ny bil og båt og vi har alt vi trenger vi så vi trenger ikke ta ut lønn vi så det er veldig greit sånn egentlig. Men det er farlig å si for høyt det da, for da blir det litt sånn «hviler på sine lauvbær», men det er sånn... da veit man at man har den sikkerheten da, for da veit man at om ting går litt galt eller ikke går så bra som du hadde håpet, så går det av like vel.

Ida: Over på orientering. Blir det mye prat i bedriften utenfor jobb når dere er sammen?

Intervjuobjekt: Oss i mellom? (Ida) ja, familiemedlemmene. (Intervjuobjekt) Ja, gjør det.

Ida: Har du følt at dere bruker så mye tid på å drifte bedriften slik at det går utover familien?

Intervjuobjekt: *tar seg en sup av kaffen*. Nei, nei jeg syns ikke det. Det hjelper fælt at dem har noen utenforstående som har andre jobber og når han «veslefar» får en jo fokus på andre ting og da. Vi er flinke til å gjøre ting sammen utenom jobb... Eller flinke og flinke da, men vi gjør litt av det i hvert fall. Og bedre skal det bli.

Ida: Hva mener du er viktigst av; 1) hygg og samhold, 2) effektivitet og driften og 3) avkastning og levedyktighet?

Intervjuobjekt: *Tenker*. Viktigst? (Ida) m-m. (Intervjuobjekt) Nei det er jo det siste egentlig. *Tok seg en sjokolade*. (Ida) avkastning og levedyktighet? (Intervjuobjekt) Ja, det er det viktigste. For det blir ikke noe kos og hygge hvis det ikke går bra med driften. Altså man kan ikke kose seg og ha det hyggelig hele tiden, må jobbe litt og slite litt og føle at man kjempet litt for det. Det er bare bra, det er bare sunt.

Ida: Tar fram tre-sirkel-modellen fra teorien og forklarer. Elementene eierskap, familie og bedrift går litt inn i hverandre. Men hvor mener du at dere som familiebedrift har fokus i dag?

Intervjuobjekt: *tenker*. Eierskapet er egentlig ikke så viktig, jeg tror vi vil være mer nedi her jeg. For å det til å funke må det være familiært og at bedriften at vi får gjort ja..

Ida: Hvor mener du fokuset burde være da? ... På samme sted eller?

Intervjuobjekt: Nei, jeg mener det skal være nedi der og jeg, sånn på fem.

Ida: så litt over på trivsel. Føler du det har skjedd forandringer etter at dere startet opp familiebedriften?

Intervjuobjekt: *Tar seg en slurk av kaffen*. På trivsel? (Ida) m-m. (Intervjuobjekt) Begynner å løsne nå, men det har vært en par tøffe år, det har det vært. Ja, hvert fall for vår del, for min del da, det er vel det jeg skal svare på jeg skal jo ikke svare for alle.

Ida: Hvordan da?

Intervjuobjekt: For det er mye bedre nå? Eller at.. (Ida) har vært tøffe år. (Intervjuobjekt) det er jo arbeidsmengden i forhold til kapasitet og alder og ansvar og alt det der. Det er ganske krevende.

Ida: Har det oppstått konflikter av noe slag? .. Som ikke ville oppstått ellers?

Intervjuobjekt: tenker. Ja, hvis vi bare hadde vært familie så hadde det vel ikke akkurat, det er klart det har vært masse sånne småkonflikter, jeg kaller det småkonflikter, det er ikke noe.. *tenker* ja..

Ida: hvordan har det påvirket dere da? (0.44.13,42 timer.)

Intervjuobjekt: det er det du blir sliten av da vettu, det er jo... Det er jo ikke akkurat de derre arbeidsoppgavene som sliter mest, men det er de derre.. Hvis det er noen gnisninger så er det jo det som tar energien liksom. Hvis en føler at de liksom føler at du påfører dem et liv som de ikke ser noen mening i eller får ikke noe privatliv eller at du kan at du får den følelsen at du har tatt noen feil valg eller dratt de med på noe som de egentlig ikke ville da, og de konfliktene som oppstår i mellom dem som , ja, nei det er jo det som er slitsom. Det hadde ikke oppstått hvis en ikke hadde startet butikk sammen, på samme måten, eller du hadde ikke blitt involvert om det hadde vært noen konflikter dem i mellom. Dem er jo så tett på så det er ingenting som går forbi noen liksom. Enten så sanser dem det eller hører det eller nærer deg hvis det er noen feil eller, da blir det noen.. Da må lufta renses da også blir det. Konsekvensene så langt tror jeg bare er mer samhold og mer respekt og, jeg tror dem har et unormalt bra familieforhold egentlig. Nå har vi leid en hytte på Sjusjøen som vi skal reise ei uke, alle vil jo være med liksom. Jeg tror resultatet blir bra selv om det er litt støy under. Ja, blir sterkere sammen.

Ida: du føler samholdet er bra da?

Intervjuobjekt: ja, jeg føler det.

Ida: Hvordan er enighetene blant dere da?

Intervjuobjekt: *tenker*. Det er ikke sånn at man kan gå i høyre eller venstre spor liksom, det er jo uenige eller ulike syn på forskjellige ting så..

Ida: Føler du at du har frihet utenfor jobb?

Intervjuobjekt: Ja, nå har jeg det. (Ida) m-m, men sånn i forhold til å opprettholde et visst image ovenfor bedriften også, at folk kanskje kjenner deg igjen.

Intervjuobjekt: Nei, men nå har vi kjøpt hus et sted ingen kjenner meg vettu, så det er fint det. (Ida) men sånn her, føler du på det, hvordan du oppfører deg eller tenker du noe over det når du er utenfor jobb? (Intervjuobjekt) nei, det er ikke noe.. Nei, nei det er ikke lett. Det er jo mye ukjente folk på Mysen, men vi går jo aldri ut på Mysen, det er lite med sosialt. Og det er litt sånn at du skygger litt unna fordi du blir litt sånn.. du vil ha fri, du vil være litt sånn tilfredsstillende andre ting enn å måtte, for du blir jo identifisert som bedriften, vi er jo Bamsrudlåven liksom når vi, når folk kjenner oss liksom. Hvis du skulle gå på fest liksom så er det jo det dem spør om, det går ikke på andre ting. Går ofte på «går det bra liksom» og du må sitte å forklare og forsvare.. Så det er litt sånn ulempe kanskje, men det er ikke noe.. Det har

aldri vært noe problem for meg, litt mer for Eva kanskje, som er redd for å gå til frisøren for å bli intervjuet om ting og tang. For meg spiller det ingen rolle, jeg kan gå ned på pub på Mysen eller, jeg har egentlig ikke noe innvirkning som..

Ida: Over på strategi da. Litt generelt først, har dere en visjon? En slags fremtidsdrøm eller en retning da.

Intervjuobjekt: Ja, det er jo å kunne leve av dette bruket da. At alle kan liksom ta i bruk de ressursene som er i bruk rundt oss også foredle dem og gjøre det til levevei liksom. Bygge opp noe av ingenting. Skape det selv da. Det er en sterk motivasjon, eller drivkraft i det da.

Ida: Hva er målene deres?

Intervjuobjekt: Målet er jo at vi skal ha bra inntekt av den jobben vi gjør da. Eksistensgrunnlaget vårt det, den bedriften. Jeg har noen hårete mål eller jeg har noen «hus på månen» -bilder... Jeg har jo vært med i så mange sammenhenger og hørt så mye og sett mye og det var ganske hårete mål det å.. at vi skulle leve av dette småbruket med selskapsarrangement på låven her, i hvertfall når den statusen som dette bruket hadde i nærområdet jordbruksmessig, eller det er jo et lite bruk og bare fattigdom og elendighet som har rådd her i alle år liksom, ingen som store bønder eller ingen som har blitt rike på Bamsrud, du skulle ikke tru du er noe liksom. Det er jo det derre hierarkiet og janteloven og alt det derre, så kommer det draendes med noen sånne litt hårete mål, så.. Men det er ikke noe vanskelig det liksom å skape de derre... Det er jo ikke det som er målet men når du har fokuset den veien og klarer å skape bilder over at du kan gjøre noe stort. Er så masse muligheter og det er utnyttet bare en brøkdel av det man kan finne på å gjøre her. Hvis man jobber mot det målet, så får man hvertfall til noe på veien. (litt mer snakk her).

Ida: Har dere en strategi eller plan for å nå disse målene?

Intervjuobjekt: ja, jo, vi har jo det.. Det er jo tallfestet det for så vidt. Strategien det, det er å få de to, eller de yngre da, til å konsentrere seg og ha fokus på produkter, is, mel, honning, eller foredle produkter av gårdens ressurser og ha fokus på det å vokse både omsetnings og få lønnsomhet i det. Vi har jo doblet omsetningen på serveringslokalene og det er liksom litt vanskelig. Og det er så mye oppmerksomhet på at vi har det , også er det det som folk bruker om dem at de kjøper is også oppdager de at vi har selskapslokale også blir det mye etterspørsel på den da. Og det var litt forventet det at vi må ta den veksten der, eller den økningen og den omsetningen. Det er liksom ikke så farlig hvor pengene kommer fra i starten, så er jo det lettere enn at vi står på torvet med isen på en måte. Men det er jo ikke det som skal vokse og det som skal utvikles. Så det er liksom litt ta strategien er litt å roe det litt ned eller ta det beste liksom da. Prise opp og ja... Å bli kjent da, få oppmerksomhet og bli kjent, må konsentrere oss om det. Produsere og distribuere klarer vi greit. Det er å gjøre de tingene som skal til for at salget øker.

Ida: Hvilke aktiviteter utfører dere for å oppnå målene deres?

Intervjuobjekt: Nei, det er å være frampå i alle sammenhenger det. Og kunne sikkert vært det enda mer og hatt enda mer kreativitet og aktivitet på det. Men jeg syns vi har gjort noen ting i vinter altså som vi er fornøyd med. Som vi har planlagt og det med «gründerwalk» og isstuntet der og oppmerksomheten rundt der og finne på noen nye produkter og sånne ting, så.. Vi er ikke så opptatt av å annonsere eller liksom sånn reklame, det er det å komme litt i skrivende media eller.. bruke sosiale medier da, kanskje bruke det mer aktivt fremover.

Ida: Hva er suksess for dere?

Intervjuobjekt: Nei det er... Det er å få dette til å rulle å gå. En ting er å starte opp med noe, helt annet er å.. å bevise at du klarer å leve av den ideen og det du har startet opp med da. Det er en driv.. Det er suksess. Kontinuitet.

Ida: Vil du si at når dere når målene så har dere oppnådd suksess?

Intervjuobjekt: *tenker*. Jeg tror.. det kommer til å gå litt sånn i trappetrinn og følge hverandre litt vel. Når du føler du har kommet et steg så setter du deg nye mål også er det suksess når du når dit, og når du når dit så.. Det er ikke noe sånn.. Det er ikke ett mål og en.. det kommer til å forandre seg.

Ida: Over til prissetting da. Hvordan setter dere pris på produktene deres? Kan ta iskrem først.

Intervjuobjekt: Ja, nei det har jo vært litt.. Prissetting i Norge er jo sånn hva tåler markedet liksom, hva tar de andre, hvordan skal vi legge oss... Vi har jo bare sett på andre. På de produktene vi tror vi blir sammenlignet med, og legge seg nogen lunde rundt samme som dem.

Ida: arrangementene da?

Intervjuobjekt: litt av det samme. Eller det var vel litt sånn, for mange år siden liksom, eller at du tør ikke å legge deg... du føler kanskje det er mer verdt det du gjør eller at det fortjener en høyere pris, men at i dette området så er det ikke Aker Brygge liksom, så det lå ganske lavt. Og det har det bært litt preg av gjennom årene, at vi ikke har lagt på nok. Men vi er i ferd med å ta noen litt større jafs har vi gjort nå da. Men det er jo sånn, du tjener jo penger på det, det er jo nedbetalt og liksom... Så du har tjent penger selv om du ikke har tatt så bra betalt. Men det blir litt dårlig timebetalt da, men det er litt sånn..

Ida: over til markedet. Hvem er kundene deres?

Intervjuobjekt: på isen?

Ida: på iskremen først ja.

Intervjuobjekt: nei, det er nok først og fremst et voksent publikum. Det er nok ikke barne-is eller sånn.. eller unger liker det jo, men det er for folk som unner seg noe godt og som ikke teller så ille på kronene for å kjøpe seg det de har lyst til, og som er opptatt av hvor maten kommer fra og at det er lokalt og historie og. De tinga.. Retter seg mot en liten gruppe, en kjøpesterk gruppe kanskje.

Ida: på arrangementene da, private og bedrifter har jeg skjønt.

Intervjuobjekt: ja, det er begge deler, lag og foreninger og alt mulig men. Nei, det er liksom alle da. Det er det som har gjenspeilet litt kundene her. Det blir brukt av alle, men det blir jo for dyrt for noen liksom, men det er jo ikke fordi produktet er for dyrt, men de har rett og slett ikke penger til å bruke til sånne ting liksom, så... Nei, blir brukt av alle i nærområde da. Grunnlaget har vært veldig lokalt, men det har forandret seg litt etter at vi kom med isen, da har jo oppmerksomheten blitt mye større da. Det går jo an å utnytte litt da, får etterspørsel fra kunder som er vant til å betale adskillig mer for arrangementer enn det man.. Så det er liksom strategien på selskapslokalene da. Det er vel ikke en eneste lørdag før i slutten av september da.. Som er ledig. Så Elin har bestemt at alle private arrangementer skal betale ei husleie i tillegg til.. 5000 for loven, 3000 for her. Det er jo bare for å bestille lokale, og det er ingen som reagerer på det. (Ida) Nei, man må ta det man kan ta. (Intervjuobjekt) Jeg tror ikke vi har priset noe høyt ut ifra folks forventninger til hva det skulle koste eller at vi har et såpas bra rennommé at kvaliteten. Det har aldri gått så mye bryllup som vi har nå etter at vi gjorde det. Så det er jo mange tusen ekstra uten mer jobb.

Ida: Hvordan markedsfører dere produktene deres?

Intervjuobjekt: Nei, det, ehm. På selskapsarrangementene er det Facebook eller diverse. Og litt av det at vi har, skriver på emballasjen på isen at vi driver med selskapslokaler og at vi når noen flere som er nysgjerrige på hva vi driver med. Isen er det sosiale medier sammen med den oppmerksomheten vi får sånn redaksjonelt da. At vi er mye ute på bondens marked og har demoer i butikk og arrangementer og. Vi blir jo invitert, det er drøssevis med sånne arrangementer. Så det kan vi drive med hele tiden det egentlig, og det gjør vi en god del av, og når folk direkte.

Ida: Hvordan oppnår dere konkurransefortrinn?

Intervjuobjekt: Hvordan vi oppnår?

Ida: konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene deres?

Intervjuobjekt: *tenker*. Neei, det, det er vel at vi byr på oss selv og er det derre ekte.. Folk får liksom noe mer da enn når en kjøper av en industriell storaktør eller internasjonalt konsern liksom så.. Så får de den følelsen av at de gjør noe riktig, eller støtter noe viktig. Bærekraftig, eller, du appellerer liksom til litt flere ting i følelsesregisteret enn bare det at du skal ha en smak eller at du har gjort en god handel. Litt andre ting i den kjøpsprosessen med oss da.

Ida: Over til samarbeid. Har dere noen former for samarbeid eller partnerskap med andre?

Intervjuobjekt: Jaa, ikke noe partner akkurat, men vi samarbeider jo med andre lokalmatprodusenter som vi bruker råvarene av. Elin har sikkert fortalt, eller alle har fortalt om eplesorbeten og Dyregård og det der antagelig? (Ida) m-m. Bruker de da deres råvarer også, eller? (Intervjuobjekt) nei, vi har vel ikke noe råvarer sånn i.. Is er jo et ferdig, det er jo liksom.. måtte vært kokker eller restauranter eller den siden da... eller nå kommer vi med andre ting, melet og honningen, de er jo interessert i de delene, men det er så smått enda. Det er mest det at vi er ute etter å få tak i råvarer til flere is-smaker eller nye produkter der.

Så er jeg jo med i nettverk. Til og med bli invitert i iskremprodusentenes landsforening og der var det bare fire medlemmer, Diplom-Is, Hennig-Olsen og Isbjørn-Is og Kulinaris. Så Røros-mat og vi meldte oss inn, så da doblet det medlemsmassen. Det er stor takhøyde og innstilling på samarbeid og få til ting og gjøre ting sammen og...

Ida: Over på innovasjon og utvikling. Er det generell åpenhet for nye ideer i familiebedriften?
Intervjuobjekt: m-m, hele tiden. Det er den lette delen av driften, finne på ting, det er heller om å gjøre å la være. Det går mer på det, konsentrere seg om tingene man har valgt og stå det løpet ut for å få det til å funke og gå økonomisk og alt det der.

Ida: Har dere et bevisst forhold til innovasjon og utvikling?

Intervjuobjekt: Åssen tenker du da?

Ida: At dere tenker på det for å, ja, utvikle dere? At det ligger der bevisst?

Intervjuobjekt: Ja, man må jo komme med nyheter, en nyhet i året eller noe sånt. Vi har liksom en sånn komme med hvert fall en, noe nytt hvert år eller.. ja. Da får du den oppmerksomheten er jevnlig. I stedet for å finne opp et produkt da og skulle liksom produsere og leve på det i 20 år. Så nytter det ikke å fortelle om det produktet om igjen og om igjen og om igjen, det er ingen som er interessert i det. Så sånn sett så har vi vel et bevisst forhold til det.

Ida: I hvilken grad mener du at nyteknik er avgjørende for å lykkes i fremtiden?

Intervjuobjekt: joda, det er viktig det. Det eneste evige er forandringen, det er ingenting som blir som det er. Så hvis du ikke evner å tenke nytt og ta i bruk nytt så blir det vel seilt tapper ut, da dør du jo da på et vis.

Ida: Over til litt strategiske verktøy. Bruker dere noen verktøy i dag for å oppnå målene deres?

Intervjuobjekt: Neei, det er det at vi ble med på det Fram-programmet da. Der er det jo .. Der er det en del sånne verktøy. Så en får ting litt ned på papiret, ikke bare surrer rundt i hodet på meg, men atte flere ser og tar del i det. Så det har vært veldig bra, det Fram så langt. Tvinger oss til å være litt konkrete og strukturerte på forskjellige ting.

Ida: Hva bruker dere for eksempel til å kommunisere og informere innad og utad?

Intervjuobjekt: nei, innad Messenger er veldig effektiv. Eller kalenderen på Outlooken da, vi har en sånn felles kalender, så vi kan gå inn og se åssen var og når skulle du dit og åssen var ditt og datt og sånn. Så det, også Messenger fungerer veldig bra innad. Og ut til kunder så prøver vi å få alt over på e-post da, eller alt liksom skriftlig, eller så er det mye som har gått på telefonen opp gjennom årene, men det.. det er jo litt avtakende. Er litt sånn på sosiale medier, litt praktisk kommunikasjon særlig på Facebook da.

Ida: Til slutt over på perspektiv. Er fokuset på fortiden, nåtiden eller fremtiden?

Intervjuobjekt: (tenker). Nei, det er.. er framtiden er det som gjelder.. Men uten fortid ingen framtid er det noe som heter og det prøver jeg liksom å si til dem og da. Du må kjenne historia,

du må liksom være litt fornøyd med, for du får ikke målt noe framgang eller noe, hvis du ikke ser litt tilbake eller tenker etter «det har jammen forandret seg litt på en par år nå egentlig» .. skal du se det blir bedre må du liksom se litt bakover. Vesentlig må man konsentrere seg om fremtiden ja..



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway