Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Sigbjørn Dalen

# Et studie av Norske Skog

## Hvorfor fikk Norske Skog utfordringer, og hva kunne vært gjort?

Masteroppgave i Master of Technology Management (MTM)
Veileder: Erik Andreas Sæther
Januar 2019

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Norske Skog

Sigbjørn Dalen

# Et studie av Norske Skog

## Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?

Masteroppgave i Master of Technology Management (MTM)
Veileder: Erik Andreas Sæther
Januar 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

# Sammendrag

Hovedtemaet i denne oppgaven er å se på mulige årsaker til at store selskaper får problemer og går konkurs eller blir kjøpt opp. Ser vi på gjennomsnittlig levetid til S&P 500 bedriftene, ser vi at den gjennomsnittlige levetiden har vært fallende de siste hundre år. Bare siden 1970 tallet har den gjennomsnittlige levetiden falt fra ca 40 år til ca 20 år.

I denne oppgaven ser vi nærmere på Norske Skog AS, og undersøker mulige årsaker til hvorfor et så stort globalt selskap fikk problemer, samt ser på hva kunne de ha gjort. Oppgaven forsøker å svare på dette forskningsspørsmålet:

***Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?***

I denne oppgaven diskuterer vi hvordan ambidextrous organizations og threat rigidity effects bidrar til å forklare hvordan Norske Skog responderte i møte med radikale innovasjoner. I dette casestudiet diskuterer vi i hvilken grad Norske Skog var en ambidextrous organisasjon, og om Norske Skog ble påvirket av threat rigidity effects.

I funnene i denne case-studien finner vi at Norske Skog i stor grad var en exploitative organisasjon, som hadde et stort fokus på inkrementell forbedring av de operasjonelle prosessene og produktene. Vi ser av funnene at Norske Skog i liten grad hadde et explorative fokus. Videre ser vi i funnene at threat rigidity effects bidrar til å forklare hvordan Norske Skog responderte når trusselen kom fra internett og nettaviser. Norske Skog gikk «all in» på å bli en av verdens ledende avis- og magasinprodusenter. Dette klarte Norske Skog i 2001, og når internett og nettaviser begynte å gjøre seg gjeldene, så vi at Norske Skog hadde valgt en risikabel strategi. Vi finner flere likheter mellom threat rigidity effekt og hvordan Norske Skog responderer.

Avslutningsvis oppsummeres hvorfor Norske Skog fikk utfordringer og hva Norske Skog kunne ha gjort. Kort fortalt valgte Norske Skog en risikabel strategi ved å satse alt på avis- og magasinpapir. I en verden med et marked som raskere og raskere endrer seg, burde Norske Skog ha vært mer fremtidsrettet og fokusert mer på kundene. På denne måten kunne signalene om endringer i markedet på et tidligere tidspunkt vært fanget opp, og man kunne ha gjort tiltak tidligere.

# Abstract

The main subject of this studie is to look at possible reasons why large companies are having problems, go bankrupt or being bought up. If we look at the average lifetime of the S&P 500 companies, we see that the average lifetime has been falling over the last hundred years. Since the 1970s the average lifetime has fallen from about 40 years to about 20 years.

In this thesis we look more closely at Norske Skog AS, and investigate the possible reasons why they, as a large global company, got into trouble, and study what Norske Skog could have done. The thesis attempts to answer this research question:

***Based on the theoretical frameworks ambidextrous organizations and threat rigidity effects, why did Norske Skog AS get problems when the industry experienced a radical innovation, and what measures could have been taken to avoid bankruptcy or reduced profitability?***

In this thesis we discuss how the ambidextrous organizations and the threat rigidity effects contribute to explain, how Norske Skog responded in facing a radical innovations. In this casestudy, we discuss to what extent Norske Skog was an ambidextrous organization, and whether Norske Skog was influenced by the threat rigidity effects.

In the findings of this casestudy we find that Norske Skog was an exploitative organization, which had a large focus on incremental improvement of the operational processes and products. We see from the findings that Norske Skog had a very limited exploratory focus. Furthermore, we find in the findings that threat rigidity effects help explain how Norske Skog responded when the threat came from the Internet and online newspapers. Norske Skog went "all in" to become one of the world's leading newspaper and magazine producers. When the internet and online newspapers began to transform the market, we saw that Norske Skog had chosen a risky strategy. We find several similarities between threat rigidity effects and how Norske Skog responded.

Finally, we summarize why Norske Skog had challenges and what measures Norske Skog could have done. In short, Norske Skog chose a risky strategy by investing everything in newspaper and magazine paper. In a world with a market that changes faster and faster, Norske Skog should have been more forward-looking and focused more on the customer. In this way, the signals of changes in the market could have been captured earlier, and measures could have been taken earlier.

# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av et toårs studium i teknologiledelse ved NTNU og NHH. Det har vært svært lærerikt og interessant å følge dette studiet. Etter å ha jobbet i 12 år i det offentlige og næringslivet i ulike roller som ansatt og som leder, var det svært givende å følge forelesninger i teknologiledelse.

Foreleserne fortjener en stor takk for svært gode forelesninger. Dere har en god evne til å formidle. 15 av 90 studiepoeng tok jeg ved Cambridge University, og det var svært interessant og gøy å følge disse kursene. Spesielt reisefølget fra Norge var kunnskapstørst, og Roadmappingkurset var nyttig.

Studietiden har også vært krevende, siden man alltid mangler tid. 90 studiepoeng på to år er heftig når man i tillegg lever et vanlig liv. I 2018 har jeg skiftet jobb, fått en baby, bygget hus, bygget bad på hytta og tatt 60 studiepoeng inkl denne masteroppgaven. Det sier seg selv at dette går utover kona! Derfor tusen takk til deg Elisabeth. Det blir bra til slutt😊

Nå gleder jeg meg til å benytte all denne kunnskapen jeg har lært på dette programmet i teknologiledelse. Takk til Arild Aspelund som leder dette programmet, og tusen takk til min veileder på denne oppgaven Erik Sæther, som gav meg konstruktive innspill og gode diskusjoner.

Jeg vil dedikere denne oppgaven til Samuel, William, Andrea, Helene og Elisabeth. Takk for deres tålmodighet og god lesning.

**Whom the gods wish to destroy, they send 40 years of success.**

~ Ancient Proverb

# Innhold

Figurer ..... xiii
Tabeller ..... xiii
1 Introduksjon ..... 1
1.1 Bakgrunn/aktualisering ..... 1
1.1.1 Fra et fugleperspektiv. ..... 1
1.1.2 Fra et nært perspektiv ..... 2
1.1.3 Min tilnærming: «Hvorfor er dette aktuelt?» ..... 2
1.2 Litt om caset ..... 3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål ..... 3
1.4 Oppgavens oppbygging ..... 3
1.5 Oppgavens avgrensninger ..... 4
2 Teori ..... 5
2.1 Avgrensninger ..... 5
2.2 The Ambidextrous Organization ..... 6
2.2.1 Definisjoner ..... 6
2.2.2 Exploiting and Exploring ..... 6
2.2.3 Exploration and Exploitation ..... 7
2.2.4 A Balanced Portfolio / Opportunity Portfolio ..... 7
2.2.5 Hvordan organisere en bedrift for å lykkes med innovasjon ..... 9
2.2.6 Becoming Ambidextrous. Kjernen i en ambidextrous organisasjon. ..... 10
2.2.7 The Ambidextrous CEO ..... 11
2.2.8 The Ambidextrous pattern ..... 11
2.2.9 Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model ..... 12
2.3 Threat Rigidity ..... 12
2.3.1 Threat Rigidity ..... 12
2.3.2 Why good companies go bad. ..... 16
2.3.3 Organizational actions in response to threats and opportunities ..... 16
3 Metode ..... 18
3.1 Forskningsdesign ..... 18
3.1.1 Valg av forskningsdesign ..... 18
3.1.2 Forskningsmetode – Case-studiet ..... 19
3.1.3 Datakilder – dokumentanalyse & intervju ..... 19
3.2 Forskningsprosess ..... 20
3.2.1 Datainnsamling ..... 20
3.2.2 Valg av informanter ..... 20

3.2.3 Forberedelse av dybdeintervju ....21
3.2.4 Gjennomføring av dybdeintervju ....21
3.3 Dataanalyse ....22
3.3.1 Analyse ....22
3.3.2 Tolkning ....22
3.4 Anonymisering og presentasjon av funn ....23
3.5 Avgrensninger i caset – valg av tidsperiode ....23
3.6 Forskningens kvalitet - kildekritikk ....24
3.6.1 Reliabilitet (Pålitelighet) ....24
3.6.2 Validitet ....25
3.7 Alternative metoder ....27
3.8 Sterke og svake sider ved prosjektet ....27
3.8.1 Kilder ....27
3.8.2 Det teoretiske grunnlaget og resultatene ....27
3.9 Etiske aspekter ....28
4 Empiri ....29
4.1 Casehistorie og intervju om Norske Skog AS ....29
4.2 Tidlig fase og bakgrunns info om Norske Skog ....30
4.2.1 Videre vekst ....31
4.2.2 Ny strategi ....31
4.2.3 Norge blir for lite ....31
4.2.4 Miljø fokus ....32
4.3 Norske Skog i perioden 1995 til 2010 ....33
4.3.1 I 1995 kom konjunkturendringene ....33
4.3.2 Ny sjef ....33
4.3.3 Mangfoldig drift ....33
4.3.4 Strategien for Norske Skog AS i 1995. ....35
4.3.5 Videre internasjonal satsing ....36
4.3.6 Asia-krisen ....37
4.3.7 Videre vekst ....38
4.3.8 Ny strategi ....38
4.3.9 Fletcher Challenge Paper ....38
4.3.10 Salg av enheter utenfor kjerneområdet. ....39
4.3.11 Toppåret 2001 ....40
4.3.12 Nedgangskonjunkturer ....41
4.3.13 Fallet fortsetter ....41
4.3.14 Ny konsernsjef ....42

4.3.15 Videre satsing og verdensledende på avispapir .....42
4.3.16 Nedleggelser og salg i Norske Skog AS .....43
4.3.17 Ny tid .....44
4.3.18 Videre nedgang.....44
4.3.19 fortsatt nedgang .....45
4.3.20 Et spørsmål om tid .....45
5 Analyse og Diskusjon .....46
5.1 The Ambidextrous Organization.....46
5.1.1 Exploiting and Exploring.....46
5.1.2 Er Norske Skog både en «Exploitative Business» og «Exploratory Business»? 49
5.1.3 Er perspektivene rundt en ambidextrous organisasjon relevant i casetstudien? .....50
5.2 Threat Rigidity effects .....51
5.2.1 Trusler oppstår, og er det egentlig en trussel? .....51
5.2.2 Konsensus om fremtiden i Norske Skog .....52
5.2.3 Finnes det noen trusler?.....53
5.2.4 Nye tider.....55
5.3 Ble Norske Skog ledelsen rammet av threat rigidity effect?.....55
5.3.1 Før konjunktur endringene i 2002 .....56
5.3.2 Nedgangskonkunktur i 2002 .....56
5.3.3 En kjent eller ukjent trussel oppstår .....57
5.3.4 Tidlige signaler og handlingsrom .....58
5.3.5 Hva skjedde i disse fasene .....58
5.4 Hvorfor tok det så lang tid å anerkjenne internett og nettaviser som en ny radikal innovasjon.....59
5.4.1 Hvilke faktorer påvirket toppledelsen i Norske Skog .....59
5.5 Med litt etterpåklokskap .....60
5.5.1 Strategi i 99 .....61
5.6 En portefølje av innovasjonsprosjekter.....61
5.7 Teoretisk implikasjon og videre forskning .....62
5.8 Praktisk implikasjon.....62
5.9 Begrensninger i oppgaven .....63
5.10 Hvordan gikk det med Norske Skog etter 2010 .....64
6 Avsluttende betraktninger og konklusjon .....65
6.1 Konklusjonens avgrensninger .....65

6.2 Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon?.....66

6.3 Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?.....67

7 Litteraturliste .....69

Vedlegg I – Intervjuguide .....72

Vedlegg II finansielle tall .....75

# Figurer

Figur 1: Gjennomsnittlige levetiden til S&P 500 bedriftene ..... 1
Figur 2: Oppgavens oppbygning. ..... 4
Figur 3: A Balanced Portfolio / Opportunity Portfolio..... 8
Figur 4: Functional designs ..... 9
Figur 5: Cross-functional teams..... 9
Figur 6: Unsupported teams ..... 9
Figur 7: Ambidextrous organizations ..... 9
Figur 8: The Success Syndrome .....12
Figur 9: Threat Rigidity .....13
Figur 10: En modell om en gruppes respons til trusler .....14
Figur 11: Forventede resultatene av trussel på organisasjonsnivå .....15
Figur 12: A Model of Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities .17
Figur 13: Hovedtall for inntektsområdene over tid .....37

# Tabeller

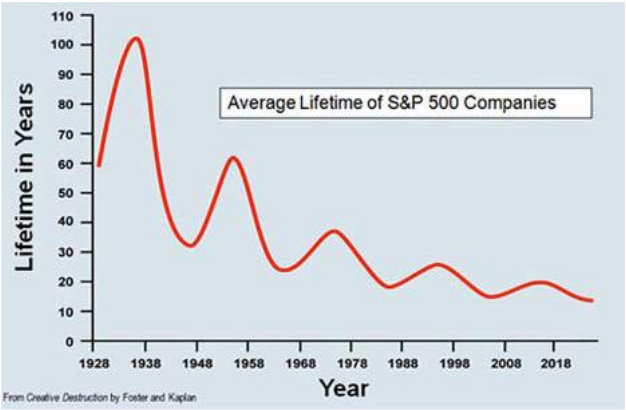
Tabell 1 Map of Innovation ..... 7
Tabell 2 Exploitative Business og Exploratory Business .....10
Tabell 3 Faser ved trussel .....57

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn/aktualisering

Hovedtemaet i denne oppgaven er å se på mulige årsaker til at store selskaper får problemer og går konkurs eller blir kjøpt opp. Oppgaven skal prøve å gi svar på hvordan store selskaper kan møte radikale innovasjoner, slik at de unngår fallende lønnsomhet eller unngå konkurs. En utfordring mange selskaper møter etter hvert i sin levetid, er at det skjer endringer i markedet, eller at andre aktører kommer med inkrementelle eller radikale innovasjoner. Slike nye hendelser utfordrer de etablerte selskapene, om hvordan de skal møte dette.

Ser vi på gjennomsnittlig levetid til S&P 500 bedriftene (Foster og Kaplan), ser vi at den gjennomsnittlige levetiden har vært fallene de siste hundre år. (Se figur 1.1 til høyre). Bare siden 1970 tallet har den gjennomsnittlige levetiden falt fra ca 40 år til ca 20 år.




**Figur 1: Gjennomsnittlige levetiden til S&P 500 bedriftene**

I denne oppgaven skal vi se nærmere på Norske Skog, og se på mulige årsaker til hvorfor et stort globalt selskap får problemer, samt se på hva selskaper kan gjøre.

### 1.1.1 Fra et fugleperspektiv.

Man kan jo spørre seg om det egentlig er en utfordring at selskaper går over ende eller blir kjøpt opp av andre aktører. Det at selskaper har kortere og kortere levetid kan for samfunnet være nyttig. Man kan se på selskaper som om de har en visjon om å produsere en tjeneste eller vare så effektivt som mulig så lenge denne tjenesten eller varen er salgbar. Da vil selskapene ha en stabil visjon, og begrensede tanker om større radikale innovasjoner.

På en annen side har etablerte selskaper store ressurser og mange muligheter, som kanskje de nye selskapene ikke har. Etablerte selskaper har ofte mye kompetanse, god tilgang til markedet, tilgang på teknologi og kontantstrøm med en god balanse. Dette skulle tilsi at etablerte selskaper har alle muligheter til å konkurrere og bygge videre på nye lønnsomme prosjekter. Selv om store selskaper har alle muligheter til å lykkes i møte med konkurranse fra nye innovasjoner, så viser trenden at levetiden til større selskaper blir kortere og kortere. Ved å se på Norske Skog AS som et case, skal vi se om det er noe vi kan lære, og som kan brukes til lignende case senere.

### 1.1.2 Fra et nært perspektiv

Eierne og ledelsen i selskaper arbeider for at den fremtidige inntjeningen skal være så stor som mulig. Vekst og lønnsomhet er essensielt for alle selskaper, og særlig ledelsen blir målt på lønnsomhet. Eiere og ledere i etablerte selskaper har derfor stor interesse av å finne gode strategier for fremtidig god inntjening. Både eiere, ledelse og ansatte ønsker å jobbe på vinnerlaget. Ved å lære av gårsdagens feilbeslutninger, og ved å forstå årsaker til feilbeslutninger, kan vi i fremtiden jobbe på en bedre måte som er til det beste for eiere, ledelse og ansatte. Utfordringene med selskapers tidligere og tidligere «død», er en trend som mange selskaper har fokus på.

Jeff Bezos, verdens rikeste mann og sjef for Amazon tror at Amazon vil gå konkurs. 17.nov 2018 sier Jeff dette: *«Faktisk spår jeg at Amazon en dag kommer til å mislykkes. Amazon kommer til å gå konkurs. Hvis du ser på store selskaper, pleier livsløpene deres å være 30 år pluss, ikke 100 år pluss, sa Bezos, som er Amazons grunnlegger og største eier».* Videre sier Jeff Bezos at de ansattes oppgave er å utsette konkursdagen så lenge som mulig. Han anbefaler ansatte å holde fokuset på kundene. «*Hvis vi begynner å fokusere på oss selv, er det begynnelsen på slutten,»* sa Bezos til de ansatte.

### 1.1.3 Min tilnærming: «Hvorfor er dette aktuelt?»

Etter å ha jobbet som mellomleder i flere store konsern i Norge har jeg selv erfart hvor vanskelig det er å få til endring, og hvor statisk organisasjoner kan være. Selv om det er mange gode grunner for å skape endringer med vekst og utvikling, er det også mange årsaker til at endring ikke skjer. I de selskapene jeg har arbeidet i, har det vært mye kompetanse, teknologi og kapital, slik at forutsetningene for vekst og utvikling har vært tilstede. Ofte fokuserer lederne kun på dagens forretningsmodell. Jeg jobber i dag i Norske Skog AS, og Norske Skog AS er et nytt morselskap som overtok alle fabrikkene fra det tidligere Norske Skog AS. Det tidligere morselskap gikk konkurs i desember 2017, og dermed var 50 år med historie i norsk treforedling over. (selv om de selvstendige fabrikkene overlevde videre i et nytt konsern.) Jeg synes det er fascinerende at store selskaper med store ressurser, og muligheter for å lykkes i konkurransen, kan «dø».

## 1.2 Litt om caset

Idèen om Norske Skog AS startet på slutten av 50 tallet da skogeierne i Norge ønsket større etterspørsel etter norsk virke. To ledende personer i norsk skogbruk dro derfor til Finland for å se på papirproduksjon. Resultatet ble at Norske Skog AS ble stiftet i 1962, og de første papirrullene til aviser ble produsert i 1966. Igjennom 70 og 80 tallet kjøpte Norske Skog AS opp flere bedrifter innen skog- og treforedlingsindustri i Norge. I 1981 bygde Norske Skog sin tredje papirmaskin PM3 på Skogn. Norske Skog AS hadde på 90 tallet aktivitet på et 20 talls lokasjoner i Norge, og var blitt en stor nasjonal aktør, men en svært liten aktør internasjonalt. Norske skog AS så behovet for å styrke seg internasjonalt, og i løpet av 6-7 år gikk Norske Skog fra å være en nasjonal aktør til å bli en av de ledende globale aktørene innen trykkbasert papir. Gjennom oppkjøp og partnerskap innen trykkbasert papir ble Norske Skog AS blant de store innen avis og magasinpapir, samtidig som Norske solgte unna annen virksomhet som ikke var kjernevirksomhet. Norske Skog AS var på få år blitt en ledende global aktør, og var på et punkt verdens største avispapirprodusent. Posisjonen til Norske Skog AS var sårbar, og da markedet etter avispapir begynte å falle på starten av 2000-tallet fikk Norske Skog problemer med lønnsomheten. Også tidligere hadde det vært ubalanse i markedet med overproduksjon, men ubalanse i markedet pga internett og nettaviser var noe nytt. Forskjellige løsninger ble vurdert, men det ble etter hvert solgt unna og lagt ned anlegg for å tilpasse tilbud og etterspørsel. Utfordringene med lønnsomhet og gjeld ble etter hvert så stor at Norske Skog AS gikk konkurs i desember 2017.

## 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hovedtema i denne oppgaven er å se på hvordan større selskaper kan møte radikale innovasjoner, slik at de unngår konkurs eller blir kjøpt opp. Oppgaven skal prøve å gi svar på hvordan store selskaper kan møte utfordringer i markedet, slik at de unngår fallende lønnsomhet.

For å kunne oppnå formålet med denne oppgaven, og på best mulig måte kunne utnytte det teoretiske rammeverket, ble følgende problemstilling utarbeidet:

***Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?***

## 1.4 Oppgavens oppbygging

Innledningsvis diskuteres bakgrunn for problemstillingen og hvorfor oppgaven er relevant i dag. Det gjøres rede for oppgavens formål, problemstilling og case-valg. I kapittel 2

presenteres oppgavens teoretiske rammeverk som danner et rammeverk for diskusjon av oppgavens empiriske funn. Videre i Kapittel 3 ser vi på oppgavens fremgangsmåte og forskningsmetode og belyser de metodiske valgene som er tatt i denne oppgaven. I kapittel 4 vil de empiriske funnene presenteres i en case-beskrivelse. Oppgaven beskriver kort hele historien til Norske Skog, men hovedfokus i case-studien er i perioden 1995 – 2010. I kapittel 5 vil Norske Skog drøftes og analyseres med bakgrunn i teori og oppgavens empiriske grunnlag. Videre vil de teoretiske og praktiske implikasjonene presenteres, og det presenteres forslag til videre forskning. I kapittel 6 vil oppgaven konkludere. Oppgavens oppbygging sees oppsummert i figur 1.2.

**Figur 2: Oppgavens oppbygning.**

## 1.5 Oppgavens avgrensninger

Problemstillingen i dette case-studiet er: *Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?* For å ikke utelukke relevante momenter, velger jeg å ha hovedfokus i dette case-studiet på en 15 årsperiode, fra 1995 til 2010. Med denne tidsperioden på 15 år, vil denne oppgaven ha et overordnet perspektiv, og se på de strategiske beslutninger over tid. I denne 15 årsperioden vil det være mange valg som Norge Skog tok, men etter å ha lest igjennom historien til Norske Skog, har jeg valgt ut de viktigste strategiske beslutningene. For å sette denne 15 årsperioden i kontekst, vil jeg i kapittel 4 kort beskrive de første 35 årene fra 1960-1995, slik at foranledningen og konteksten til studien er beskrevet. Dette pga de første 35 årene påvirket kulturen og tradisjonene i selskapet, og de 35 første årene påvirker de strategiske beslutningene som tas i perioden 1995-2010. Jeg velger også å avslutte analysen i 2010 pga etter 2010 er det få interessante strategiske beslutninger, samt at det muligens er et spørsmål om tid før de går konkurs. Man kunne valgt å se på kun en 5 årsperiode fra f.eks år 2000 til 2005, og gått litt mer i dybden. Dette kan gjøres i et senere case-studium, med denne oppgaven som grunnlag. Risikoen for å utelukke viktig historiske beslutninger, gjorde at jeg valgte en lengre 15 årsperiode fra 1995 til 2010.

# 2 Teori

I dette kapittelet presenteres teoretiske rammeverket som senere danner grunnlaget for analyse og drøfting. Teorien vil bidra til å belyse og oppnå innsikt rundt utfordringene større bedrifter møter når radikale innovasjoner treffer markedet. Vi skal se på innholdet i begrepene og ulike perspektiver. Valg av teori er gjort på bakgrunn av både forskningsspørsmålene og det empiriske datagrunnlag. Som en del av læringsprosessen i dette case-studiet ble teorien revidert og endret underveis i studiet. Dette kapittelet vil presentere relevant teori om utfordringene bedrifter møter ved ulike større eksterne endringer. Dette gjøres for å danne et teoretisk rammeverk som gjør det mulig å besvare avhandlingens problemstilling.

## 2.1 Avgrensninger

Hovedfokus i denne presentasjonen av teori vil være: The ambidextrous organization, og threat rigidity effects. Disse teoretiske perspektivene er valgt for å kunne drøfte og besvare forskningsspørsmålet på en tilfredsstillende måte: *Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?*

Ved å drøfte caset om Norske Skog sammen med disse to teoretiske perspektivene vil vi i tilstrekkelig grad belyse problemstillingene og gi økt innsikt i forskningsspørsmålet.

Dette case-studiet er interessant på mange måter, og samtidig finnes det mange relevante teoretiske perspektiver som kunne vært drøftet. Det er svært mange elementer og variabler som påvirker et selskaps utvikling, slik at et fokus på bare to teorier, er litt lite for å forklare hele bredden i et selskaps utvikling. I denne masteroppgaven kunne det vært mer fokus på teorier innenfor strategi, som også kunne forklart hvorfor Norske Skog fikk utfordringer. Jeg velger allikevel å ikke ta med flere teoretiske perspektiver innen strategi, siden mine valgte teoretiske rammeverk svarer bedre på forskningsspørsmålet. Når jeg avgrenser drøftingen til noen få teoretiske rammeverk, synes jeg disse to teoretiske perspektivene; ambidextrous organization, og threat rigidity effects, bidrar til å klargjøre utfordringene og mulighetene en større bedrift står ovenfor når de møter radikale innovasjoner. Disse valgte teoriene bidrar i stor nok grad til belyser problemstillingene og gi økt innsikt i forskningsspørsmålet.

Threat rigidity bidrar til å forstå hvorfor Norske Skog responderer som de gjør når de møter radikale innovasjoner. Threat rigidity bidrar også med innsikt om hva man bør

være obs på når man møter en trussel. Ved å vite om disse reaksjonsmønstrene, kan man gjøre tiltak for fremtiden. Samtidig bidrar ambidexterity til å forstå hvorfor Norske Skog kom i den situasjonen de gjorde. De teoretiske perspektivene rundt ambidexterity kan bidra til kunnskap om hvordan bedrifter kan imøtekomme endringer i markedet, eller radikale innovasjoner. Ved å være en ambidextrous organisasjon har man større muligheter til å møte konkurranse og endringer som skjer i markedet.

## 2.2 The Ambidextrous Organization

Dette caset handler om at en større bedrift møter eksterne endringer. I endringslitteraturen er det skrevet utallige bøker om endringer. Det er mange teorier som kan berike vår innsikt. Mitt mål er at dette case-studiet kan bedre innsikten i hvordan større selskaper bedre kan møte endringer i markedet eller radikale innovasjoner. For å kunne diskutere forskningsspørsmålet skal jeg ta utgangspunkt i ambidextrous organisasjon.

### 2.2.1 Definisjoner

Den romerske guden Janus er guden for portene, dørene, døråpningene, alle begynnelser og enhver slutt. Guden Janus er ofte avbildet med to ansikter i hver sin retning, og en tolkning av dette er at den ene ser fremover og den andre bakover. Janus ble ofte brukt for å symbolisere endringer og overganger, som for eksempel fra fortid til fremtid, overgang fra ungdom til voksen. Han kunne altså se inn i fremtiden med det ene ansiktet og i fortiden med det andre ansiktet. (Marcus Terentius Varro. 27)

Ordet ambidextrous hos en person, betyr at man kan bruke høyre og venstre arm like godt. I en ambidextrous organisasjon bør altså topplederne være bevisst på fortid og fremtid. De bør se på historiske data i forhold til produkter og prosesser, men også se på fremtiden og hvilke innovasjoner som vil være gjeldene i fremtiden (O'Reilly og Tushman, 2004)

### 2.2.2 Exploiting and Exploring

O'Reilly og Tushman (2004) forteller at skal man lykkes i det lange løp bør selskapene jobbe med innovasjon på flere nivåer. O'Reilly og Tushman deler inn i tre type innovasjoner: incremental innovations, architectural innovations og discontinuous innovation

- Incremental innovations: handler om mindre forbedringer i eksisterende produkter og prosesser.
- Architectural innovations: handler om teknologiske eller prosess forbedringer som fundamentalt endrer en komponent eller element i en forretning.
- Discontinuous innovation: radikale endringer som endrer konkurransen i bransjen.

O'Reilly og Tushman utarbeidet et: «Map of Innovation»

Tabell 1 Map of Innovation

| | **incremental innovations** | **architectural innovations** | **discontinuous innovation** |
|---|---|---|---|
| **New customers** | | | |
| **Existing customers** | | | |

O'Reilly og Tushman (2004) forteller at for å være konkurransedyktig over tid bør bedrifter jobbe med alle disse typene innovasjon nevnt i tabellen for nye og eksisterende kunder. Denne tabellen hjelper bedrifter i å ha oversikt over sine prioriteringer i dag, og hvor de kanskje burde styrket innsatsen.

### 2.2.3 Exploration and Exploitation

James G. March (1991) snakker om "exploration / exploitation trade-off". March diskuterer begrensede ressurser som må prioriteres til enten å utforske nye muligheter eller å utnytte eksisterende.

March utviklet modeller som så både på et lukket system og et mer åpent system. I et turbulent miljø (det vil si når en radikale innovasjoner kommer) er organisasjoner med alle sosiale kulturer dødsdømt, med mindre nyrekrutteringer kommer inn med nye ideer og bidra til at organisasjonen er søkende etter løsninger.

March's andre modell forsøker å fange effekten av konkurranse mellom organisasjoner på læring og viser en viktig effekt av konkurransen. Mars forklarer at "som antall konkurrenter øker, øker variansens bidrag til konkurransefortrinn».

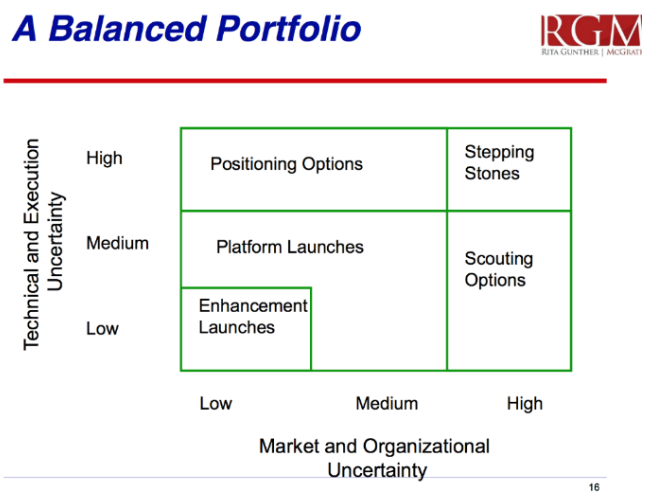
March's hovedpoeng er knyttet til "gammel visdom". Tilpasning av sosiale-koder innen organisasjon er en trussel mot læring, som kan ha dårlige effekter. Generelt er bidraget til rask læring ikke alltid positivt, den raske sosialiseringen kan skade sosialiseringen selv når den hjelper sosialiserte. Kunnskapsutviklingen i en organisasjon kan føre til at man opprettholder dagens naivitet og uvitenhet.

### 2.2.4 A Balanced Portfolio / Opportunity Portfolio

O'Reilly og Tushman utarbeidet et: «Map of Innovation» for å kartlegge hvilken innovasjonsaktivitet bedriften fokuserer på. Rita Gunther McGrath og Ian C. Macmillan har utarbeidet et rammeverk balansert portfolio i boken Discovery-Driven Growth (2009). I dette rammeverket kan man vurdere eller klassifisere ulike

innovasjonsprosjekter og veksttiltak i en bedrift. Her vil bedrifter fort se hvor tyngdepunktet i investeringene ligger.

**Figur 3: A Balanced Portfolio / Opportunity Portfolio**




### Enhancement Launches

I modellen til Rita ser vi at investering i kjernevirksomheten gjør dagens virksomhet bedre. Her er den tekniske- og gjennomføringsrisikoen lav, og markeds- og organisasjonsrisikoen lav. Det kan fortsatt være innovative prosjekter i kjernevirksomheten, men man vet hvordan og for hvem vi investerer for. Et eksempel kan være å føre virksomheten ut i skyen.

### Platform launches

Platform launches er kandidater til å bli en del av den fremtidige kjernevirksomhet. Disse prosjektene krever ofte betydelige investeringer og engasjement. Hvis f.eks et farmasøytisk selskap vurderer produksjon av et nytt stoff, kan det raskt bli en del av kjernevirksomheten.

### Positioning options og Scouting options og Stepping stones

Når du kommer utover i modellen er det stor usikkerhet på begge dimensjoner. Her er det mange alternativer og valgmuligheter, og det er her markedsbalansen endres. Dette kan være små investeringer som bedrifter investerer i, for å ha flere fremtidige muligheter. Å ha oversikt over hele porteføljen er viktig, siden dette skal støtte bedriftens strategi. Poenget er at selskapene skal kunne lede strategiske investeringer og overvåke dem.

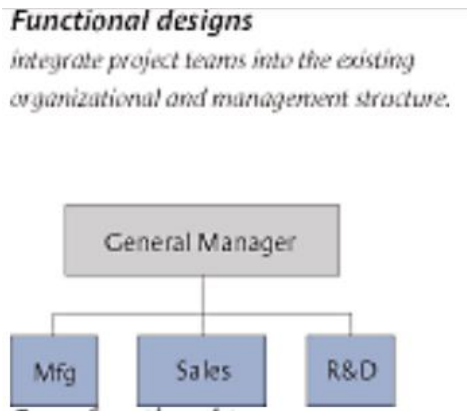
Rita Gunther Mcgrath sier i en artikkel ifra 2016: *So what I would tell my ROI-hungry CEO is that: "unless you are investing in those hard-to-value but opportunity creating options, you are implicitly voting that today's business more or less as it is, is going to drive your growth needs in the future." This is usually not a bet you want to take.*

## 2.2.5 Hvordan organisere en bedrift for å lykkes med innovasjon

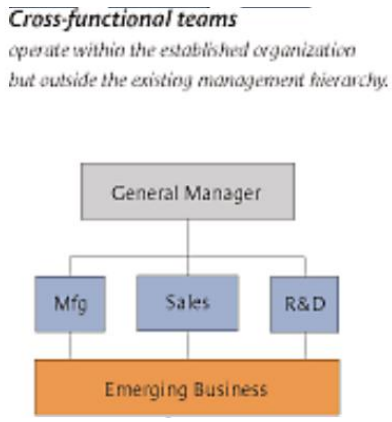
O'Reilly og Tushman (2004) undersøkte sammen med Wendy Smith, Robert Wood, og George Westerman, hvordan bedriftene organiserte seg når de lyktes med innovasjon. De endte opp med 35 forskjellige radikale innovasjoner, og studerte hvordan de var organisert. O'Reilly og Tushman fant at bedrifter vanligvis organiserer seg på hovedsakelig fire forskjellige måter når bedriftene jobbet med radikale innovasjoner.

Under vises de fire modellene som O'Reilly og Tushman definerte.

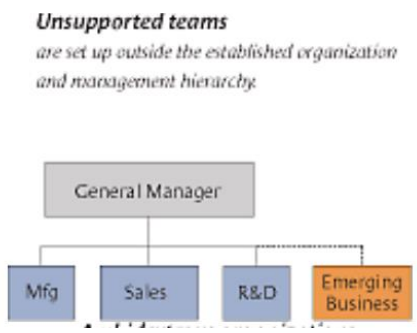
**Figur 4: Functional designs**



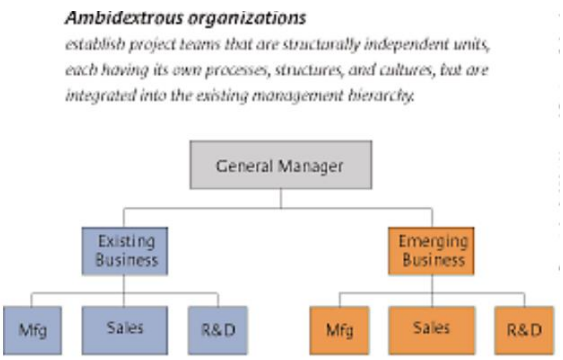

**Figur 5: Cross-functional teams**




**Figur 6: Unsupported teams**




**Figur 7: Ambidextrous organizations**




O'Reilly og Tushman (2004) forteller at i deres undersøkelser blant 35 forskjellige radikale innovasjoner, benyttet bedriftene forskjellige organisasjons design/struktur for å utvikle nye innovasjoner. Mer enn 90% av de som brukte en ambidextrous organizational struktur i organisasjonen, lyktes med sine innovasjoner, mens ingen av de som brukte "the cross-functional or unsupported teams» lyktes. Bare 25% av de som brukte «functional designs», lyktes i å nå sine mål. O'Reilly og Tushman fant at ambidextrous

organizations var significant bedre enn de andre tre organisasjonsdesignene. Videre så de at når man benyttet ambidextrous organizations, så holdt den eksisterende virksomheten produktiviteten oppe eller hadde en økning. Motsatt effekt hadde de tre andre strukturene "the cross-functional, unsupported teams, functional designs». Her falt produktiviteten hos den eksisterende enheten. Strukturen ambidextrous organizations fører altså til inspirasjon mellom enhetene, samtidig som den forhindrer at enheter demotiverer hverandre.

Ved å skille organisasjonene i to ulike enheter sikrer man at den nye enhetens særegne prosesser, strukturer og kulturer ikke blir negativt påvirket av eksisterende enheter. Samtidig blir de etablerte enhetene skjermet av forstyrrelser av nye produkter og tjenester. Eksisterende enheter kan fortsette å fokusere all sin oppmerksomhet og energi på å forbedre sine prosesser, forbedre sine produkter og betjene sine kunder.

### 2.2.6 Becoming Ambidextrous. Kjernen i en ambidextrous organisasjon.

O'Reilly og Tushman (2004) forteller videre at en ambidextrous organisasjon består av to veldige forskjellige typer virksomheter. En enhet fokuserer på å utnytte eksisterende profitt, og den andre enheten fokuserer på å utforske nye muligheter for vekst. O'Reilly og Tushman laget en tabell (Tabell 2) som viser at det kreves to forskjellige strategier, strukturer, prosesser og kulturer for å være en ambidextrous organisasjon.

**Tabell 2 Exploitative Business og Exploratory Business**

| Alignment of | Exploitative Business | Exploratory Business |
|---|---|---|
| **Strategic intent** | *Cost, profit* | Innovation, growth |
| **Critical tasks** | Operations, efficiency, incremental innovation | Adaptability, new products, breakthrogh innovation |
| **Competencies** | operational | entrepreneurial |
| **Structure** | Formal, mechanistic | Adaptive, loose |
| **Controls, rewards** | Margins, productivity | Milestones, growth |
| **Culture** | Efficiency, low risk, quality, customers | Risk taking, speed, flexibility, experimenation |
| **Leadership role** | Authoritative, top down | Visionary, involved |

### 2.2.7 The Ambidextrous CEO

Tushman, Smith og Binns (2011) undersøkte 12 toppleder-team i større selskaper, og identifiserte tre lederprinsipper som hjelper bedriftene til å utvikle kjernevirksomheten samtidig som de jobber med innovasjon. Disse tre lederprinsippene var:

- Utvikle en overordnet identitet i bedriften. En for smal visjon kan være begrensende for innovasjon og utvikling.
- Bevar spenningen mellom kjernevirksomhet og innovasjon i toppledelsen. Hvis innovasjonsbeslutninger tas på et for lavt nivå i organisasjonen, kan innovasjon bli nedprioritert.
- Oppmuntre til motsetninger ved å ha flere strategisk motstridende prosjekter. For mye «likhet» er lite utviklende.

Tushman, Smith og Binns mente at gode ledere navigerte i dilemmaet mellom nye innovasjoner og kjernevirksomhet, og lot ikke prioriteringsdiskusjonen bli delegert til sine mellomledere.

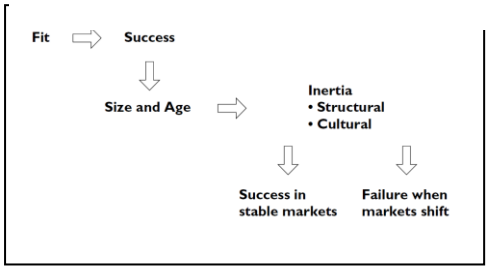
### 2.2.8 The Ambidextrous pattern

Tushman og O'Reilly III (1996) skriver om hvorfor det er problemer med å overvinne treghet og implementering, innovasjon og forandring, og hvorfor er denne utfordringen er så langvarig. Tushman og O'Reilly III (1996) skriver at organisasjoner er fylt med fornuftige mennesker og ledes vanligvis av smarte ledere. Hvorfor er alt annet enn inkrementell endring ofte så vanskelig for de mest vellykkede organisasjonene? Og hvorfor er mønstrene for suksess og svikt så utbredt på tvers av næringer og over tid? For å forbli vellykket må ledere over lange tid ha fokus på ambidexterity og implementere både inkrementelle og revolusjonerende endringer. Tushman og O'Reilly III (1996) undersøkte mønstre i utviklingen i forskjellige organisasjoner og så på hvilke krefter som påvirker ledelsen mens de kjemper med å administrere innovasjon og forandring.

Tushman og O'Reilly III (1996) skriver at internkultur kan bidra til å hindre innvasjon og utvikling. Tushman og O'Reilly III forteller om amerikanske Sears som et case: *"But this success bred in Sears executives an arrogance and an internal focus that was almost xenophobic." Another observed that "the main problem with Sears is that its managers and executives are 'Sears-ized'—so indoctrinated in the lore of past glories and so entrenched in an overwhelming bureaucracy that they cannot change easily. The old Sears culture, like the old IBM culture, was a product of their success: proud, inward-looking, and resistant to change."*

Tushman og O'Reilly III (1996) forteller at over tid følger det fleste bedrifter samme mønster. Det utvikles treghet i strukturer og kulturer som fungerer godt i stabile markeder, men som har utfordringer når bedriften opplever endringer i markedet.

**Figur 8: The Success Syndrome**




Tushman og O'Reilly III (1996) oppsummerer med at ledere må være forberedt på å kannibalisere sin egen virksomhet når det skjer større endringer i bransjen. Selv om dette er lett å si, er disse organisatoriske overgangene er vanskelig i praksis. Suksess bringer med seg treghet og konservatisme. Det er klare fordeler ved å være proaktiv med hensyn til forandring, men bare en liten minoritet av bedrifter initierer egne innovasjoner før en markedsnedgang. Tushman og O'Reilly III (1996).

### 2.2.9 Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model

Bob Walrave, Kim E. van Oorschot og A. Georges L. Romme (2011) hadde en studie og laget en simuleringsmodell for å kartlegge de underliggende prosessene i bedrifter vedr exploration og exploiation. Levinthal and March (1993) definerte et begrep «success trap» hvor bedrifter overdriver sin exploitation innsats, selv om omgivelsene tilsa at bedriften skulle satse mer på explorative prosjekter. I Walrave sin artikkel utvikler de en teori om hvordan og hvorfor offentlige bedrifter prioriterer exploitation. Det er i prosessene mellom styret og ledelsen som kan føre til kortsiktighet.

## 2.3 Threat Rigidity

### 2.3.1 Threat Rigidity

Når motgang oppstår eller organisasjoner opplever endringer i sine omgivelser, er det ikke alltid responsen eller reaksjonen er egnet. I studiene fra Staw, Sandelands og Dutton (1981) leser vi om flere eksempler hvor enkelte reaksjoner eller responser var uventet eller uegnet. Penn Central Railroad fortsatte å betale utbytte fra selskapet helt til kontantbeholdningen var helt tom (Altman, 1971). Under oljekrisen og stigende bensinpriser fortsatte Chrysler Corporation å produsere de største og mest bensinineffektive bilene sine til lagrene deres rant over av store biler (Business Week, 1979; Fortune, 1979). Saturday Evening Post fortsatte å øke prisene sine på avisen, selv om etterspørselen etter avisen falt (Hall, 1976). Staw, Sandelands og Dutton forteller at når organisasjonene er truet eller i krise, er organisasjoner og selskaper tilbøyelig til å fokusere mer på den ene tingen de gjør bra (for eksempel organisasjonens

kjerneprodukter eller tjenester), slutte å gjøre andre ting, og bli mer hierarkiske og topp-ned når det gjelder styringskontroll.

Ledergrupper kan redusere deres egne valgmuligheter under en krevende eller stressende situasjon, og ikke ta imot ny informasjon og ta kontroll over beslutningsinformasjon (Janis, 1972). Som illustrert i eksemplene med Penn Central Railroad, Chrysler Corporation og Saturday Evening Post, kan det være en generell tendens at enkeltpersoner, grupper og organisasjoner oppfører seg passivt eller handlingslammet i truende situasjoner (Staw, Sandelands og Dutton, 1981). Staw, Sandelands og Dutton (1981) skriver at det kan være to typer effekter. Hvis det skjer en endring i omgivelsene som blir en trussel for en bedrift, kan en effekt resultere i at vi snevrer inn vår evne til å ta imot informasjon. Vi kan for eksempel ikke være oppmerksom på hva som skjer rundt oss, eller begrenser tolkningen av informasjon eller reduserer hvilke kanaler vi hører eller bruker. En annen effekt når det oppstår en trussel som Staw, Sandelands og Dutton (1981) skriver om, kan være å begrense myndigheten i organisasjonen, slik at beslutningsmyndigheten blir mer konsentrert på et høyere nivå i organisasjonen. Beslutningsmyndigheten løftes opp i organisasjonen. Hypotesen i modellen er at en trussel resulterer i endringer både i informasjonsbehandlingen og beslutningsprosessene i en organisasjon. På grunn av disse endringene i informasjonsbehandlingen og beslutningsprosessene, blir responsen eller reaksjon til organisasjon, mindre varierende og fleksibel (Staw, Sandelands og Dutton 1981).

Staw, Sandelands og Dutton (1981) utarbeidet denne modellen med navn: Threat rigidity effects

**Figur 9: Threat Rigidity**

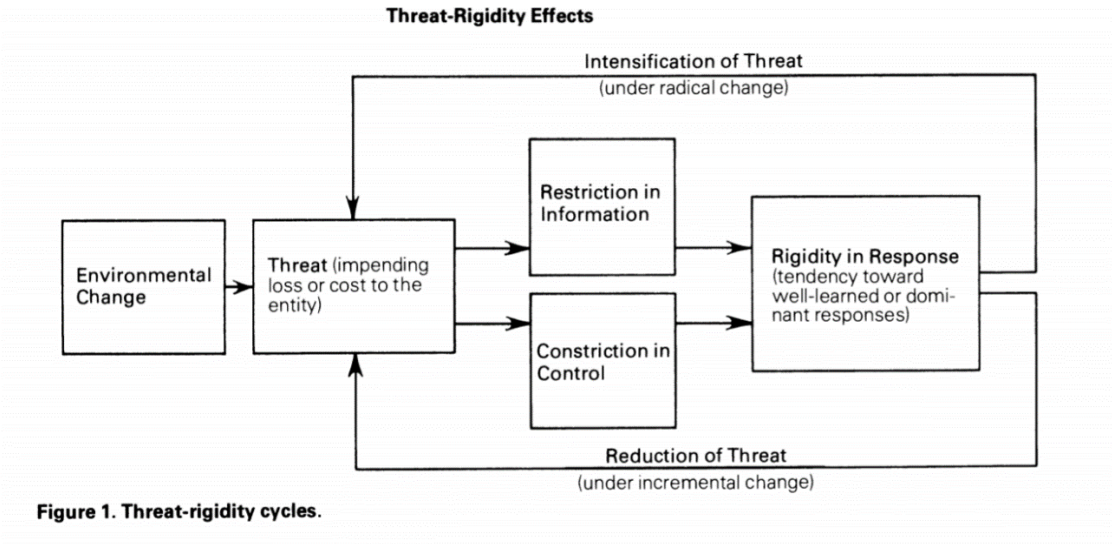



**Figure 1. Threat-rigidity cycles.**

Som figur 8 viser, vil en trussel mot aktører i en bedrift som f.eks individ, gruppe eller organisasjon føre til former for passiv reaksjon eller handlingslammelse (Campbell, 1965; Weick, 1979).

**Effekter av trusler på individnivå.**

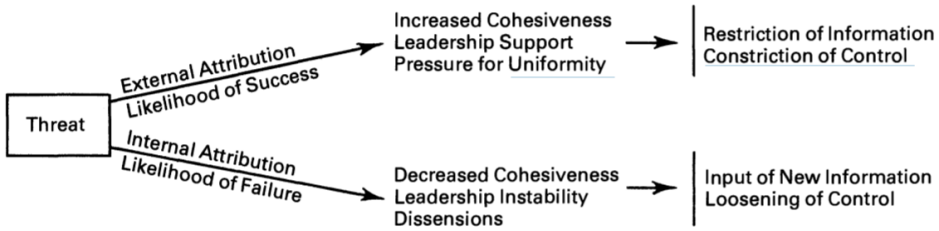
Staw, Sandelands og Dutton (1981) viser til at hos individet kan nye trusler føre til stress, angst og opphisselse. (Janis, 1958; Lazarus, 1966; Appley and Trumbell, 1967; Sarason and Spielberger, 1975; McGrath, 1976; Beer and Newman, 1978).

**Effekter av trusler på gruppenivå.**

Mye forskning støtter opp om at ved eksterne trusler, trekker medlemmene seg sammen i gruppen. En av de mest kjente studiene er undersøkelsen om Sheriffs boys camps studier. Når to grupper ble plassert i en konkurransesituasjon, ble gruppementaliteten sterkere internt. De forskjellige gruppene økte de sosiale relasjonene internt i gruppen, og det oppsto motvilje mot samarbeid med de andre gruppene (Sherif og Sherif, 1953; Sherif et al., 1961). Selv om konkurranse mellom grupper øker samholdet i gruppen, betyr ikke det at trusler alltid øker gruppesamholdet. Når f.eks to grupper konkurrerer om ressurser, kan den tapende gruppen oppleve mindre gruppesamhold, mens den gruppen som vinner kan få økt gruppesamhold. (Wilson and Miller, 1961; Ryen and Kahn, 1975; Worchel, Lind, and Kaufman, 1975)

Staw, Sandelands og Dutton (1981) utarbeidet en figur 9 som er en modell om en gruppes respons til trusler. Når en gruppe oppfatter en ekstern trussel, og gruppen tror de overvinne konkurransen, fører dette til bedre gruppesamhold, støtte fra leder, og forventninger om enighet. Gruppen vil søke konsensus og vil støtte lederen i gruppen. Å oppnå konsensus vil ofte medføre begrensning av informasjon og avvise avvikende løsninger. Ønske om konsensus innebærer også innsnevring av kontroll, slik at den dominerende meningen kan seire og deres innflytelse kan bli mer sentralisert. Slike resultater i informasjons- og kontrollprosesser kan selvsagt føre til feil gruppebeslutning.

**Figur 10: En modell om en gruppes respons til trusler**

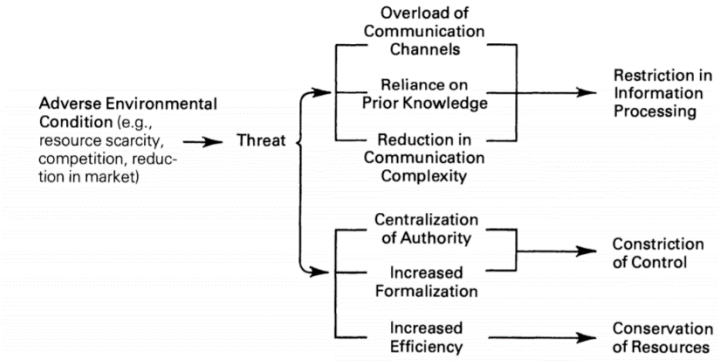



**Effekter av trusler på organisasjonsnivå.**

Staw, Sandelands og Dutton (1981) utarbeidet en modell (se Figur 10) som viser de forventede resultatene av trussel på organisasjonsnivå. Figuren viser at trusler kan oppstå i omgivelsene til organisasjonen. Truslene kan være endringer i omgivelsene som ressursknapphet, ny konkurranse eller at markedet blir mindre. Resultatene av trussel til organisasjonen kan kategoriseres i tre grupper.

- Overbelastning av kommunikasjonskanaler, avhengighet av tidligere kunnskap og en reduksjon i kommunikasjonskompleksitet, kan føre til begrensning i informasjonskapasiteten i organisasjonen.
- Sentralisering av myndighet og økt formalisering av prosedyrer, kan føre til mindre myndighet ute i organisasjonen.
- Kostnadskutt og krav til effektivitet, kan føre til at enheter konserverer ressurser.

**Figur 11: Forventede resultatene av trussel på organisasjonsnivå**




## Kryssnivå og effecter

Staw, Sandelands og Dutton (1981) forteller at de ulike nivåene kan påvirke hverandre. De individuelle effektene kan påvirke effektene det har på gruppene, eller at trusler på gruppenivå kan påvirke organisasjonens respons eller reaksjon til trusler. Staw, Sandelands og Dutton snakker om at selv om grupper inkluderes i prosesser for å håndtere trusler, er det ofte slik at større beslutninger tas av en leder eller noen svært få personer. Under en krise kan en toppleder sentralisere beslutningene for å få bedre kontroll til å takle situasjonen. En mellomleder kan ofte føle mer lojalitet til egen enhet, enn til hele organisasjonen, slik at toppledelsen ofte vil ta kontroll over situasjonen og truslene.

## Ulike resultat ved threat rigidity effects.

Som vist i figur 8 som Staw, Sandelands og Dutton (1981) utarbeidet, ser vi at det er to ulike resultater på truslene. Staw, Sandelands og Dutton forteller at avhengig av hva truslene er, vil vi få ulike responser eller reaksjoner. En inkrementell endring kan føre til at bedriften allikevel håndterer truslene og klarer å redusere dem, mens en radikal

endring i omgivelsene kan føre til at truslene intensiveres mot organisasjonen. Dette kan føre til en ond spiral.

Staw, Sandelands og Dutton (1981) forteller videre at kostnadskutt som et tiltak kan ha ulike resultater. Hvis endringene i omgivelsene er kjent, kan organisasjonen håndtere en trussel, og redusere den. Hvis truslene kommer fra en radikal endring, kan responsen bli dysfunksjonell og forsterke truslene for organisasjonen.

### 2.3.2 Why good companies go bad.

Donald Sull (1999) undersøkte hvorfor større selskaper møter utfordringer når det oppstår endringer i omgivelsene deres. Kort oppsummert beskriver Donald Sull det slik: *"The fresh thinking that led to a company's initial success is often replaced by a rigid devotion to the status quo".*

Donald Sull utarbeidet fire årsaksforklaringer til hvorfor bedrifter opplever utfordringer, som han kalte: «The Dynamic of Failure.»

- Strategic frames become blinders.
- Processes harden into routines.
- Relationships become shackles.
- Values harden into dogmas.

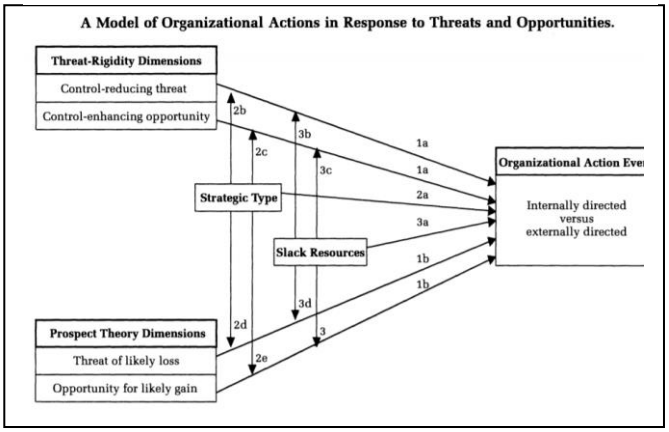
Noen kan ønske å gjennomføre mange endringsprosesser samtidig, og nærmest gjennomføre en revolusjon i organisasjonen. Donald Sull (1999) advarer selskaper mot å endre mye samtidig og kjøre mange endringsprosesser samtidig. Ved å forsøke å forandre alt på en gang, ødelegger ledere ofte viktige kompetanser, ødelegger sosiale relasjoner og tillit som tar år å utvikle med kunder og egne ansatte. En revolusjon gir et sjokk til systemet, men sjokket kan i noen tilfeller være dødelig. Donald Sull (1999).

### 2.3.3 Organizational actions in response to threats and opportunities

Prithviraj Chattopadhyay, William H. Glick and George P. Huber (2001) hadde en studie og testet en modell hvor trusler og muligheter førte direkte til ulike organisatoriske handlinger, og sammenlignet den med en modell hvor organisatorisk egenskaper førte til organisatoriske tiltak som svar på trusler og muligheter.

Studien til Chattopadhyay, Glick og Huber i 2001 viste at når hendelser (muligheter og trusler) kategorisert av toppledere, ser ut til å påvirke retningen for organisatoriske tiltak, spesielt når hendelser kategoriseres som trusler. Studien deres viste at kontrollreduserende trusler (control-reducing threat) fører til flere interne konservative reaksjoner. «Threat of likely loss» fører til eksterne handlinger. Disse resultatene er i samsvar med threat rigidity thesis til Staw, Sandelands og Dutton (1981).

**Figur 12: A Model of Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities**



# 3 Metode

Oppgavens problemstilling skal danne grunnlaget for metodiske valg og forskningsmetode (Johannessen et al. 2011). Dette kapittelet om metode skal begrunne valg av forskningsdesign og metoder som er benyttet til å besvare problemstillingen. Oppgaven tar for seg valg av forskningsmetode og begrunnelser for valg av forskningsdesign. Deretter vil forskningsprosessen presenteres og oppgavens pålitelighet drøftes, før utfordringer, styrker og svakheter med studien presenteres.

## 3.1 Forskningsdesign

Et viktig spørsmål i vitenskapelige studier er om det skal benyttes kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Både kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode har sine styrker og svakheter og ulike forutsetninger, krav og optimale brukssituasjoner. Den kvantitative forskningsmetoden setter fokus på det å telle opp fenomener, og slik kunne kartlegge utbredelse. Når man bruker den kvalitative forskningsmetoden ser vi etter mer detaljer og nyanser i informasjon (Tjora 2017). Den kvalitative forskningsmetoden vil si noe om kvalitet eller spesielle egenskaper ved det undersøkte fenomenet. Derfor vil den kvalitative forskningsmetoden være egnet der lite kjente fenomener, eller fenomener det ønskes grundig forståelse av, skal undersøkes (Tjora 2017). Van Maanen (1983, s. 9) beskriver kvalitativ forskning som et paraplybegrep som dekker en rekke analysemetoder med mål som å beskrive, dekodere, oversette eller på annet vis komme frem til betydningen av naturlige fenomener i sosial kontekst.

### 3.1.1 Valg av forskningsdesign

I dette studiet var det et ønsket å få frem nyanser og sammenhenger i det undersøkte fenomenet i caset med Norske Skog, og et kvalitativt forskningsdesign ble derfor valgt. Et kvantitativt forskningsdesign ble sett som lite hensiktsmessig pga at et slikt design ville redusert undersøkelsens fleksibilitet, samtidig som mye informasjon og nyanser kunne bli tapt i metoden. Den rigide strukturen i kvantitative forskningsmetoder kunne ledet til informasjonstap, og gjort det vanskeligere å se nyanser i fenomenet og besvare oppgavens problemstilling. Gjennom det kvalitative forskningsdesignet kan forskeren gjøre det mulig å avdekke et mønster som kan danne et sammenlikningsgrunnlag (Johannessen et al., 2011). Jacobsen (2015) sier at den metoden som er best egnet til å belyse problemstillingen bør velges, og i dette case-studiet vil en kvalitativ tilnærming kunne svare best mulig på forskningsspørsmålet.

Det kvalitative forskningsdesignet ble også valgt på grunn av at forfatteren er ansatt i Norske Skog og har tilgang til mye informasjon. Gjennom min rolle som leder og medlem i fabrikkledelsen i Norske Skog Skogn, har jeg fått tilgang til tidligere dokumenter og til personer i den tidligere toppledelsen i konsernet. For meg var det en unik mulighet til å gå i dybden på de tidligere strategiske beslutningene i Norske Skog, for å forstå bakgrunnen for valgene som ble gjort. Gjennom selskapets dokumenter og intervju av tidligere ledere har jeg fått god innsikt i nyanser og problemstillingene Norske Skog var i. Det kvalitative forskningsdesignet ble derfor valgt til å besvare forskningsspørsmålet.

### 3.1.2 Forskningsmetode – Case-studiet

En case-studie vil gi forskeren mulighet til å undersøke og skape en dypere forståelse av et fenomen. Case-studier er hensiktsmessige når det ønskes å studere et fenomen i en naturlig kontekst og spesielt når det ønskes svar på spørsmål om «hvordan» og «hvorfor» (Yin, 2013). I tillegg er en av fordelene med case-studie, muligheten til å undersøke og forstå et fenomen i dybden, samtidig som et slikt forskningsdesign gir et rikt bilde av situasjonen.

**Valg av Norske Skog som et case**

Som nevnt ovenfor i 3.1.1 Valg av forskningsdesign er jeg i dag medlem i fabrikkledelsen i Norske Skog Skogn. I min jobb har jeg tilgang til tidligere dokumenter og til personer i den tidligere toppledelsen i konsernet. Siden jeg ønsket å skrive om et tema innenfor større selskapers utfordringer i møte med radikale innovasjoner, var Norske Skog som et case et naturlig valg. For meg var det en unik mulighet til å gå i dybden på de tidligere strategiske beslutningene i Norske Skog, og for å forstå bakgrunnen for valgene som ble gjort. Jeg kunne valgt å sammenligne flere caser med f.eks Norske Skog og de andre større papirprodusentene. Dette kunne også vært interessant, men for bedre å svare på forskningsspørsmålet, valgte jeg i stedet å gå i dybden i kun et case om Norske Skog.

### 3.1.3 Datakilder – dokumentanalyse & intervju

I følge Repstad (2007) er dokumentanalyse definert som:"En metode der man gir visse tekster status som kilder eller data for selve undersøkelsen(…)". Dokumenter i dette case-studiet er for eksempel interne organisasjonsdokumenter, årsrapporter og bøker. For å finne strategisk beslutninger og å beskrive caset, som bidrar til bedre innsikt relatert til forskningsspørsmålet, vil jeg gjennomføre dokumentanalyse av sekundærkildene.

I denne studien er intervjuene en metode for å få bedre innsikt i de strategiske valg Norske Skog tok. Intervjuene bidrar til å fylle hvorfor valgene ble tatt, og hvilke valgmuligheter Norske Skog hadde.

## 3.2 Forskningsprosess

I dette kapittelet vil forskningsprosessen presenteres.

### 3.2.1 Datainnsamling

Kildegrunnlaget til dette case-studiet består blant annet av sekundærdata som jeg og andre har samlet inn og systematisert. Videre har jeg gjennomført individuelle dybdeintervju. Ved kvalitativ metode er intervjuet desidert mest utbredt (Johannessen et al. 2011).

Dataene består av en bok om Norske Skogs historie. Geir Pollen utgav i 2007 en bok i samarbeid med Norske Skog med tittel: *Langt fra stammen, Historien om Norske Skog*. Hovedkildene til denne boken er selskapsarkivet til Norske Skog, inkludert styrets og bedriftsforsamlingens protokoller. Videre benyttet Geir Pollen årsrapporter og kvartalsrapporter. Geir Pollen intervjuet i tillegg mange av ledelsen i Norske Skog. Andre sekundærdata jeg har benyttet, er Norske Skogs kvartals- og årsrapporter fra 1995 til 2010, samt andre interne arbeidsdokumenter som beskriver hva Norske Skog gjorde.

Intervju benyttes ofte når det er tema som ikke kan behandles ved hjelp av spørreundersøkelser og lignende (Gripsrud & Olsson, 2000). I denne oppgaven er det tema som ikke kan besvares ved å sende ut spørreskjema til ansatte eller ledere. Ved å benytte både sekundærdata og dybdeintervju blir datagrunnlaget mer objektivt. Vi har gode sekundærdata på tidslinjen til Norske Skog, samt at intervjuene bidrar til bredere innsikt for hvorfor beslutninger ble tatt. En fordel med dybdeintervju er at det kan gi informasjon, som respondenten ellers ikke ville fortalt på grunn av sensitivitet eller lignende (Selnes, 1999).

### 3.2.2 Valg av informanter

En viktig del av datainnsamlingen var å gjennomføre individuelle dybdeintervju med enkelte personer som har hatt ulike roller som ansatt, tillitsvalgt, prosjektleder, fabrikksjef, strategisk rådgiver, toppleder og styremedlem. Jeg ønsket å få en bred intervjugruppe som kunne representere mange ulike roller på et strategisk nivå i Norske Skog. På denne måten kunne jeg få flere perspektiver fra de ulike nivåene i toppledelsen. Ved å gå igjennom det skriftlige materialet jeg hadde om Norske Skogs historie, og med god dialog og tips fra dagens ansatte ved Norske Skog Skogn, klarte jeg å peke ut potensielle informanter. Jeg ønsket i første omgang fem dybdeintervjuer, som representerte alle nivåene i Norske Skog i perioden 1995 - 2010. Ved å velge personer fra ulike nivå i organisasjonen, ville jeg sikre flere perspektiver på de strategiske beslutningene. Med disse fem informanter hadde jeg tilstrekkelig primærkilder, til å verifisere sekundærkildene mine.

Etter en ringerunde hadde jeg gjort avtale med fem tidligere ansatte som hadde vært i disse rollene som ansatt, tillitsvalgt, prosjektleder, fabrikksjef, strategisk rådgiver, toppleder og styremedlem, i perioden 1995 - 2010. Kun en informant hadde sluttet i denne tidsperioden, mens resten hadde arbeidet i hele perioden. Alle fem ble dybdeintervjuet. Flere av intervjuobjektene hadde erfaring fra mange ulike roller, slik at disse fem kunne tilføre ulike perspektiver. I forkant av intervjuene, brukte jeg mye tid på å lese gjennom årsrapportene til Norske Skog samt boken: *Lang fra stammen* av Geir Pollen. Dette samsvarer med den generelle hovedregelen for utvalg som er at informantene kan uttale seg reflektert om det aktuelle temaet (Tjora, 2017).

### 3.2.3 Forberedelse av dybdeintervju

I forkant av dybdeintervjuene tenkte jeg grundig igjennom hva som manglet av informasjon for å forbedre case-historien og analysen. Sekundærdata jeg hadde tilgang til, omhandlet en beskrivelse av Norske Skog historien. Videre avisartikler og nettsider bekreftet også denne beskrivelse av historien til Norske Skog. I disse sekundærdataene er det delvis informasjon om hvorfor diverse strategiske beslutninger ble tatt, men det er lite kritisk refleksjon over de valgene og de beslutningene som ble tatt. I Intervjuene ble det derfor lagt vekt på hva som lå bak beslutningene som ble tatt, og hvorfor. Det ble lagt vekt på å få frem intervjuobjektets tanker om strategiske beslutninger som ble tatt i Norske Skog.

Generelle intervjuguider og intervjutips ble lest for å kunne utføre intervjuet mest mulig profesjonelt. Videre la jeg vekt på hvordan kroppsspråk og stemmebruk burde være. Spørsmålene i intervjuguiden ligger vedlagt. Mange spørsmål som ble stilt var ikke planlagt og oppstod som følger av en naturlig samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt.

### 3.2.4 Gjennomføring av dybdeintervju

På forhånd ringte jeg alle intervjuobjektene og forklarte temaet, og at jeg holdt på med en masteroppgave. Alle intervjuobjektene var udelt positive til å delta. Alle informantene fikk tilbud om å benytte lydopptaker, men dette gjorde vi kun i ett tilfelle. De andre informantene ønsket å føle seg friere i sine uttalelser. Det ble derfor kontinuerlig notert på de andre fire intervjuene. Jeg fulgte Tjora (2017) sin anbefaling om å la lydopptaker være diskret. De fem intervjuene ble utført i november 2018 over en tidsperiode på ca tre uker. Alle intervjuene varte mellom 1,5 til 2,5 timer, alt etter hvor mye informanten hadde å berette om de aktuelle spørsmålene. Jeg valgte strategisk å starte med styremedlem og deretter toppleder, slik at jeg fikk en bedre innsikt i de strategiske beslutningene på styrenivå, før jeg intervjuet de tre andre lederne. Informantene fikk en introduksjon hvor formål, bakgrunn og gjennomføring av intervjuet ble presentert. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og fire av fem valgte å bli intervjuet i

Norske Skogs lokaler. Det siste intervjuet ble gjennomført hjemme hos en informant pga kort tidsvindu. Dette er i tråd med Tjora (2017) sine anbefalinger om å intervjue på egen arbeidsplass, og Tjora (2017) understreker også viktigheten av å velge et sted der informantene kan føle seg trygg. Min intervjuguide fulgte den vanlige strukturen med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingsspørsmål (Tjora 2017). Flere ganger ble det stilt oppfølgingsspørsmål, og dette viser fleksibiliteten til den kvalitative metoden.

## 3.3 Dataanalyse

På grunn av det omfattende datamaterialet fra primær og sekundærkildene er ikke selve analysen presentert i dette kapittelet. Analysekapittelet presenterer hvordan bearbeidingen av datamaterialet i denne case-studien er utført. Jeg vil presentere det bearbeidet materialet under empiri og drøftingskapittelet.

### 3.3.1 Analyse

Alle sekundærkilder ble gjennomgått og notert inn i en historisk tidslinje for Norske Skog. Alle strategiske viktige beslutninger ble notert i en kronologisk rekkefølge.

Under intervjuene noterte jeg kontinuerlig på ferdige maler, hvor jeg hadde mye plass under hvert spørsmål til notater. På denne måten kunne jeg systematisere og sammenligne alle perspektiver rundt hvert tema på en historisk kronologisk måte, samtidig som jeg hadde god plass til oppfølgingsspørsmål. Ved å benytte samme mal under intervjuene ble det lettere å se hva informantene snakket om, og sammenligne likheter og ulikheter hos dem i deres svar. Det ble også lettere å se hvor det var konsensus og hvordan de uttalte seg om samme tema. Videre var intervjumalen lagt opp spørsmålene kronologisk, slik at det var en logisk tidslinje man kunne følge.

Ved å benytte en kronologisk rekkefølge og tidslinje var det enkelt å sammenstille primær og sekundærkildene. Her kan man se på en strategisk viktig beslutning i sekundærkildene, og deretter se på hva primærkildene forteller om den samme aktuelle hendelsen. Både sekundærkildene og primærkildene ble kategorisert på en kronologisk tidslinje, slik at sammenligning fra kildene var mulig.

### 3.3.2 Tolkning

Tolkning av dataene er en individuell prosess som kan være kilde til fortolkninger og unøyaktigheter. Kvalitative studier forholder seg gjerne til et fortolkende paradigme og hva slags konsekvenser meninger har (Tjora, 2017). I dette case-studiet har jeg etter beste evne prøvd å være nøytral, og å gjengi kildene så nøyaktig som mulig. Men min egen bakgrunn og forståelse ligger til grunn i intervjuene og tolkningsprosessen av datamaterialet, og dette har nok påvirket prosessen. Selv om jeg har prøvd å være

bevisst på at egne antagelser kan farge intervjuene og tolkningsprosessen, så vil det være vanskelig å utelukke egen tolkning.

## 3.4 Anonymisering og presentasjon av funn

I kapittel 4 presenteres funnene fra case-studiet med sekundær kildene og dybdeintervjuene med tidligere ansatte og ledere i Norske Skog. Fra sekundær kildene har jeg valgt ut de strategisk viktige beslutningene og informasjonen om disse. Et case-studie over 15 år er en lang tidsperiode, og derfor er mye generell historie og informasjon utelatt fra funnene. Norske Skog hadde mange andre aktiviteter som ikke er relevant nok til å bli tatt med i kapittel 4.

Fra intervjuene vil jeg oppsummere informantene perspektiver. Før intervjuene diskuterte jeg med informantene, om det var noe ønske vedr anonymitet. Ingen informanter ønsket å bli sitert direkte, slik at forutsetningen med intervjuene var at de kunne snakke fritt og kunne være anonym. For å innfri informantenes ønske, velger jeg å presentere en samlet oppsummering av informantenes perspektiver. Selv om de fem informantene hadde forskjellige perspektiver, var det ingen direkte konflikter mellom deres perspektiver. Det var ikke slik at to informanter sa A, mens tre informanter sa B. Alle informantene fulgte samme tidslinje, slik at den vesentlige delen av informantenes fortellinger var stort sett lik. Alle informantene gav litt forskjellig tilleggsinfo ved hver spm. Ved å oppsummere alle fem samlet, blir deres perspektiver gjengitt på en god måte i funnene i kapittel 4. Funnene fra sekundærdata presenteres kronologisk med tidslinje, og dette suppleres med en samlet tilleggsinfo/kommentarer fra informantene.

## 3.5 Avgrensninger i caset – valg av tidsperiode

Før jeg startet prosessen med denne masteroppgaven, leste jeg alt jeg kom over vedr Norske Skogs historie. Jeg arbeider i fabrikkledelsen på Norske Skog Skogn og har tilgang på mye arkivmateriale. Etter å ha gjennomgått hele historien til Norske Skog 1960 til 2017, så jeg at årene mellom 1995 og 2010 var de mest sentrale i forbindelse med innovasjon og utvikling. I denne perioden mellom 1995 og 2010 får Norske Skog sterk vekst, samt konkurranse fra radikale innovasjoner. Etter min mening er det i denne tidsperioden mellom 1995 - 2010 at de viktigste strategiske beslutningene tas. Jeg kunne ha valgt å studere caset over en kortere periode, og gått litt mer i dybden. Risikoen for å utelukke strategisk viktig beslutninger i casedrøftelsen, gjorde at jeg valgte å fokusere på 15 årsperioden fra 1995 til 2010. Mine funn tyder på at det er i denne perioden mellom 1995 til 2010, at de viktigste beslutningene tas, som er relevant for forskningsspørsmålet. Dette casestudiet vil derfor se på de overordnede strategiske beslutningene mellom 1995 og 2010.

For å sette denne perioden mellom 1995 til 2010 i kontekst, velger jeg kort å presentere historien til Norske Skog fra stiftelsen i 1960 til 1995. Selv om hovedfokus i oppgaven er årene 1995 til 2010, velger jeg å presentere relevant info fra de første 35 årene pga at det er mye bakgrunnsinformasjon som er relevant for drøftelsen. De første 35 årene fra 1960 til 1995 danner grunnlag for kulturen og tradisjonene i Norske Skog, og påvirker dermed de strategiske valg som gjøres i perioden 1995 til 2010. Informasjon om de første 35 år gir derfor relevant info om bakgrunn til hva som skjedde. Casebeskrivelsen gjengir selvsagt ikke hele historien til Norske Skog, men de fleste viktige strategiske beslutningene blir nevnt.

Årene etter 2010 er også utelatt fra denne casestudien. Disse årene etter 2010 preges av at Norske Skog har mye gjeld til forfall og dårlig lønnsomhet i driften. Det blir egentlig kun et spørsmål om tid før Norske Skog selges eller går konkurs. I desember 2017 går Norske Skog konkurs. Denne perioden mellom 2010 og 2017 er ikke tatt med i casebeskrivelsen, på grunn av at det er færre strategiske viktige beslutninger og perioden er mindre relevant for forskningsspørsmålet.

## 3.6 Forskningens kvalitet - kildekritikk

En viktig del i alle studier er å diskutere kvaliteten på forskningen. Innenfor samfunnsvitenskapen diskuteres troverdigheten, styrken og overførbarheten av kunnskap som regel i sammenheng med begrepene reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet (overførbarhet) (Kvale et al., 2009). Over tid har det vært en diskusjon mellom kvalitativ og kvantitative studier om hvorvidt begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er relevante innenfor kvalitativ forskning. Tjora (2017) snakker om at det er mer problematisk å drøfte begrepenes pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet innenfor en fortolkende tradisjon, men at man fortsatt bør forsøke å forholde seg kritisk til kvaliteten på dataene. Kvale (2005) peker på tre argumenter mot å bruke intervju og hvorvidt det er relevant å snakke om reliabilitet i forhold til kvalitative studier. Disse motforestillingene er: få personer som blir intervjuet, ledende spørsmål og subjektive tolkninger.

### 3.6.1 Reliabilitet (Pålitelighet)

Relabiliteten til denne studien handler om kvaliteten og detaljnivået i metodikken, samt i hvilken grad det er mulig å gjenta og få de samme resultatene (Yin, 2013). Videre er det et viktig fokus på om de som utfører studien kan påvirke resultatene fra studien. I følge Bryman (2008), bør det klargjøres slik at forskerne ikke har noen personlige insentiver eller teoretisk preferanser til å påvirke resultantene eller forskningen.

Siden denne oppgaven er kvalitativ og utforskende, er resultatene og funnene ikke så lett å gjenskape, pga funnene muligens vil variere, selv om man benytter samme

metode. Siden jeg benyttet et utvalg av informanter og intervju, vil nok svarene fra andre informanter kunne variere litt. Videre kan informantene holde tilbake informasjon pga konfidensialitet, noe som kan føre til misforståelser og fortolkninger. En betydelig del av case-studiet baserer seg allikevel på sekundærkilder som styrenotater og års/kvartalsrapporter. Her er mye basert på fakta, slik at reliabiliteten blir høy.

Dette er et case-studie med både primærkilder og sekundærkilder. Det kan være lite realistisk at andre gjennomfører et slikt studie på samme måte. Dette pga av at metoden er fleksibel. Det er relativt lenge siden perioden 1995 til 2010, slik at selv om vi har kilder i bøker og årsrapporter o.l. så vil hukommelsen mellom informantene variere. Andre informanter vil også kunne vektlegge andre årsaksforhold. Det at informantene forteller om hendelser for ca 20 år siden, trekker reliabiliteten ned.

Valget av aktuelle informanter ble tatt sammen med erfarne ansatte idag ved Norske Skog, og jeg har ikke noen personlige relasjoner til noen av informantene. Resultatet av dette er at inngangen til denne forskningen er nøytral og ikke partisk (unbias).

Intervjuformen gir informantene i stor grad rom til å bestemme retning og dermed innholdet i dataene. Dette er verdier som er vanskelig å måle, og derfor gjør det vanskelig å sammenligne med til annen forskning. Videre har min egen bakgrunn og forståelse, blitt med inn i intervjuene og tolkningsprosessen av datamaterialet, og påvirket prosessen. Selv om jeg har prøvd å være bevisst på at egne antagelser kan farge intervjuene og tolkningsprosessen, vil det være vanskelig å utelukke påvirkning. Det trekker reliabiliteten ned.

Refleksjonene til informantene var relativt samstemte, selv om det var ulikheter og forskjellige perspektiver. Det var ingen direkte konflikter mellom utsagn fra informantene. Nye forskere vil dermed med stor sannsynlighet kunne få de samme perspektivene fra andre informanter i organisasjonen. Reliabiliteten på svarene fra informantene kan karakteriseres som tilfredsstillende høy.

### 3.6.2 Validitet

Ifølge Yin (2013) kan validitien (gyldigheten) deles i to kategorier:

(1) intern validitet (gyldighet),

(2) ekstern validitet (gyldighet)

Grønmo (2004) forteller at validiteten vil være høy dersom fremgangsmåten og datainnsamlingen skaffer data som er av relevans for problemstillingen. En sterk intern gyldighet innebærer at refleksjonene til informantene er meningsfulle og kan knyttes til konteksten (Miles og Huberman, 1994). Den eksterne gyldigheten (overførbarhet),

handler om hvorvidt studiens funn er overførbare til andre case og at den kan generaliseres (Yin, 2014).

**Intern validitet**

Kvale (2005) snakker om intern validitet når fenomenet blir beskrevet på riktig måte og resultatene oppfattes som riktige. Det kan være vanskelig å måle validiteten på grunn av at det er umulig å vite om informantene har gitt meg et reelt bilde av sin virkelighet. Det kan være mange forhold som påvirker konteksten og intervjuene. Jeg har ingen erfaring med case studier, og det har ikke vært gjennomført lignende studie av Norske Skog AS tidligere. På en annen side har jeg hatt en veileder med forskningsbakgrunn og høy kompetanse. Videre har vi gått igjennom hva oppgaven bør inneholde og hvordan vi skal gå frem. Dette caset-studiet har vært selvstendig, samtidig som jeg har hatt flere diskusjoner med veileder.

Kvale og Brinkmann (2015) poengterer at vurdering av validiteten omhandler hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. I dette casestudiet er det fem dybdeintervju og en stor mengde sekundære kilder. Hele caset inneholder svært mange elementer over en lang tidsperiode, slik at å hevde at det foreligger en direkte årsak-konsekvensrelasjon på et element, vil man ha lite belegg for. Til dette er usikkerheten for stor og variablene for mange.

**Ekstern validitet / overførbarhet**

Yin (2014) forteller at det er vanskeligere for et studie å komme frem til en analytisk generalisering, hvis caset ikke har noen spesielle «how» eller «why» spørsmål. Hvordan man formulerer problemstillingen kan dermed ha effekt på mulighetene til videre generalisering. I mitt casestudie er det svært mange elementer og faktorer som gjør alle andre casehistorier ulike. Ingen andre case opplever de nøyaktige samme utfordringene, selv om det er mange likheter med andre case. Allikevel mener jeg at bevissthet og læring i dette caset kan overføres til andre selskaper som kommer opp i lignende utfordringer. Dette case-studiet gir ikke en oppskrift på «how» eller «why», men ved å lære av andres feil eller erfaringer, kan man bruke elementer fra dette caset i lignende situasjoner i fremtiden. Dette finner vi støtte i hos Dubois og Gadde (2002:554) *«learning from a particular case (conditioned by the environmental context) should be considered a strength rather than a weakness. The interaction between a phenomenon and its context is best understood through in-depth case studies"*. Jeg vil poengtere at jeg ikke har noe mål om generalisering, slik at dette automatisk kan overføres til andre case, men jeg har et ønske om å bidra positivt til ny innsikt hvordan større bedrifter kan møte ny konkurranse fra innovasjoner. Tjora (2012: 209) sier «at det kan argumenteres for at også avgrensede casestudier, som ikke eksplisitt drøfter et

generaliseringspotensial, kan ha forskningsmessig nytte for andre forskere i sin lesning kan teste studiens gyldighet».

## 3.7 Alternative metoder

I dette casestudet ønsket jeg å gå i dybden og følge et selskap over tid. Norske Skog AS var frem til ca +/- 2003 en kjempe suksess både nasjonalt og internasjonalt. Toppleder ble kåret til årets leder i år 2000, og det var et inntrykk av at alt som Norske Skog AS tok i ble til «gull». For å få en bedre innsikt i hvorfor det gikk som det gikk, kan man også sammenligne Norske Skog AS med konkurrentene. Man kunne sett på hva konkurrentene gjorde av tiltak i samme periode og hvordan de gikk med dem.

Mitt fokus har vært å følge Norske Skog i en 15 årsperiode for å få innsikt i flere årsaksforklaringer. Jeg ønsket ikke å spisse casestudiet til noen få år, siden dette kunne føre til at viktig info ikke ble tatt med som forklaringsalternativer. I ettertid av case-studiet kan man, gå enda mer i dybden og se på tidsintervallet fra 2000 til 2005. Her kan vi se på hva som helt konkret skjedde. Da kan man studere hver enkelt beslutning litt nærmere. Men for å få god nok innsikt og å kunne besvare forskningsspørsmålet på en tilstrekkelig måte, ønsket jeg i dette casestudiet å se på perioden 1995-2010.

## 3.8 Sterke og svake sider ved prosjektet

### 3.8.1 Kilder

I denne casestudien er det hentet skriftlig dokumentasjon fra selskapets arkiv. Her ligger det styreprotokoller og bedriftsforsamlingens protokoller, samt alle årsrapportene. I tillegg har Geir Pollen skrevet boken: *Langt fra stammen, historien om Norske Skog* (2007). Det skriftlige materialet er godt dokumentert og omfattende. I casestudiet er det tillegg gjennomført fem dybdeintervjuer, for å bedre belyse bakgrunnen for alle de strategiske valgene i Norske Skog i perioden 1995 og 2010. Noen kan hevde at fem dybdeintervjuer er litt lite for å reflektere bakgrunnsinformasjon, og at 10-20 informanter hadde vært bedre. Men etter å ha gjennomført de fem dybdeintervjuene, er det etter min mening tilstrekkelig for å belyse flere perspektiver relatert til forskningsspørsmålet. En økning av informanter kunne bedret informasjonsgrunnlaget i case-studien, men etter min mening, hadde jeg ikke behov for å intervjue flere informanter. Disse fem gav nok grunnlag for å drøfte casestudiet relatert til forskningsspørsmålet.

### 3.8.2 Det teoretiske grunnlaget og resultatene

I dette casestudiet drøftes funnene i Norske Skog relatert til hovedsakelig ambidextrous organisasjon og threat rigidity effects. Dette gjøres for å kunne svare tilstrekkelig på forskningsspørsmålet. Samtidig er verden litt mer kompleks enn hva dette case-studiet tilsier. Jeg tror dette case-studiet svarer godt på forskningsspørsmålet, samtidig som jeg

vet at det er mange andre variabler og faktorer som også påvirker et selskaps valg. Selv om jeg konkluderer med forslag til hvordan Norske Skog kunne ha tilpasset seg den nye konkurransen, så er ikke denne oppgaven en svart/hvit oppskrift som andre kan følge. Det er mange hensyn å ta i en konkurranse i et marked, og denne oppgaven representerer kun noen få perspektiver.

## 3.9 Etiske aspekter

Kvale og Brinkmann (2015) forteller at forskningsintervjuer er gjennomsyret av etiske problemer, og jeg var bevisst på dette i alle faser av casestudiet. Jeg ringte opp alle informanter og fortalte hvem jeg var og hva formålet mitt var, og hva jeg ønsket deres bidrag til. I innledning til intervjuene gikk jeg på nytt gjennom hva formålet var, og hva jeg ønsket deres bidrag til. Jeg gjorde det klart at jeg skulle anonymisere alle informanter i oppgaven, slik at de kunne føle seg trygge på ikke å bli hengt ut. Det var viktig for meg at informantene følte seg trygge på meg, slik at de kunne snakke fritt rundt alle tema. Dette var også ønskelig for alle informanter. Casestudiet mitt handler om hvordan større selskaper kan møte ny innovasjon fra konkurrenter, og i dette caset gikk det dårlig med selskapet. Tjora (2017) forteller er det viktig at ikke informanten kan komme til skade, spesielt i tilfeller hvor følsomme temaer dukker opp under intervjuet. Jeg poengterte derfor i innledningen til intervjuet deres anonyme rolle.

# 4 Empiri

Her presenters empirien i casestudiet.

## 4.1 Casehistorie og intervju om Norske Skog AS

I kapittel fire presenteres funnene og casehistorien om Norske Skog AS. Norske Skog AS het i starten Nordenfjelske treforedling A/S og skiftet senere navn flere ganger. I dette caset bruker vi Norske Skog for ikke å forvirre leseren. Som kilde til historien om Norske Skog bruker jeg alle årsrapportene (1995-2010) til Norske Skog AS og Geir Pollens *Langt fra stammen; Historien om Norske Skog* (2007). Det siteres ikke for å slippe forstyrrelsesmomenter. Grunnlaget til denne boken *Langt fra stammen; Historien om Norske Skog* er selskapsarkivet i Norske Skog med styre og bedriftsforsamlingens protokoller. Andre kilder vil ha kildehenvisninger direkte i casehistorien. Innledningsvis vil jeg ta med tidlig historie i Norske Skog AS 1960 – 1995 siden de historiske hendelsene og tradisjonene i Norske Skog er relevant for beslutninger på senere tidspunkt. Jeg velger å presentere de viktigste strategiske beslutningene, siden dette er relevant for case-studiet og den videre drøftelsen. Hovedfokus i dette case-studiet er perioden mellom 1995 og 2010, og denne avgrensningen er beskrevet i kapittel 1.5. oppgavens avgrensninger og 3.5 Avgrensninger i caset – valg av tidsperiode

I casebeskrivelsen vil jeg også presentere funnene fra dybdeintervjuene med tidligere ansatte og ledere i Norske Skog. Jeg vil ikke presentere detaljert referat fra intervjuene i dette kapittel 4, men oppsummerer med perspektiver fra dybdeintervjuene. Funnene fra sekundærdata/arkivdokumenter presenteres kronologisk, og dette suppleres med tilleggs info og kommentarer fra informanter. Dvs at jeg presenterer ikke alt i detalj fra informantene, siden dette ville bli mange gjentagelser om hendelser. Avgrensningen er beskrevet i kapittel 3.4 Anonymisering og presentasjon av funn. Funnene fra dybdeintervjuene presenteres som underpunkt til funnene fra sekundærkildene.

1960 - 1995

Bakgrunns-info i perioden 1960 – 1995

For å sette funnene i kontekst

## 4.2 Tidlig fase og bakgrunns info om Norske Skog

På slutten av 1950 tallet tok Werp og Aavatsmark kontakt med myndighetene for å få legge frem industriplanene som var i planleggingsfasen. Norges Skogeierforbund og skogeierens nasjonale næringsorganisasjon ønsket norsk industri som kunne sikre avsetningen fra skogen. Etter en lang tids utredning og planlegging ble Norske Skog AS stiftet 1.mars 1962. Rolf Lindseth ble ansatt som administrerende direktør. Borregård, Saugbruks, Union og Follum var allerede etablerte selskaper innen treforedlingsindustrien. 15.sept 1966 startet papirmaskin 1 (PM1) og 339 ansatte arbeidet ved fabrikken ved Skogn. Man produserte 430 meter papir pr minutt, 400 tonn pr dag og 90 % av avispapiret ble eksportert. 15.nov 1967 ble Papirmaskin 2 (PM2) igangsatt, og Norske Skog AS leverte i 1968 et driftsoverskudd før avskrivninger på 19,4 mill (budsjett på 5 mill). Norske Skog AS var en suksess fra første stund. Noe av årsaken var at det ble bygget en avisfabrikk fra bunnen av. De trengte ikke ta hensyn til tidligere produksjonsutstyr. Teknologien var den ypperste som kunne skaffes. Det var god tilgang på jevn fersk virke. Norske Skog AS hadde nærhet til råstoff, god logistikk og effektiv flyt og riktig behandling av råstoffet. Norske Skog AS var heldig med oppgangskonjunktur og alle papirmaskinene kunne kjøre med full kapasitet rett etter oppstart i 1969 og 1970. Driftsoverskuddet før renter og avskrivninger i Norske Skog i 1970 ble på 47 mill. Fra 1970 til 1972 ekspanderte Norske Skog ved å kjøpe A/S Ranheim Papirfabrikk, A/S Van Severen & co, A/L Orkla skogindusti, A/L Saga skogindusti, Våler skurlag A/S, A/S Namdalsbruket, Skarnes Trelast A/S, samt at de innledet et samarbeid med Follum AS. I 1975 ble Hurum Fabrikker A/S kjøpt av Norske Skog AS. Norske Skog besto i 1975 av flere divisjoner: treforedling/sliperi, Ranheim papirfabrikk, trelast, sponplate, divisjon Hurum. I 1981 ble papirmaskin 3 (PM3) satt i drift på Skogn som produserte 900 meter i minuttet og hadde en kostnad på 700 mill. Videre ble det investert i nytt TMP anlegg, nytt kappverk, ny barketrommel, ny flishogger og ny fyrkjele. I løpet av en tiårsperiode fra 1971 til 1981 steg driftsinntektene fra 358 mill til 1 862 mill. Antall ansatte i konsernet Norske Skog AS økte fra 1568 til 2846 ansatte.

1960 - 1995

Bakgrunns-info i perioden 1960 – 1995

For å sette funnene i kontekst

### 4.2.1 Videre vekst

I 1984 leverte Norske Skog AS et overskudd på 234 mill, og Norske Skog AS kjøpte videre opp Berger Langmoen A/S, Perstorp AS og Trespo A/S. I 1985 kom 49 % av inntektene fra avispapir, og Norske Skog AS kjøpte seg opp i Union, og kjøpte 49 % av aksjene i Follum. I 1986 ble NT90 Nordenfjelske treforedling vedtatt med Jan Oksum som prosjektleder. Det var et moderniserings- og oppgraderingsprosjekt med samlede kostnader på 1,3 mrd i 1985-kroner. Formålet var å sikre konkurransekraften til de tre avispapirmaskinene ved Skogn, med høyere virkningsgrad, lavere kostnader og enda bedre kvalitet. Kapasiteten økte fra 400 000 tonn til 500 000 tonn ferdigprodusert avispapir pr år. 9.mars i 1989 ble det vedtatt at Norske Skog AS fusjonerte med A/S Follum fabrikker og Tofte Industrier A/S. Fusjonen var den største i Norge så langt. Videre ble Saugbruks kjøpt og var fra 1.des 1989 heleid av Norske Skog AS. Saugbruks produserte 235 000 tonn magasinpapir og hadde en sulfittcellulosefabrikk som produserte 75 000 tonn cellulose. På kjøpet fulgte også 365 000 dekar skog, en kraftproduksjon på 100 GWh i året.

### 4.2.2 Ny strategi

I august 1991 la Norske Skog frem den nye strategien sin. Hovedfokus var at Norske Skog AS skulle «drive all sin virksomhet på en kostnadseffektiv måte». Videre het det i strategidokumentet at «Norske Skog vil vie samarbeidet med virkesleverandører spesiell oppmerksomhet», og være en «Langsiktig stabil kjøper av stigende virkesproduksjon i norsk skogbruk».

### 4.2.3 Norge blir for lite

Egenkapitalen til Norske Skog AS var i 1992 blitt på 3,8 mrd, og de hadde en omsetning på ca 7 mrd. Arnfinn Hofstad hadde i 1992 vært konsernsjef i 10 år. Det meste av treforedlingsindustri i Norge var i 1992 samlet i Norske Skog AS, og forretningsområdene ble omorganisert til tre kjerneforretningsområder: Fiber, Papir og Bygg. Konkurransen i Europa var hard og skulle man produsere billig til rett kvalitet måtte man ha store enheter. Norge var blitt for lite og videre vekst var vanskelig i Norge. I Norge gikk produksjonen for fullt og det måtte importeres virke fra utlandet. Hvis man ønsket å beholde den sterke posisjonen Norske Skog AS hadde i Europa, var det ingen vei utenom. Man måtte kjøpe eller etablere seg i europa. Allerede i mars

1988 ble styret orientert om planer om etablering i Frankrike. Norske Skog AS hadde tidlig i 1988 begynt et prosjekt for å bygge verdens største og mest moderne fabrikk i Golbey i Frankrike. Avisfabrikken i Golbey ble bygget med flere partnere, og den 22.desember i 1991 rullet den første papirrullen ut fra Golbey.

Norske Skog AS fulgte en medgangsbølge på 60, 70 og 80 tallet. Selv om det periodevis var nedgangskonjunkturer, ble dette etterfulgt av høyere bølgetopper. I løpet av 1980 årene økte verdens papirbehov med 40%, og kapasiteten for avispapir ble utbygd fra 27,7 mill tonn til 35,8 mill tonn. Nye anlegg ble bygd i Europa og i Amerika. For å unngå sterk priskonkurranse i oppstartsperioder ble ofte nye anlegg bare delvis i gangkjørt for å tilpasse tilbud og etterspørsel.

### 4.2.4 Miljø fokus

I 1993 ble det besluttet å bygge et avsvertingsanlegg for 100 000 tonn returfiber (avis og magasin) ved Skogn. Med returfiber fra avis og magasin kunne man fremstille avispapir billigere og mer miljøvennlig enn med kun naturfiber fra gran. Det ble dessverre flere utsettelser pga lav lønnsomhet i kalkylene, slik at først i år 2000 var det nye anlegget klart til drift. Anlegget ved Skogn hadde en kapasitet til 170 000 tonn returpapir

## 4.3 Norske Skog i perioden 1995 til 2010

### 4.3.1 I 1995 kom konjunkturendringene

1995

De første årene i Golbey var harde pga de svakeste internasjonale konjunkturer siden 1945. I 1995 endret konjunkturene seg og man fikk prisøkninger og full drift i Golbey, og i 1995 kjøpte Norske Skog AS ut de andre partnerne og ble 100 % eier i Golbey.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at det var lite intern kapasitet i Norge i Norske Skog til å håndtere videre vekst, slik at kapasiteten i Golbey bidro til vekst. I Golbey var det gunstig ressurstilgang, og Golbey ble startet med franske partnere som ble kjøpt ut i 1995. Det var en naturlig utvikling å vokse videre i Europa etter gode år med overskudd, og i Norge hadde Norske Skog konsolidert. Etter noen år med lavere produksjon i Golbey, kunne man i 1995 kjøre for fullt.*

### 4.3.2 Ny sjef

Jan Reinås var ansatt som ny konsernsjef i Norske Skog. Norske Skog AS gikk umiddelbart i gang med en strategiprosess for å definere Norske Skog AS sine mål og strategier. Oppsummert skulle Norske Skog fokusere på kjerneområdene, utvikle produksjon med høyest mulig foredlingsverdi og fortsette internasjonaliseringen.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Jan Reinås hadde et ønske om internasjonalisering, og at Norske Skog skulle vokse seg større. Med å utvide satsingen på magasinpapir i tillegg til avispapir hadde Norske Skog flere ben. Jan Reinås var opptatt av kjernevirksomhet, og Jan Reinås som alle ledere ønsket en strategiprosess for å sette «egen» retning.*

### 4.3.3 Mangfoldig drift

I 1995 var driftsinntektene til Norske Skog AS blitt nærmere 12,5 mrd. Norske Skog AS hadde i 1995 et variert spekter innen treindustrien: Divisjon Fiber hadde kort- og langfibret sulfatcellulose fra Tofte og Follafoss(CTMP). Divisjon Saugbruks omfattet magasinpapir, silkecellulose, trelasthandel, finpapir, fluting og spesialpapir, samt skog og kraftstasjon. Divisjon trykkpapir hadde avispapir fra Follum, Union og Skogn. Divisjon Bygg organiserte fem trelastbedrifter, tre platefabrikker, en parkettfabrikk, to interiørbedrifter og seks handelsbedrifter. Van Severen (trelastbedrift) var også en egen divisjon med kraftstasjoner, 500 000 dekar skog og byggevarehandel. Divisjon Virke

1995

sørget for virkes forsyningen til alle divisjonene. Videre var det opprettet en avdeling for forskning og utvikling. Norske Skog Teknikk (etablert i 1989), og formålet med forskning og utviklingsavdelingen var økt kvalitet, økt konkurranseevne og økt lønnsomhet. Det var totalt fem forskjellige kompetansegrupper: treholdig trykkpapir, magasin- og finpapir, prosess-styring, virkeskvalitet, masseframstilling og miljø.

**F&U prosjekter**

De viktigste utviklingsprosjektene for Norske Skog Teknikk:

- trykkpapir-produkter for PM 7 ved Norske Skog Follum og PM 5 på Norske Skog Saugbrugs,
- resirkulerbarheten i innsamlede aviser og magasiner,
- konsepter for lukking av vannsystemene ved masse- og papirfabrikker,
- et nytt låsesystem - Alloc – for laminatgulv.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skogs F&U avdeling var i stor grad internfokusert på utvikling og forbedring av eksisterende produktporteføljer. Ved kapasitetsutvidelse på nye avis- magasinpapir maskiner i verden, så tilpasset man med mindre produksjonen i en startfase, til man hadde ordrer nok til full produksjon. Produsentene i Europa ønsket ikke priskrig, og tok i stedet ansvar for markedstilgangen.*

### 4.3.4 Strategien for Norske Skog AS i 1995.

1995

**Forretningsidé**

Norske Skogs virksomhetsområde er skogindustri.

**Konsernets mål**

Norske Skog skal videreutvikle seg som et internasjonalt skogindustrikonsern.

Konsernet skal ha langsiktig lønnsomhet og skal kunne konkurrere med de beste i sine produkt- og markedsområder.

Norske Skog skal ha en konkurransedyktig avkastning for aksjonærene.

**Konsernets strategi**

Norske Skog skal konsentrere sin virksomhet om kjerneområder.

Norske Skogs kjerneområder er treholdig trykkpapir, blekt sulfatmasse og trebearbeidende industri.

Norske Skog skal være blant de ledende på kvalitet.

Norske Skog skal kjennetegnes av høy standard når det gjelder alle miljøforhold og bruk av naturressurser knyttet til konsernets virksomhet.

Norske Skog skal videreutvikle en internasjonalt orientert og forandringsdyktig organisasjon som med sin kompetanse, motivasjon og effektivitet kan måle seg med de beste.

Norske Skog skal ha høy verdiskapning gjennom foredling av norske virkesressurser som hovedbasis.

Norske Skog skal ha finansiell styrke som gir handlefrihet i oppgangs- og nedgangstider.

Norske Skog skal drive sine virksomheter minst like kostnadseffektivt som de beste konkurrenter på hovedmarkedene.

Norske Skog skal drive markedsorientert produkt- og prosessutvikling.

Norske Skog vil søke partnerskap innen spesifikke områder når det er hensiktsmessig.

Norske Skog skal oppnå kontinuerlige forbedringer innenfor helse-, arbeidsmiljø- og sikkerhetsområdet.

Norske Skog skal gjennom sin adferd legge grunnlag for troverdighet og tillit i omverdenen.

Samlet vil denne strategien og Norske Skogs aksjonærpolitikk sikre risikovillig kapital for videre vekst.

1996

### 4.3.5 Videre internasjonal satsing

1.januar 1996 ble Bruck kjøpt av Norske Skog AS. Bruck produserte 180 000 tonn LCW magasinpapir og 105 000 tonn avispapir i året. Dette kjøpet var viktig for å kunne utfylle produktporteføljen. Norske Skog AS var den eneste ledende produsenten uten LCW magasinpapir, og det var mindre risiko å kjøpe et LCW anlegg enn å bygge en ny fabrikk. Sammen med SC magasinpapir fra Saugbrugs og avispapir fra de andre fabrikkene hadde nå Norske Skog AS alle produktene innen treholdig trykkpapir.

Etter murens fall i 89 åpnet etter hvert markedene seg, og i 1998 var avispapirforbruket i øst-europa på 7% av det vest europeiske forbruket, slik at vekstpotensialet var stort. I januar 1998 kjøpte Norske Skog AS Steti i den tsjekkiske republikk. I Steti ble det produsert avispapir, og Norske Skog AS investerte 360 mill for å bedre produktiviteten. Bruck og Steti skulle være sentralt plassert for å dekke økt vekst når næringslivet blomstret i øst. Videre etableringer østover i Russland ble vurdert, men den økonomiske og politiske risikoen ble vurdert for høy.

I 1995 og noen år fremover var det flere store fusjoner, og mye tydet på at innen 2005 ville det kun være 3 - 4 dominerende aktører i hvert av markedene i Europa og Nord-Amerika. Finske UPM-kymmene var på den tiden dobbelt så store, og Stora Enso var også mye større. Samtidig arbeidet Norske Skog med en strategisk utviklingsplan 1997-2000. Europa var i stor grad konsolidert og markedsvekstmulighetene mindre. I Asia var engasjementet relativt begrenset. På slutten av 90 tallet var avispapirforbruket pr capita i Kina og India på under 1 kg pr år, og i Thailand på 5 kg pr år. Tilsvarende for Vest-Europa var på 24 kg, og for Japan og Sør-Korea på 30 kg pr år. Potensialet var derfor stort i Asia.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skogs oppkjøp i Bruck var en god investering. Bruck hadde en gml papirmaskin, men en ny LCW papirmaskin. Østerrike og Bruck hadde en hierarkisk ledelsesfilosofi, slik at ledelseskulturen var en kontrast til Norske Skog som hadde en flat struktur. Senere ble Steti fabrikken kjøpt opp, og her kunne de lite engelsk. Det var mye å jobbe med for å tilpasse tsjekkisk kultur til Norske Skog sine verdier. Steti hadde mye kultur etter arven fra kommunistene. Fabrikkene i Bruck og Steti skulle bidra til å øke Norske Skogs posisjon i sentral- og øst-Europa.*

**Figur 13: Hovedtall for inntektsområdene over tid**

1996

## Hovedtall for områdene

| | | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 | 1992 | 1991 | 1990 | 1989 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Område Papir** | | | | | | | | | |
| Driftsinntekter | millioner kroner | 9.493 | 8.066 | 5.831 | 4.731 | 4.773 | 5.855 | 6.733 | 5.768 |
| Driftsresultat | millioner kroner | 2.078 | 1.708 | 454 | 469 | 95 | 656 | 721 | 398 |
| Driftsmargin | % | 21,9 | 21,2 | 7,8 | 9,9 | 2,0 | 11,2 | 10,7 | 6,9 |
| **Område Fiber** | | | | | | | | | |
| Driftsinntekter | millioner kroner | 1.222 | 2.171 | 1.498 | 1.052 | 1.202 | 1.247 | 1.709 | 2.025 |
| Driftsresultat | millioner kroner | -127 | 682 | 178 | -187 | -176 | -164 | 327 | 615 |
| Driftsmargin | % | -10,4 | 31,4 | 11,9 | -17,8 | -14,6 | -13,2 | 19,1 | 30,4 |
| **Område Bygg** | | | | | | | | | |
| Driftsinntekter | millioner kroner | 2.579 | 2.333 | 2.048 | 1.704 | 1.688 | 1.725 | 1.960 | 1.911 |
| Driftsresultat | millioner kroner | 27 | 96 | 146 | 85 | 64 | 9 | 107 | 93 |
| Driftsmargin | % | 1,0 | 4,1 | 7,1 | 5,0 | 3,8 | 0,5 | 5,5 | 4,9 |

### 4.3.6 Asia-krisen

1997

I en tiårsperiode hadde Sør-Korea hatt en vekst på 7,7 % pr år, og var blitt den 11.største økonomien i verden. I Thailand hadde veksten vært på 8,4 % pr år, og mye av de langsiktige lånene var nominert i US dollar uten noe form for valutasikring. Sommeren 1997 inntraff Asia-krisen. 17.august 1997 overtok Norske Skog avispapirfabrikken i Singburi i Thailand, og 18.sept kjøpte de Chongwon i Sør-Korea, igjennom selskapet Norske Skog Asia Pacific Ltd. I august 1998 inngikk Norske Skog AS et nytt samarbeid i Pan Asia Paper Company (PAPCO), sammen med Abitibis og Hansol. I tillegg til Chongwon og Singburi inngikk også Jeonju i Sør Korea og Shanghai Hansol Potential Paper Mill. Pan Asia ble den største avispapirprodusenten i Asia, med en markedsandel på 30%.

1998

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skogs opprettet et kontor i Asia for satsing i øst. Papirfabrikkene i Thailand og Korea hadde lån i dollar, og inntekter i lokal valuta. Når lokal valuta måtte devaluere, fikk papirfabrikkene i Asia en gjeldskrise. Norske Skog opprettet et team som reiste rundt og kartla/undersøkte mulige investeringsobjekter i Asia. I Asia var det fortsatt en vekst i forbruket, og utviklingsmulighetene var større i Asia enn i Europa. I Europa var markedet mettet, med store konkurrenter som UPM, Stora Enzo, Haindle og SCA. Norske Skog opprettet et kontor i Singapore og opprettet et samarbeid med Abitibis og Hansol. Satsingen i Asia ble finansiert med emisjon.*

1999

### 4.3.7 Videre vekst

3.mars 1999 vedtok Norske Skog AS fusjonsplanen med Union A/S. Norske Skog AS eide allerede 57,6% av aksjene i Union som var godt integrert i Norske skog paraplyen. 1.april 2000 ble Norske Skog Klabin etablert i Brasil hvor Norske Skog gikk inn med en 50 % eierandel.

### 4.3.8 Ny strategi

Strategien fra sommeren 1999 var konsentrasjon om kjerneområdet treholdig trykkpapir (avis- og magasinpapir), lønnsom vekst gjennom fortsatt internasjonalisering. Nå skulle det kun satses på treholding trykkpapir, og masse og bygg skulle nedprioriteres eller selges. Den økte risikoen ved å stå på ett ben, skulle kompenseres ved den globale spredningen selskapet hadde fått. Norske Skog AS var representert i mange land, og gikk det dårlig i et land, så gikk det alltids bedre i andre land. Utviklingen til satsingen mot avis og magasinpapir hadde pågått over tid. I 1995 sto avis og magasinpapir for 60 % av driftsinntektene, og i 1997 for 69 %. Etter satsingen i Asia i 1998 med etableringen av Pan Asia, stod trykkpapir for ca 90% av driftsinntektene.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skogs satset på en geografisk diversifisering. Ledelsen i Norske Skog satset på kjernevirksomhet (core), og at man måtte spesialisere seg for å bli god på noe. I Norske Skog var det et mantra at man «måtte spise eller bli spist», dvs kjøpe andre virksomheter eller regne med å bli oppkjøpt. Toppledelsen besto av ledere som var fra «papir» kulturen, slik at det var naturlig at tyngdepunktet ble dratt dit. Norske Skog var i stor grad administrasjonsstyrt, slik at det var administrasjonen som satt med hånden på rattet. Styret bidro allikevel i strategien, og ledelsen og styret/eierne var enig i strategiretningen. De store pengene lå historisk i papir, slik at en satsing på papir så lønnsom ut.*

### 4.3.9 Fletcher Challenge Paper

2000

30.mars 2000 kjøpte Norske Skog AS Fletcher Challenge Paper for 20,7 mrd. Dette kjøpet løftet Norske Skog AS til å bli verdens nest største avisprodusent og tredje største trykkpapirprodusent. Fletcher Challenge Paper besto av fire massefabrikker og åtte papirfabrikker plassert på ni steder i Australia, New Zealand, Brasil, Chile, Canada og Malaysia. Fletcher Challenge Paper hadde sterke posisjoner i Australasia og Sør-Amerika som var vekstmarked for avispapir. De to selskapene utfylte hverandre godt, og hadde ingen felles kunder, dvs kundeporteføljene overlappet ikke hverandre.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skogs toppledelse ønsket sterkt å kjøpe Fletcher Challenge. Norske Skog gjorde en god deal og ble en global aktør på kort tid.*

*På starten av 2000-tallet hadde Norske Skog egne europasamlinger for lederne i Europa. Her jobbet lederne med flere senarioer om fremtiden innen papir, f.eks rising tide, elektroniske medier og paper hits back. Tidslinjene ble trukket til både 2010 og 2020. Konsulentselskapet BCG bidro med analyser, viste en nedgang i USA, og om hvordan elektroniske medier kunne påvirke salget av avis- og magasinpapir i fremtiden. Andre konsulentselskap som Pöyry hadde tro på papir i fremtiden, men Pöyry hadde vært med på å bygge opp treforedlingsindustrien. På starten av 2000-tallet hadde Norske Skog ressurser og muligheter til å gjøre strategiske valg, og det er krevende å snu et så stort selskap. Toppledelsen sentraliserte beslutninger til HQ, og mye skjedde her. Toppledelsen satset på papir som kjernevirksomhet, og solgte unna andre enheter. Topplederne hadde stor gjennomføringskraft, og det var lite involvering ut i organisasjonen om strategiske beslutninger. Andre perspektiv som ønsket et annet fokus enn kun avis- og magasinpapir, ble ikke lyttet til. Styre var ikke våken nok.*

### 4.3.10 Salg av enheter utenfor kjerneområdet.

Norske Skog AS hadde ikke ressurser til å satse fullt ut innenfor flere produktsegmenter enn trykkpapir. Norske Skog AS ønsket å bli en stor aktør innenfor et lite produktsegment, i stedet for å satse på mange produkter. For å finansiere ytterligere oppkjøp og vekst ble enheter utenfor kjerneområdet treholdig trykkpapir lagt ut for salg og solgt. Etter den nye strategien i 99 var vedtatt, gikk Norske Skog AS grundig til verks. I 1999 ble 20 enheter solgt til nye eiere, og i år 2000 solgte de Norske Skog Hurum og Norske Skog Tofte (kjemisk masse) og Norske Skog Folla (kjemisk masse). Ved utgangen av 2002 hadde Norske Skog AS solgt 40 enheter. Norske Skog AS hadde hatt tre store divisjoner, Papir, Fiber og Bygg. Områdene Fiber og Bygg hadde over tid slitt med lave marginer og lav lønnsomhet. Men området Papir hadde mellom 10 % og 25 % driftsmarginer. De tre områdene Papir, Fiber og Bygg krevde mye oppmerksomhet, og området Bygg var en belastning for Norske Skogs balanse. For mange produsenter i trelast og plate-markedet, og for små anlegg, førte til at det var vanskelig å tjene penger. Forestia Trelast og Moelven Treindustri fusjonerte, og Norske Skog AS solgte kort tid etter sine aksjer i Moelven (22%) til fem skogeierforeninger. Videre ble skog og

kraftverk også solgt i 2003. Særlig når kraftverkene ble solgt, reagerte de ansattes tillitsvalgte. Kraftverk var viktig i produksjonen av papir, og de ansatte mente gevinstene var små ved å selge arvesølvet. Stora Enso hadde solgt sine kraftverk i 2001, slik at det ikke var noe nytt at store papirprodusenter solgte ut kraftverk. Med en gevinst på 907 mill. bidro dette salget til å styrke balansen. Treholdig trykkpapir var Norske Skog AS sin strategi, og å binde kapital utenom kjerneområdet var ikke strategisk riktig.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at for å finansiere videre oppkjøp måtte enheter utenfor kjernevirksomheten selges. Med den rådende papirkulturen ble de mindre lønnsomme områdene utenfor kjernevirksomheten solgt. Ansatte og enkelte i styret var sterk uenig i at skog og kraftverk skulle selges, men de måtte gi tapt for toppledelsen.*

### 4.3.11 Toppåret 2001

2001

2001 ble et toppår for Norske Skog AS med et driftsresultat på 5,1 mrd, og et årsresultat på 2,5 mrd. Børsverdien var på 22 mrd. Jan Reinås ble 30.mai 2001 kåret til årets leder av Økonomisk Rapport. Han uttalte at: «Dette er et alminnelig stykke sliterarbeid. Og så må du ha litt flaks med timing. Alt kan ikke tilskrives dyktighet og planmessighet».

30.november 2001 ble Walsum og Parenco kjøpt for 8,2 mrd. Særlig Walsum var attraktiv siden de hadde en produksjonskapasitet på 420 000 tonn LWC magasinpapir. Parenco produserte SC magasinpapir og utfylte Saugbrugs. Her lå det mulige synergier.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skogs toppledelse ønsket sterkt å kjøpe hele Haindl konsernet, men at Norske Skog ikke hadde kapital nok til å kjøpe hele konernet. Nye skatteregler gjorde at eierne til Haindl ønsket å selge raskt. Haindl var ca halvparten så stor som Norske Skog, så det var en stor investering. For å klare å gjennomføre tranmsaksjonen ble resultatet at finske UPM kjøpte deler av konsernet og Norske Skog kjøpte Walsum og Parenco. I denne prosessen ble Norske Skog skviset, og Norske Skog fikk ikke tilgang til å kjøre en due diligence prosess, slik at de kjøpte fabrikkene litt usett. Norske Skog betalte alt for mye ca 8 mrd som ble lånefinansiert. Dette belastet balansen i Norske Skog og markedet gikk ned. Walsum og Parenco tjente aldri penger til konsernet, og det var en feil investering på et*

*feil tidspunkt. Ønsket om å bli verdens største avispapirprodusent var sterkt til toppledelsen i Norske Skog.*

### 4.3.12 Nedgangskonjunkturer

2002

I 2002 pekte konjunkturene nedover, og energiprisene og kronekursen steg. I toppåret 2001 var fortjenesten pr aksje på kr 20,68 mot kr 8,79 i 2002. I november 2002 startet Norske Skog AS prosjektet Improvement 2003. Dette prosjektet hadde som mål å forbedre selskapets resultat med 2 mrd innen 2004. Jan Oksum ledet prosjektet og Improvement 2003 skulle rasjonalisere, effektivisere og standardisere organisasjonen. Dette var et naturlig steg etter at Norske Skog AS var blitt en av verdens ledende papirprodusenter, og annen virksomheter var solgt unna. Improvement 2003 oppfylte sine mål med 2 mrd besparelse, men samtidig førte nedgangskonjunkturer til at effektiviseringen ikke bidro til bedret resultat. Norske Skog AS hadde i 2003 24 fabrikker spredt rundt om i verden, og eide helt eller delvis 50 papirmaskiner.

2003

I 2002 førte nedgangskonjunkturene til at den samlede produksjonskapasiteten bare var på 90% utnyttelse. Nedgangskonjunkturene fortsatte i 2003, og avispapirprisene i Europa falt med 7-11 %.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at toppledelsen hadde et stort fokus på shareholder value. Det var viktig å holde aksjeeierne fornøyde, og Norske Skog vant flere priser for sitt investor relation (IR) arbeid. Aksjeeierne hadde et kortsiktig perspektiv, og flere tilpasninger (salg og emisjoner) ble utført for å holde investorene fornøyde.*

*Konsulenter fra BCG bisto med analyser om markedsutvikling og segmentanalyser. Dette viste at elektroniske medier ville ha en stor rolle i fremtiden, og at avis- og magasinpapir ville tape terreng.*

### 4.3.13 Fallet fortsetter

2004

Konjunktursvingninger hadde Norske Skog AS opplevd siden oppstart i 1966, og tilbud og etterspørsel fulgte den generelle økonomiske utviklingen i markedet. I gode tider solgte aviser flere annonser, og en tommelfingerregel var at etter to dårlige år kom oppturen. I 2004 var to dårlige år passert, og markedet viste klare forbedringer i alle regioner unntatt Nord-Amerika. Salget til Norske Skog AS økte med 4,5%, produksjonskapasiteten var på 95%. Det var gode tider i det generelle markedet, men prisen på avispapir hadde falt med 5% i Europa og var den laveste på 10 år. Australasia opplevde også

2004

prisfall, og på New Zealand falt prisene med 4% og i Australia med 7% i forhold til året før. Energi og sterk kronekurs påvirket resultatet i negativ retning.

### 4.3.14 Ny konsernsjef

Konsernsjefene Lindseth, Hofstad og Reinås hadde alle ledet Norske Skog AS i vekst. Jan Anders Oksum ble utnevnt til ny konsernsjef i november 2003. Oksum hadde arbeidet i konsernet siden 1979, og vært visekonsernsjef siden år 2000. Jan Oksum hadde vært en nøkkelperson og deltatt i mange av prosjektene i Norske Skog AS som TMP-anlegget, NT 90, Golbey oppstart og konserndirektør for forskning og utvikling.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Jan Oksum videreførte strategien som tidligere var lagt vedr kjernevirksomhet. Jan Oksum hadde jobbet med papir hele livet og hadde naturligvis tro på avis og magasinpapir videre.*

*Enkelte ledere, ansatte og styremedlemmer ønsket dreining til andre produkter utenom avis- og magasinpapir. Men det var krevende å snu en stor tankbåt som Norske Skog. Norske Skog kunne ha orientert seg mot andre segmenter, og lederne kunne tatt den belastningen det var å snu fokuset.*

### 4.3.15 Videre satsing og verdensledende på avispapir

PanAsia hadde jobbet over tid med de kinesiske myndighetene og var det første utenlandske selskapet som fikk konsesjon til en ny papirfabrikk i Kina. I sept 2003 ble Heibei-prosjektet endelig godkjent, og fabrikken ble reist på 18 mnd. Den 31.mai 2005 ble det første papiret produsert.

2005

17.okt 2005 kjøpte Norske Skog AS de resterende 50% av aksjene i PanAsia, og PanAsia ble dermed et heleid datterselskap av Norske Skog AS. Norske Skog AS ble dermed verdens største avispapirprodusent, og verdens tredje største magasinpapir produsent. Tidspunktet for oppkjøp var godt fordi man trodde bunnen i konjunkturen var nådd og man trodde på bedre kontantstrøm.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skog tidlig satset i Kina, men at andre papirprodusenter også satset i Kina, slik at produksjonskapasiteten økte mye mer enn etterspørselen. I Kina brukte de ca 1 kg avispapir pr innbygger pr år, mens i Europa nærmere 24 kg pr innbygger pr år, slik at Norske Skog antok at potensialet var stort. I Kina var nok Norske Skog litt trege i flere prosesser, siden Norske Skog fulgte loven og ikke aksepterte korrupsjon.*

*Aksjene i PanAsia ble kjøpt fra Abitibi som var i økonomisk trøbbel. Her var det konsulenter fra BCG og McKinsey som bisto i transaksjonen. Norske Skog hadde tro på Asia og ønsket å få kontroll på PanAsia. Prisen på aksjene var litt for dyr.*

### 4.3.16 Nedleggelser og salg i Norske Skog AS

Norske Skog eide 29,4 % av virksomhetene de kjøpte fra Fletcher Challenge i Canada. Fra 2001 til og med 2005 hadde virksomheten i Canada levert røde tall i 13 av 19 kvartaler, og påført Norske Skog AS et tap på 397 mill kroner. Norske Skog AS sine aksjer i virksomheten i Canada ble solgt på slutten av 2005, og påførte Norske Skog AS et regnskapsmessig tap i 4.kvartal 2005 på 730 mill kroner.

2006

Fabrikken i Skien, Union (grunnlagt i 1873) hadde høye faste kostnader pga lav totalkapasitet. Lønnskostnadene pr tonn avispapir var dobbelt så høy sammenlignet med de mest kostnadseffektive i Europa. Det var flere argumenter for og imot nedleggelser, og diskusjonene raste i en bitter strid. I 2004 gav Union det høyeste produksjonsresultatet noen gang, og Union var en av de store leverandørene på bokpapir i Europa. 4.okt 2005 ble Union vedtatt nedlagt i bedriftsforsamlingen i Norske Skog AS, til tross for store protester. Nedleggelsen av produksjonskapasitet førte til mindre overproduksjon, og Norske Skog AS som konsern sto bedre rustet for fremtiden med en nedleggelse av Union. 20.mars 2006 ble styret i Norske Skog AS og Jan Oksum enig om at konsernsjefen fratrådte sin stilling. Siden 2001/2002 til 2006 hadde hverken Norske Skog AS, Stora Enso eller UPM tjent penger. Reduksjon av produksjonskapasitet og nye kostnadskuttprogrammer var iverksatt hos alle de store papirprodusentene. I sept 2005 ble produksjonen ved PM1 og PM4 i Jeonju også avsluttet.

Christian Rynning Tønnesen ble ansatt som ny konsernsjef i juni 2006. Overkapasitet og lave priser var status over hele verden i 2006. Kostnadene var også store. Energi kostet 555 kr pr tonn i 2002, og 819 kr pr tonn i 2006. Råstoff hadde økt med 10 %, og de variable kostnadene økte. Norske Skog AS hadde 100 forskjellige papirvarianter, og halvparten sto for under to prosent av totalvolumet. Christian Rynning Tønnesen var opptatt av at Norske Skog AS skulle ha flere ben i stå på, og ønsket å utrede dette. I 2008 bygger Norske Skog AS og et tysk selskap CHOREN et pilotforsøk på biodiesel basert på tømmer.

**Udypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at det var overkapasitet i avis og magasin markedet i 2004 og 2005. For å øke lønnsomheten måtte konsernet ta bort kapasitet, og siden markedet ikke så ut til å snu. En av de minst lønnsomme fabrikkene måtte ut, og Union var den fabrikken som det var mest gunstig å ta ut. Ansatte ved fabrikken var selvsagt uenig, og politikerne slengte seg med i diskusjonen siden det var valg. Det ble mye styr i media, og det var vanskelig å selge inn at Union måtte legges ned pga det ville gjøre konsernet mer lønnsomt.*

2006

*En plan var å flytte maskiner fra gml Union over til Pisa i Brasil. Dette for å hindre Stora Enzo i videre vekst. Dette prosjektet lyktes aldri, men man brukte svært mye penger på prosjektet.*

### 4.3.17 Ny tid

Over tid hadde produsentene vært flinke med å tilpasse tilbud til etterspørsel, og sørget for balanse. I 2006 kunne man se at i Europa, Nord-Amerika og Australasia hadde etterspørselene etter avis- og magasinpapir flatet ut. Nye gratisaviser og elektroniske medier hadde vunnet terreng og papirforbruket flatet ut eller blitt redusert. Fortsatt hadde man tro på Kina, India, Sør-Amerika og Afrika. Den dagen disse får bedre økonomi, ville det åpne seg helt nye markeder for avisprodusenter. Norske Skog AS er også verdens største kunde av returpapir for å produsere aviser.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skog hadde ikke hadde tradisjon for å tenke utenfor kjernevirksomhet. Norske Skog var alt for fokusert på å bli verdens største innen avispapir, og evnet ikke å se utenfor til andre segmenter. Når nedgangen i markedene kom, så gikk det dramatisk fort. Det var av og til utredninger på nye prosjekter, men disse ble ikke gjennomført. Andre konkurrenter hadde andre markedssegmenter i tillegg til papir i konsernet, slik at for konkurrentene var det lettere å ta ut kapasitet. Flere konkurrenter hadde flere ben å stå på.*

2007

### 4.3.18 Videre nedgang

I 2007 vedtar Norske Skog AS å selge alle eiendommer som ikke er relatert til avisproduksjon, og i juni 2007 låner Norske Skog AS 4 mrd kr i Euro-denominated bond loan, over en 10 års periode. I 2007 bestemmer Norske Skog AS seg for å kutte ytterligere avispapirproduksjonen med 200 000 tonn for å minske overproduksjonen. Dette gjentas også i 2008 med å kutte

produksjonen, og man stenger ned Norske Skog Steti i Tjekkia. Året 2008 følges opp av nye kostnadskuttprogrammer med salg av hovedkontoret Oxenøen for 429,5 mill kr. For å redusere gjelden, selger Norske Skog sitt datterselskap Norske Skog Korea til Morgan Stanley Private Equity Asia og Shinhan Private Equity, og med dette følger to fabrikker i Jeonju and Cheongwon. Finanskrisen bidrar også til fallende annonsering og markedet etter trebasert trykkpapir faller i 2008 med 2,4 %. Norske Skog faller hos

2008

kredittvurderingsbyråene og Moody's nedvurderer Norske Skog fra B1 med en negativ framtid, til Ba2 med en negativ framtid. Dette fører til større kostnader ved lån for Norske Skog.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at Norske Skog hadde ikke muskler til å investere, slik at salg og nedleggelser ble de virkemidlene som gjennomført.*

### 4.3.19 fortsatt nedgang

I 2009 stenges en papirmaskin ved Norske Skog Parenco i Nederland, og det tas ned kapasitet ved Norske Skog Follum. Norske Skog AS selger aksjene sine ved papirfabrikkene i Kina, både Norske Skog Potential Paper i

2009

Shanghai, og Norske Skog Hebei. Konsernsjef Christian Rynning-Tønnesen sier opp, og går over til konsernsjef i Statkraft. Sven Ombudstvedt overtar som konsernsjef.

### 4.3.20 Et spørsmål om tid

I 2010 er det en kamp om å overleve. Norske Skog har dyre lån, og avispapirmarkedet fortsetter å falle. Norske Skog selger sine gode kraftkontrakter og inngår nye avtaler med Statkraft. Norske Skog har få

2010

strategisk valg muligheter og kan stort sett bare selge eller legge ned enheter. Alle piler peker nedover, og Norske Skog sliter med lønnsomheten.

**Utdypende funn fra intervju**

*Informantene forteller at toppledelsen i Norske Skog var litt smalsporet i hvordan de løste utfordringene. Norske Skog kuttet kapasitet, og etter hvert var det en fight hvert år med de finansielle utfordringene.*

# 5 Analyse og Diskusjon

I innledningen til oppgaven ble problemstillingen presentert: *Hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og hvilke tiltak kunne vært iverksatt med de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?* Funnene i sekundærkildene sammen med dybdeintervjuene utgjør en presentasjon av funnene og gir et grunnlag for å kunne analysere disse problemstillingene. I dette kapittelet vil jeg drøfte min empiriske analyse opp mot relevant teori for å legge grunnlaget for en god besvarelse av oppgavens forskningsspørsmål.

Først vil jeg med utgangspunkt i de teoretiske rammene diskutere funnene i empirien.

## 5.1 The Ambidextrous Organization

### 5.1.1 Exploiting and Exploring

I denne delen av drøftingen skal vi diskutere hvorvidt Norske Skog var en ambidextrous organisasjon som hadde fokus på «Exploitative Business» og «Exploratory Business».

**«Strategic intent» og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at hovedfokuset til Norske Skog i perioden 1995 til 2010 ligger innenfor det exploitative fokuset. I de første årene fra 1995 til 2003 har Norske Skog et stort fokus på vekst innenfor trykkpapir. Vekst-fokuset ligger riktignok innenfor det explorative retningen, men i dette tilfellet er hensikten å skape volumvekst innenfor kjente produktområder. Norske Skog kjøper opp flere fabrikker og selskaper rundt år 2000, men alle enheter inneholder trykkpapir på en eller annen måte. Norske Skog har en ide om at det i dette markedet gjelder det å «spise» eller «bli spist». Videre selger Norske Skog ut alle ulønnsomme enheter utenfor kjerneområdet, og konsentrerer seg om markedet trykkpapir. Det strategiske hovedfokuset er lave kostnader, god lønnsomhet og store volum innen trykkpapir. Dette plasserer Norske Skog helt klart i det exploitative området. Når Norske Skog etter hvert sliter med lønnsomheten i 2004 og utover, så endrer ikke Norske Skog fokus bort fra det exploitative fokuset. Det er få initiativ på innovasjon og vekst i nye produkter, men i 2007/2008 uttaler den nye konsernsjefen Christian Rynning Tønnesen, at Norske Skog bør ha flere bein å stå på, og setter i gang et pilotprosjekt basert på biodiesel. Dette tiltaket er kun et eksempel, og vi plasserer allikevel Norske Skog i det exploitative området.

**«Critical tasks» og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at hovedfokuset til Norske Skog i perioden 1995 til 2010 ligger innenfor det exploitative fokuset innen «Critical tasks». De viktigste oppgavene i Norske Skog er effektive produksjon og driftsoperasjoner, og inkrementell innovasjoner eller forbedringer. Norske Skog fokuserer på slutten av 90 tallet på kjerneområdene sine og selger alt som ikke er innen trykkpapir, slik at de kan få så effektiv produksjon som mulig. Også i strategien fra 1999 leser vi at det skal jobbes med konsentrasjon om kjerneområdet treholdig trykkpapir (avis- og magasinpapir), lønnsom vekst gjennom fortsatt internasjonalisering, og satsing på treholding trykkpapir. Masse og bygg skulle nedprioriteres eller selges. Videre var det i Norske Skogkonsernet opprettet en avdeling for forskning og utvikling; Norske Skog Teknikk. Formålet med forskning og utviklingsavdelingen var økt kvalitet, økt konkurranseevne og økt lønnsomhet. Forskning og utviklingsavdelingen hadde fem forskjellige kompetansegrupper: treholdig trykkpapir, magasin- og finpapir, prosess styring, virkes-kvalitet, masseframstilling og miljø. Norske Skog Teknikk var en avdeling med fokus på inkrementell innovasjon for en effektiv produksjon og prosesser. Ingen av prosjektene kan vi definere som radikal innovasjon eller exploratory.

**«Competencies» og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at hovedfokuset til Norske Skog i perioden 1995 til 2010 ligger innenfor det exploitative fokuset innen kompetanse. Før 2002 har Norske Skog variert operasjonell kompetanse innen mange produktområder i de tre kjerneforretningsområder: Fiber, Papir og Bygg. Etter satsingen rundt år 2000 på papir, og nedsalget av alle andre områder, har Skogn svært god operasjonell kompetanse innen papirområdet. Etter 2003 når Norske Skog har fullført satsingen på kjerneområdet papir, har Norske Skog liten kompetanse og få muligheter utenfor papirområdet. De har heller ikke en intern R&D avdeling med kompetanse utenfor papir. R&D avdelingen Norske Skog Teknikk var en avdeling med fokus på inkrementell innovasjon for en effektiv produksjon og prosesser. Hovedvekten av Norske Skog kompetanse fra 2000 og utover var innen produksjon av papir. Norske Skog ligger innenfor det exploitative området innen kompetanse.

**«Structure» og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at hovedfokuset til Norske Skog i perioden 1995 til 2010 ligger innenfor det exploitative fokuset innen struktur. Etter hvert som Norske Skog vokste seg større, ble også konsernkontoret (HQ) større og større. Alle fabrikkene ble fulgt opp fra konsenledelsen, og de hadde klare oppgaver med å produsere papir så effektivt som mulig. Større beslutninger var løftet opp til konsern, og flere og flere

fellesfunksjoner som sourcing, indirekte innkjøp ble sentralisert. Større prosjekter ble ledet fra konsernkontoret, og konsernet rullerte på lederrollene. Ved nye oppkjøp, sendte Norske Skog ofte ledere til den nye fabrikken, slik at de kunne arbeide etter beste praksis eller «the Norske Skog way». Etter at Improvement 2003 ble introdusert, ble det et enda større fokus på å rasjonalisere, effektivisere og standardisere organisasjonen. Norske Skog ligger innenfor det exploitative fokuset innen struktur.

**«Controls, rewards» og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at hovedfokuset til Norske Skog i perioden 1995 til 2010, ligger innenfor det exploitative fokuset innen kontroll og belønning. I det exploitative området er det fokus på marginer og produktivitet, mens det i det explorative området er fokus på milepæler og vekst. Som vi ser i funnene hadde Norske Skog tanker om at «big is beatyfull», og at ved store volum ville man bli effektiv og lønnsom. Fokuset på vekst var tilstede, men dette vekstfokuset var innenfor marginer, økt produktivitet og lønnsomhet. Etter nedsalget av områder utenfor kjernen rundt år 2000, etterspurte ingen i toppledelsen vekst innenfor andre områder enn papir. Styringssystemene og belønningssystemene var innrettet slik at marginer og produktivitet var idealet. Etter fallende priser og etterspørsel fra 2002 og utover, gjaldt det å holde marginene oppe ved å kutte kostnader og kapasitet. Først i 2008 ble det iverksatt et pilotprosjekt på biodiesel. Norske Skog ligger innenfor det exploitative fokuset innen kontroll og belønning.

**«Culture» og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, vil vi se at hovedfokuset til Norske Skog i perioden 1995 til 2010 ligger innenfor det exploitative fokuset innen kultur. I det exploitative området er det fokus på effektivitet, lav risiko og kvalitet, mens det i det explorative området er fokus på risikoprosjekter, fart, fleksibilitet og eksperimentering. Ser vi på vekstfasen fra 1995 til 2002 så hadde Norske Skog mange elementer av risikoprosjekter, fart, fleksibilitet og eksperimentering. Dette ser vi klare funn i vekstperioden hvordan de aggressivt kjøpte etablerte PanAsia og kjøpte opp Fletcher Challenges og flere andre. Men selv om kulturen muligens hadde store elementer av risiko, fart, fleksibilitet og eksperimentering i vekstperioden, var alle disse prosjektene innenfor papirområdet, som vi definerer til å være innenfor exploitative området. Som vi ser i funnene, hadde Norske Skog svært få radikale innovative prosjekter eller oppkjøp, og eksperimentering utenfor området papir. Norske Skog solgte seg ut fra alt annet enn papir, og prøvde seg ikke innenfor nye bransjer eller produktområder.

**«Leadership role» og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at hovedfokuset til Norske Skog i perioden 1995 til 2010 ligger innenfor det exploitative fokuset innen ledelse. I det exploitative området er det fokus på autoritær ledelse og top-down styring, mens det i det explorative området er fokus på involvering og visjoner. Den norske ledelsesmodellen bygger på involvering og en flat struktur. I utgangspunktet er den norske ledelsesmodellen lite autoritær sammenlignet med de fleste andre land i verden. Det er få land utenom de nordiske land som har så mye involvering som den norske ledelsesmodellen. Selv om den norske ledelsesmodellen er involverende, er det ikke noen automatikk i at vi kan definere ledelsesrollen i Norske Skog innenfor det exploitative fokuset. Det er mulig at i de norske fabrikkene og hovedkontoret, hadde en involverende lederstil, men at de i resten av verden fulgte landets egne lederroller. I og med at Improvement 2003 ble vedtatt, ble fokuset på å rasjonalisere, effektivisere og standardisere organisasjonen større. Når Norske Skog innenfor så mange områder ligger i det exploitative fokuset, følger også ledelsesrollene til dette fokuset. Norske Skog var en strukturert og definert organisasjon, hvor hver funksjon hadde sin rolle.

### 5.1.2 Er Norske Skog både en «Exploitative Business» og «Exploratory Business»?

Summerer vi opp analysen som vi har drøftet, ser vi at Norske Skog med stor overvekt ligger i det exploitative området, og har svært få elementer fra det explorative området, og vi kan lett konkludere med at Norske Skog ikke er en ambidextrous organisasjon, siden den mangler det explorative fokuset. Norske Skog har oppsummert mest fokus på det exploitative området. Dette samsvarer også mye med strategien til Norske Skog i både 1995 og i 1999. Fra 1995 leser vi:

*Norske Skog skal konsentrere sin virksomhet om kjerneområder. Norske Skogs kjerneområder er treholdig trykkpapir, blekt sulfatmasse og trebearbeidende industri. Norske Skog skal være blant de ledende på kvalitet. Norske Skog skal videreutvikle en internasjonalt orientert og forandringsdyktig organisasjon som med sin kompetanse, motivasjon og effektivitet kan måle seg med de beste. Norske Skog skal drive sine virksomheter minst like kostnadseffektivt som de beste konkurrenter på hovedmarkedene. Norske Skog skal drive markedsorientert produkt- og prosessutvikling.*

Fra 1999 ser vi at kjernevirksomhet er enda sterke enn tidligere. *Norske Skog skal satse på konsentrasjon om kjerneområdet treholdig trykkpapir (avis- og magasinpapir), lønnsom vekst gjennom fortsatt internasjonalisering. Nå skulle det kun satses på treholding trykkpapir,*

*og masse og bygg skulle nedprioriteres eller selges. Den økte risikoen ved å stå på et ben, skulle kompenseres ved den globale spredningen selskapet hadde fått.*

Norske Skog hadde en R&D avdeling, men denne hadde kun fokus på dagens prosess og produktsortiment. Det var kun inkrementelle interne forbedringer. Norske Skog jobbet ikke med noen form for radikale innovasjoner, før i 2008 da de gikk inn i biodiesel. Et mye brukt tiltak etter 2002 var kostnadskutt og stenging av kapasitet. Norske Skog jobbet med Lean programmer, men dette er også et effektiviseringstiltak. Med strategiene fra 1995 og 1999 hadde Norske Skog fokus på kjernevirksomhet innenfor trykkpapir, og ikke på en ambidextrous organisasjon.

### 5.1.3 Er perspektivene rundt en ambidextrous organisasjon relevant i casetstudien?

Summerer vi opp denne analysen, kan man spørre om det egentlig er relevant å ha fokus på begrepet ambidextrous organisasjon. Å være en ambidextrous organisasjon betyr at man har to tanker i hodet samtidig. Man jobber med å effektivisere dagens produksjon, samtidig som man jobber med fremtidige muligheter.

I en stabil verden med få endringer i omgivelsene og ingen radikale innovasjoner fra konkurrenter, vil en strategi med fokus på kjernevirksomhet og effektivitet i store volum være en mulig strategi. I år 2000 hadde Norske Skog som en ny aktør i markedet produsert papir i 35 år med stor suksess. Norske Skog hadde vokst fra å være en mygg internasjonalt til å bli en av de store gutta innen trykkpapir. Hadde verden fortsatt stabilt slik i flere år, uten internett og radikale innovasjoner, hadde Norske Skog sin suksess mest sannsynlig fortsatt i mange år. Norske Skog var på en tid verdens største avispapirprodusent og hadde en global spredning på anleggene sine. Den store suksessen innen trykkbasert papir, og den raske veksten til Norske Skog, møtte i 2002 en nedgangskonjunktur, samtidig som internett og nettaviser begynte å lanseres rundt om i verden. Nedgangskonjunkturen gikk ikke over, og dette ble fulgt av kostnadssparingsprogrammer og produksjonskutt. Norske Skog initierte svært få alternativer til kostnadskutt, og organisasjonen var rigget med fokus på kjernevirksomhet innen trykkbasert papir, og en stor overvekt i det exploitative området. Handlingsrommet og mulighetene til Norske Skog var begrenset, og det var i 2003 vanskelig på kort tid å skulle omdefinerte deler av organisasjonen til å jobbe innenfor det exploitative området. Det er lite trolig at man plutselig kan bli en ambidextrous organisasjon, og på kort tid forvente å høste resultater. Å jobbe som en ambidextrous organisasjon er noe som krever tid.

En ambidextrous organisasjon fokuserer både på fremtiden og lønnsomhet i dagens produksjon. Dette bidrar til at fokuset endres fra å være operasjonell innenfor dagens

produksjon, til også å ha fokus på fremtidige muligheter. Ved å ha fokus på både «Exploitative Business» og «Exploratory Business», vil man i større grad være forberedt på mulige endringer i markedet, siden organisasjonen jobber med radikale innovasjonsprosjekter.

De norske papiravisene VG og Dagbladet har i varierende grad lyktes med å bygge ambidextrous organisasjoner. Selv om lønnsomheten kan diskuteres, har VG gått fra å være en papiravis til å ha både papiravis, TV-kanal og nettavis. Med den store satsingen på kjerneområdet trykkbasert papir tok Norske Skog en stor risiko og ble sårbar i forhold til radikale innovasjoner og endringer i markedet. Ved å tidligere jobbet med å ha flere elementer som en ambidextrous organisasjon, ville Norske Skog kanskje hatt flere muligheter i noen faser til å gjøre gode tiltak. Når markedet sank og kostnadskuttene kom, var det for sent å jobbe med å være ambidextrous.

## 5.2 Threat Rigidity effects

I perspektivene rundt threat rigidity thesis fra 1981 forteller Barry M. Staw, Lance E. Sandelands og Jane E. Dutton om begrepet, og hvilken effekt det har på en organisasjon. Ledergrupper kan redusere deres egne valgmuligheter under en krevende eller stressende situasjon, og ikke ta imot ny informasjon, og ta kontroll over beslutningsinformasjon (Janis, 1972).

I denne delen av drøftingen skal vi diskutere hvorvidt Norske Skog ble påvirket av threat rigidity.

### 5.2.1 Trusler oppstår, og er det egentlig en trussel?

**Gode tider i Norske Skog**

Norske Skog opplevde en sammenhengende opptur fra oppstarten i 1966 frem til og med 2002/2003. Fra 1995 til og med 2001 vokste Norske Skog fra å være en norsk aktør til å bli en av verdens største avispapirprodusenter. Norske Skog var representert over hele verden, og alle verdensdeler leverte positive marginer. Omsetningen økte fra 12,5 mrd i 1995 med et driftsresultat på 2,5 mrd (et svært godt år) til i 2001 en omsetning på 30,3 mrd og et driftsresultat på 5,1 mrd. I perioden mellom 1995 og 2001 hadde Norske Skog en driftsmargin på mellom 16,7% og 28%. De utenlandske ansatte i konsernet snakket om at «Nordmennene tror at alt de tar i blir til gull».

**Trussel og funnene i analysen.**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at nedgangskonjunkturen oppsto i 2002. Frem til år 2000 hadde det trykkbaserte papiret over mange tiår fulgt de økonomiske trendene i verden. Når det oppsto makroøkonomiske nedgangstider, fulgte forbruket av trykkbaserte papir med ned, og produsentene fikk utfordringer med pris og kapasitet.

Ofte prøvde papirprodusentene å kutte i kapasiteten, slik at prisene var relativt stabile. En typisk nedgangskonjunktur varte omlag i to år, før markedet bedret seg. Denne trenden og disse svingningene var regelen uten unntak over lang tid. Toppledelsen i Norske Skog var så overbevisst om papirets fremtid i 1999, at de gikk «all in» i avispapir og magasinpapir, og solgte alle andre enheter. Det at Norske Skog med avis- og magasinpapirproduksjon skulle oppleve nye trusler var utenkelig når man så tilbake på markedsutviklingen de siste 50 år.

Videre fikk vi internett på 90-tallet, og i år 2000 kom IT-boblen eller dot com-boblen. Nasdaq indeksen falt med 78% fra mars 2000 til oktober 2002. Internett, nettaviser, og aktører som Google og Amazon, var etablert. Blant unge forbrukere oppsto det i begynnelsen av 2000 tallet nye forbruksmønstre, som man vanskelig kunne se skulle ha noen fremtidseffekt på avispapir.

**De første reaksjonene**

Toppledelsen i Norske Skog anerkjenner nedgangskonjunkturen i 2002, men ser samtidig at historisk sett følger det to dårlige år, før oppturen igjen kommer. Historisk og normalt sett er ikke disse nedgangskonjunkturene noen store utfordringer. Toppledelsen prøver å tilpasse produksjonskapasitet for å unngå overproduksjon og fallende priser. Norske Skog har konsolidert og solgt unna enheter utenfor kjerneområdet trykkpapir. Det neste naturlige steget er deretter å rasjonalisere, effektivisere og standardisere organisasjonen. Prosjektet Improvement 2003 blir derfor igansatt for å nå disse målene.

### 5.2.2 Konsensus om fremtiden i Norske Skog

Som beskrevet i teoridelen utarbeidet Staw, Sandelands og Dutton (1981) en modell om en gruppes respons til trusler som jeg oppsummerer kort: *Når en gruppe oppfatter en ekstern trussel, og gruppen tror de kan klare å overvinne konkurransen, fører dette til bedret gruppesamhold, støtte fra leder og forventninger om samhold og enighet. Gruppen vil søke konsensus og vil støtte lederen i gruppen. Å oppnå konsensus vil dermed ofte medføre begrensning av informasjon og å avvise avvikende løsninger. Ønske om konsensus innebærer også innsnevring av kontroll, slik at den dominerende meningen kan seire og deres innflytelse kan bli mer sentralisert. Slike resultater i informasjons- og kontrollprosesser kan selvsagt føre til feil gruppebeslutning.*

**Trussel og funnene i analysen.**

I 2001 gjennomfører Norske Skog ledersamlinger og workshoper blant ledelsen i konsernet. Alle ledere på toppnivå inviteres til å jobbe med fremtiden i Norske Skog. Det settes ned fire grupper som hver skal jobbe med forskjellige fremtidige senarioer og utviklingstrender. I et av de fire senarioene jobbes det også med innføringen av internett og elektroniske medier. Rapporten og resultatet av disse workshopene legges i skuffen

av toppledelsen. Toppledelsen har fortsatt tro på trykkbasert papir. Videre blir konsulentselskapene BCG og Pøyry involvert i markedsanalyser og undersøkelser. Konklusjonen fra BCG er at elektroniske medier vil påvirke fremtidens papirmarked. Konsulentselskapet Pøyry støtter ledelsen i at papirmarkedet går imot lyse tider.

Som øverste toppleder i et av verdens største avispapirkonern, vil det være krevende å tenke tanker om at fremtiden for avispapir ikke er lys. Norske Skog har jobbet iherdig i 5-10 år for å satse på avis- og magasinpapir, og solgt unna all annen virksomhet. Norske Skog har gått «all in» i avis- og magasinpapirmarkedet. Alle fremtidige inntekter i Norske Skog konsernet er avhengig i at avis- og magasinpapirmarkedet utvikler seg i en positiv retning. Med den historiske utviklingen papirindustrien har, er det for Norske Skogs ledelse utenkelig å tro at markedet skal falle langt. Norske Skog har akkurat etablert seg som en av verdens største produsenter, og da er det utenkelig å begynne å tenke på nedsalg av anlegg. Dette viser også resultatet i Norske Skog i 2001. Norske Skog har et driftsresultat på over 5 mrd. Truslene fra internett blir ikke tatt seriøst fra toppledelsen.

### 5.2.3 Finnes det noen trusler?

Staw, Sandelands og Dutton (1981) forteller at resultatene fra en trussel i en organisasjon kan kategoriseres i tre grupper: begrensning i informasjonskapasiteten i organisasjonen, mindre myndighet ute i organisasjonen og at enheter konserverer ressurser.

**Trussel og funnene i analysen i 2003 og 2004.**

I 2003 og 2004 igangsettes prosjektet Improvement 2003 som skal rasjonalisere, effektivisere og standardisere Norske Skog. Konjunktursvingninger hadde Norske Skog AS opplevd siden oppstart i 1966, og tilbud og etterspørsel fulgte den generelle økonomiske utviklingen i markedet. I gode tider solgte aviser flere annonser, og en tommelfingerregel var at etter to dårlige år kom oppturen. I 2004 var to dårlige år passert, og markedet viste klare forbedringer i alle regioner unntatt Nord-Amerika. Prisen på avispapir hadde falt med 5% i Europa og var den laveste på 10 år. Australasia opplevde også prisfall, på New Zealand falt prisene med 4%, og i Australia med 7% i forhold til året før.

En kritikk som kommer frem under intervjuene med informanter er at toppledelsen i Norske Skog sentraliserer for mange beslutninger til HQ i konsernet. Ledelsen ble topp-tung, og få initiativ ble sluppet inn fra resten av organisasjonen. Toppledelsen har også en egen strategiavdeling, men man benytter ikke analyser derifra i stor grad. Toppledelsen omgir seg med ja-mennesker slik at de alternative perspektivene kommer ikke frem. Toppledelsen har stor tro på egen suksess, og det er lite gehør for

motforestillinger. Toppledelsen i Norske Skog er fortsatt full av selvtillit etter å ha lyktes med strategien om å bli en ledende global aktør.

Det ser ut til at toppledelsen i Norske Skog i 2004 anerkjente at elektroniske medier hadde en plass. Men hvilken effekt de elektroniske medier skal få, blir nok undervurdert. Konserndirektør Jan Clasen skriver dette i årsrapporten 2004: *«Utgivere som har både trykte og elektroniske medier opplever en samlet fremgang. Vi har tro på at en slik sameksistens av medier fortsatt vil gi vekstmuligheter. Den største bekymringen deler vi med våre kunder: Lesernes prioritering av tid og nye generasjoners evne til å lese. Vi mener at med et høyt tempo i produktutviklingen, må vi i fremtiden forme aviser og magasiner som fanger interesse og som folk vil bruke tid på. En felles innsats for å styrke leseferdigheten hos nye generasjoner, blant annet gjennom bruk av aviser og magasiner i skoleundervisningen, fører til at barn og unge ser nytten av å lese aviser og magasiner, og at det forblir en del av definisjonen på god livsstil.»* Videre står det i årsrapporten 2004: «*Vårt panel synes enige om at den trykte avisen fortsatt kommer til å tape terreng hos de yngre, men at denne aldersgruppen rett og slett ikke er mange nok til å true det trykte mediets eksistens».*

**Trussel og økt satsing på avis og magasinpapir.**

Selv om ikke markedet har tatt seg opp igjen etter nedgangskonjunkturen i 2002, har toppledelsen fortsatt stor tro på avis- og magasinpapir. I sept 2003 ble Heibei-prosjektet endelig godkjent, og fabrikken ble reist på 18 mnd. Den 31.mai 2005 ble det første papiret i Kina produsert. 17.okt 2005 kjøpte Norske Skog AS de resterende 50% av aksjene i PanAsia, og PanAsia ble dermed et heleid datterselskap av Norske Skog AS. Norske Skog AS ble dermed verdens største avispapirprodusent, og verdens tredje største magasinpapir produsent. Tidspunktet for oppkjøp var godt fordi man trodde bunnen i konjunkturen var nådd.

Det ser ut til at toppledelsen i Norske Skog fortsatt har sterk tro på avis og magasinpapir. Truslene fra nye elektroniske medier blir undervurdert, og truslene forsterkes. Sammenligner vi disse hendelsene med modellen threat rigidity effects, ser det ut som om modellen stemmer med virkeligheten i dette caset. En kan se at truslene øker og øker for hver dag som går, og at dette er en ond spiral.

**En trussel åpenbarer seg.**

I 2006 er det ingen tvil om at dette er en kortsiktig konjunktursvikt. Det er 4 år siden konjunktursvikten begynte, og alle papirprodusenter reduserer produksjonskapasiteten. Nye kostnadskuttprogrammer blir iverksatt hos alle de store papirprodusentene. Nye gratisaviser og elektroniske medier har vunnet terreng og papirforbruket har flatet ut

eller blitt redusert. Norske Skog får i 2006 et driftsresultat på minus 2,5 mrd, og handlingsrommet reduseres ytterligere. Aksjekursene til Norske Skog faller også for alvor.

Vi ser at toppledelsen i Norske Skog fortsetter i 2006 med å redusere produksjonskapasitet og iverksetter nye kostnadskuttprogrammer. Toppledelsen tror kanskje at markedsfallet vil flate ut, og pga det, gjøres det ingen grunnleggende endringer for konsernet.

### 5.2.4 Nye tider

I teorien bak threat rigidity effects ser vi at radikal innovasjon kan føre til at truslene bare forsterkes og forsterkes. Hypotesen i modellen er at en trussel resulterer i endringer i både informasjonsbehandlingen og beslutningsprosessene i en organisasjon. På grunn av disse endringene i informasjonsbehandlingen og beslutningsprosessene, blir en organisasjonsrespons eller reaksjon mindre varierende og fleksibel, slik at truslene økes.

I 2007 bestemmer Norske Skog AS seg for å kutte ytterligere avispapirproduksjonen med 200 000 tonn for å minske overproduksjonen. Omsetningen fortsetter å falle, selv om man har et positivt driftsresultat. Andre tiltak som gjennomføres er salg av eiendom, salg av fabrikker og nye låneopptak. Også i 2008 kutter man kostnader og selger hovedkontoret Oxenøen for 429,5 mill kr. I 2009 stenges en papirmaskin ved Norske Skog Parenco i Nederland, og det tas ned kapasitet ved Norske Skog Follum. Norske Skog selger alle aksjene sine ved papirfabrikkene i Kina, og konsernsjef Christian Rynning-Tønnesen sier opp. Konsernsjef Christian Rynning-Tønnesen blir i 2009 kåret til årets leder i den internasjonale papirindustrien: "European CEO of the year for the pulp and paper industry".

I 2009 er handlingsrommet for Norske Skog blitt mye mindre. Og for meg synes det rart at en leder blir kåret til årets leder når det ikke gjøres fundamentale tiltak for å bedre fremtidas inntekter. Resepten er som tidligere, kostnadskutt og kutt i produksjonskapasitet.

## 5.3 Ble Norske Skog ledelsen rammet av threat rigidity effect?

Leser vi kapittel 5.2 er det mange funn og resultater som går i retningen av at threat rigidity effect skjedde i Norske Skog. Men var det egentlig slik? Hadde egentlig ledelsen i Norske Skog noe annet valg, enn å gjennomføre tiltakene med kostnadskutt og å redusere produksjonen.

### 5.3.1 Før konjunktur endringene i 2002

Mellom 1995 og 2001 opplever Norske Skog en sterk vekst og internasjonalisering. Omsetningen går fra 12,5 mrd til 30,3 mrd, og Norske Skog leverer positive tall hver mnd. Utbytte ligger på mellom 3 og 5 kr pr aksje i perioden 1995 til 2001. Og aksjekursen går fra kr 75 i 1995 til kr 168 i 2001. En svært god utvikling.

**Markedssituasjonen før 2002**

Ser vi på funnene i empirien, ser vi at markedet utvikler seg svært positivt innenfor trykkbasert papir, dvs avis- og magasinpapir. Som tidligere nevnt, har det i kortere perioder vært nedgangskonjunkturer, men disse snur som oftest etter to år. Fra funnene i empirien ser vi også at produsentene justerer produksjonen i stedet for å presse hardt på pris. Ved nyetableringer kjører produsentene en innfasing av kapasitet for ikke å presse pris unødvendig. Historisk sett er nedgangskonjunkturer normalt og det er ingenting i markedet som tilsier noen radikale endringer hos toppledelsen i Norske Skog. Tilpasninger, effektivisering og justeringer i produksjonen jobbes det godt med igjennom Norske Skogs forsknings og utviklingsavdeling.

Norske Skogs kunder i avis- og magasinpapirbransjen var avishus og trykkerier. Norske Skog ble påvirket av økonomiske konjunkturer, men hadde ikke en tett kobling til sluttkunden. Norske Skog fulgte trendene på det makroøkonomiske nivået.

**Strategi før 2002**

Fra funnene i empirien, ser vi at Norske Skog vedtar en ny strategi i 1999: *Konsentrasjon om kjerneområdet, trykkpapir, lønnsom vekst i viktige markeder, kostnadseffektiv produksjon.* Norske Skog selger alle andre enheter utenfor kjerneområdet, og satser alt på avispapir og magasinpapir. De lykkes med denne strategien, og etter mange oppkjøp og salg av andre enheter utenfor kjernen, er Norske Skog i 2001 en av de store i verden. Det er en sårbar strategi å satse alt på kjernevirksomhet i avis- og magasinpapir, men funnene viser at Norske Skog mente at ved geografisk spredning har man spredt risikoen for lavkonjunkturer. Fra funnene ser vi også at de andre områdene i Norske Skog divisjon Bygg og divisjon Fiber, bidro med dårlig lønnsomhet i årene mellom 95 og 98. Det var i kjerneområdet papir hvor det var stor lønnsomhet.

### 5.3.2 Nedgangskonkunktur i 2002

Når nedgangskonjunkturen kommer i 2002 tror Norske Skog at dette er normale svigninger, og at nå venter to år med dårlig lønnsomhet.

**«Uflaks» med timing med nedgangskonjunkturen i 2002**

Ser vi på funnene i empirien ser vi at Norske Skog har litt «uflaks» med timingen på denne nedgangskonjunkturen. Norske Skog har solgt ut alle andre enheter utenfor kjerneområdet, og satser alt på avispapir og magasinpapir. Det er i 2002 og fremover at Norske Skog virkelig skal høste av å være en av verdens største avis- og magasinpapirprodusenter. Norske Skog hadde satset alt på denne strategien. Hvis Norske Skog hadde opplevd noen flere gode år etter 2002 med lønnsomhet innen avis- og magasinpapir, kunne Norske Skog hatt mange flere muligheter. Og hvis den «ukjente trusselen» fra internett og nettaviser hadde kommet flere år senere, kunne Norske Skog hatt mange flere muligheter. Ledelsens tiltak til nedgangskonjunkturen blir etter hvert Improvement 2003, et effektiviseringsprogram.

### 5.3.3 En kjent eller ukjent trussel oppstår

Ser vi på funnene i empirien ser vi at det er vanskelig å definere eksakt når ledelsen blir klar over, og anerkjenner trusselen fra internett og nettaviser. Funnene i empirien viser at toppledelsen i første omgang ikke anerkjente trusselen fra internett og nettaviser. De tror det er konjunktursvingninger. Deretter anerkjenner toppledelsen i Norske Skog trusselen fra internett og nettaviser, men tror at internett og nettaviser skal leve sammen med avispapir og magasinpapir. Etterhvert anerkjenner toppledelsen i Norske Skog trusselen fra internett og nettaviser, men undervurderer effekten og hvor fort endringene kommer fra internett og nettaviser. I den neste fasen anerkjenner toppledelsen i Norske Skog trusselen fra internett og nettaviser, og ser hvor fort endringene kommer fra internett og nettaviser.
Det er vanskelig å tidfeste når toppledelsen erfarer de forskjellige fasene, men på bakgrunn av funnene i empirien har jeg laget denne tabellen. Disse fasene og tidsperiodene er definert på bakgrunn av primær og sekundærkildene.

**Tabell 3 Faser ved trussel**

| **Fase** | **Oppmerksomhet på internett og nettaviser** | **Tidsperiode** |
|---|---|---|
| Første fase | Ikke noe trussel | 2001-2003 |
| Andre fase | Ikke noe trussel, papir og nett skal leve sammen | 2004-2005 |
| Tredje fase | Finnes en trussel, men undervurderer effekten | 2006-2007 |
| Fjerde fase | Finnes en trussel, og ser effekten | 2008-2010 |

### 5.3.4 Tidlige signaler og handlingsrom

Fra funnene i empirien leser vi at de første signalene om nye mulige trusler og fremtidsscenarioer oppstår så tidlig som i 2001, fra ansatte og konsulentselskap. Det er ca fem år fra de første signalene nådde toppledelsen, til de anerkjenner internett som en potensiell trussel. Hadde toppledelsen anerkjent de radikale innovasjonene som var på vei tidligere, kunne Norske Skog hatt mange muligheter og et stort handlingsrom. Hvis vi ser til 2008 er handlingsrommet og valgmulighetene svært begrenset. Ved å oppdage nye radikale innovasjoner tidlig, ville mulighetene og handlingsrommet til Norske Skog vært mye større.

### 5.3.5 Hva skjedde i disse fasene

I empirien ser vi at tiltakene som Norske Skog gjennomførte i 2002 og utover var dette:

- Improvement 2003
- Rasjonalisere, effektivisere og standardisere organisasjonen
- Skog og kraftverk ble solgt i 2003
- I sept 2003 ble Heibei-prosjektet (ny fabrikk) endelig godkjent.
- 17.okt 2005 kjøpte Norske Skog AS de resterende 50% av aksjene i PanAsia
- Norske Skog AS sine aksjer i virksomheten i Canada ble solgt på slutten av 2005
- 4.okt 2005 ble Union vedtatt nedlagt i bedriftsforsamlingen i Norske Skog AS
- 2006 nye reduksjoner av produksjonskapasitet og nye kostnadskuttprogrammer
- I 2008 bygger Norske Skog AS et pilotforsøk på biodiesel basert på tømmer.
- 2008 kutt i produksjonen, stenger ned Norske Skog Steti i Tjekkia, salg i Kina

Ingen av disse tiltakene er særlig lønnsomme på sikt, når man møter nye radikale innovasjoner. Disse tiltakene viser at Norske Skog ikke var svært fleksibel, eller tok affære og snudde seg rundt, og gjorde noen fundamentale endringer for å møte truslene fra den radikale innovasjonen. Norske Skogs toppledelse ignorerte trusselen i første omgang, og det ser ut til at Norske Skogs toppledelse ble påvirket av threat rigidity.

**Oppsummering om trusler.**

Oppsummerer vi kapittel 5.3 ser vi at Norske Skogs toppledelse ble påvirket av threat rigidity. Fra teoririen i kapittel 2 forteller Staw, Sandelands og Dutton (1981 at kostnadskutt som et tiltak kan ha ulike resultater. Hvis parametrene i omgivelsene er kjent, kan organisasjonen håndtere en trussel, og redusere den. Hvis truslene kommer fra en radikal endring, kan responsen bli dysfunksjonell og forsterke truslene for organisasjonen.

## 5.4 Hvorfor tok det så lang tid å anerkjenne internett og nettaviser som en ny radikal innovasjon.

Staw, Sandelands og Dutton (1981) forteller at når en gruppe oppfatter en ekstern trussel, og gruppen tror de kan klare å overvinne konkurransen, fører dette til bedret gruppesamhold, støtte fra leder og forventninger om samhold og enighet.

### 5.4.1 Hvilke faktorer påvirket toppledelsen i Norske Skog

**Kjøpte seg opp rett før fallet, og solgte andre avdelinger.**

Fra funnene i empirien ser en at Norske Skog hadde kjøpt seg opp til å bli blant de største på avis- og magasinpapir i verden. Norske Skog var i 1995 en nasjonal aktør, og kort tid etter en av de største i verden innen avis- og magasinpapir. Norske Skog hadde gjort alt riktig på veien til et globalt selskap. Å anerkjenne og å ta innover seg at internett og nettaviser utgjorde en trussel i fase 1 og 2, ville være å underkjenne tidligere vurderinger om oppkjøp. Å gjøre investeringer og tiltak i andre områder enn papir ville være utfordrende.

**Ny strategi i 99 og «all in» i trykkbasert papir**

Fra funnene i empirien ser en at Norske Skog utarbeidet en ny strategi i 1999, og kun satset på kjerneområdet avis- og magasinpapir. Å legge om strategien i fase 1 og 2, ville være å underkjenne tidligere strategi og egne tidligere vurderinger. Det ville være en «vanskelig pille å svelge».

**Lang papirkultur i konsernet.**

Fra funnene i empirien ser en at Norske Skog ble grunnlagt som en avispapirprodusent, og at papir blir det ledende området i hele historien. Papir-ingeniørene leder selskapet, og papirpengene er med på bygge opp selskapet i Norge og globalt. Papirområdet bidrar med lønnsomheten, og blir etter hvert eneste kjerneområdet i 1999. Å anerkjenne og å ta innover seg at internett og nettaviser utgjorde en trussel i fase 1 og 2, ville være å underkjenne papirområdets historiske og fremtidige viktighet og dens egen papirkultur. Har man levd med papir et helt liv, vil det være vanskelig i år 2002, å si at papir ikke er fremtiden. Både egne ansatte og toppledelsen var «papirfolk».

**Press fra kortsiktige investorer.**

Fra funnene i empirien ser en at Norske Skog jobber aktivt med relasjonene til eierne, og utbetaler relativt mye i utbytte frem til 2006. Investorene bidro med mye kapital for å realisere den store veksten fra 1995 til 2005. Investorene har et relativt kortsiktig perspektiv, og forventer god lønnsomhet pr kvartal. Ønsker investorene å investere i andre bransjer og områder, kjøper de andre aksjer i andre selskaper. Investorene forventer kortsiktig avkastning pr kvartal, og gir ingen insentiver for å tenke langsiktig.

Hvis Norske Skog skulle ta store tap, og ta store investeringer i nye risikofylte prosjekter ville investorene bli misfornøyde. Hvis toppledelsen i Norske Skog skulle anerkjenne og å ta innover seg at internett og nettaviser utgjorde en trussel i fase 1 og 2, ville være risikosport med hensyn til investorene.

**Hadde man egentlig noe valg?.**

Fra funnene i empirien ser en at Norske Skog jobbet med Improvement 2003 som skulle rasjonalisere, effektivisere og standardisere organisasjonen. Norske Skog hadde i 2001 en omsetning på 30,3 mrd, og eide helt eller delvis 50 papirmaskiner over hele verden.

I de tidlige fasene frem til 2005 (fase 1 og fase 2) gikk Norske Skog med overskudd og hadde relativt god omsetning. I denne perioden hadde Norske Skog mange valgmuligheter. De kunne ha fusjonert, inngått partnerskap eller kjøpt opp andre selskaper i andre produktsegmenter enn papir. Ulempen er at når man har gode muligheter selv, blir man «grådig», eller vil selge seg dyrt, eller gjøre en god handel. Man er ikke så avhengig av andre.

I tredje og fjerde fase (2006 – 2010) faller valgmulighetene for Norske Skog. I 2006 får Norske Skog et årsresultat med et underskudd på 2,8 mrd. I denne perioden blir Norske Skog lite attraktiv som fusjonspartner. Mulighetene Norske Skog har for oppkjøp blir mindre, da Norske Skog har store interne utfordringen med lønnsomheten.

I 2008 satser Norske Skog på et pilotforsøk på biodiesel basert på tømmer, sammen med et tysk selskap CHOREN. Dette ene tiltaket blir som en «dråpe i havet», når Norske Skog i 2008 har en omsetning på 26,5 mrd kr, og et underskudd 2,7 mrd kr. Et innovasjonsprosjekt i 2008 kan ikke løse de store utfordringene Norske Skog har.

Oppsummerer vi, ser vi at Norske Skog i alle disse fasene er et globalt selskap som eier helt eller delvis 50 papirmaskiner. Norske Skogs kompetanse, teknologi, kultur og investeringer er i området avis- og magasinpapir. Norske Skog er en volumdrevet papirprodusent, med store anlegg. Å skulle vri på produksjonen og kjerneområdet, ville i alle fasene være krevende. Hvis toppledelsen i Norske Skog skulle anerkjenne og å ta innover seg at internett og nettaviser utgjorde en trussel, burde eventuelle tiltak skjedd tidlig i disse fire fasene, slik at handlingsrommet var større.

## 5.5 Med litt etterpåklokskap

I ettertid er det lett å se at noe burde vært gjort annerledes.

### 5.5.1 Strategi i 99

Sommeren 1999 vedtok styret den nye strategien for Norske Skog: *Konsentrasjon om kjerneområdet treholdig trykkpapir (avis- og magasinpapir), lønnsom vekst gjennom fortsatt internasjonalisering. Divisjonene masse og bygg skulle selges.*

Med samme informasjonsgrunnlag som Norsk Skog hadde, ser denne strategien ut som en rasjonell plan.

- Kjerneprodukt som fokus var en trend i tiden
- Man trenger å samle investeringsressursene på færre områder
- Papir hadde over lang tid gitt svært god lønnsomhet.
- Ulønnsomme områder tok bort fokus og ble solgt.
- Kampen om kundene i Europa førte til konsolideringer i papirområdet
- Man måtte spise, eller bli spist av konkurrenter
- Inkrementell innovasjon i egne produkter og prosesser var viktig
- Sårbarhet med kun trykkpapir, ble løst med geografisk spredning i forskjellig marked
- Investorer ønsker kortsiktig vekst og lønnsomhet

I 1999 gjør disse momentene at det er vanskelig å argumentere mot denne strategien, og å foreslå alternative løsninger. I dag kjenner vi viktigheten av risikospredning, samt viktigheten av å være bevisst på raske endringer og radikale innovasjoner. Men på tidspunktet i 1999 ville også jeg prioritert vekst innen papir, pga alle disse overnevnte momentene. De store pengene lå i 1999 i papir, og det var lett å la seg blende av lønnsomheten. I dag er det lett å si at denne strategien med kun fokus på kjerneområdet papir, var for risikabelt i forhold til å møte radikale endringer i markedet. Dette viser også historien.

## 5.6 En portefølje av innovasjonsprosjekter

Ved hjelp av O'Reilly og Tushmans Map of Innovation, eller McGrath og Macmillan balansert portfolio, kan vi kartlegge hvor tyngdepunktet av Norske Skogs forbedringsprosjekter/innovasjonsaktiviteter ligger. Ved å se på funnene i empirien og å bruke O'Reilly og Tushmans Map of Innovation, ser vi at de fleste initiativ hos Norge Skog ligger i inkrementelle innovasjoner hos eksisterende kunder. Det samme inntrykket får vi med McGrath og Macmillan balansert portfolio, de fleste prosjektene og initiativene til Norske Skog befinner seg i nede venstre hjørnet hvor usikkerheten er lav. Norske Skog har ingen radikale prosjekter som retter seg mot nye markeder.

## 5.7 Teoretisk implikasjon og videre forskning

Denne oppgaven peker på flere punkter hvor Norske Skog møter nyheter og trusler fra radikal innovasjon. Funnene er i stor grad sammenfallende med tidligere forskning og bidrar slik til å bygge opp under eksisterende teori innen

Funnene i denne studien kan danne grunnlag for at forskning i større grad bør se på hvordan selskaper strategisk jobber med å bevare konkurransekraften i en tid hvor endringene skjer hurtigere og hurtigere. Case-studiet er et eksempel på hvordan en global aktør kan få utfordringer, og hvordan bedrifter kan jobbe for å opprettholde konkurransekraften. Resultatene og funnene i denne studien kan danne grunnlag for videre forskning på mange områder. Blant annet kan et spørsmål om fremtidig forskning være hvordan selskaper skal organisere seg for å fange opp trender i markedet, og hvordan selskapene bør forholde seg til radikale innovasjoner.

Resultatene og funnene i denne studien bekrefter etter mitt syn i stor grad både threat rigidity og ambidexterity. Threat rigidity handler om hvordan selskaper eller organisasjoner takler motgang, når de opplever endringer i omgivelsene sine. I case-studiet opplever Norske Skog radikale endringer, og vi ser hvordan organisasjonen håndterer disse nye radikale endringene. Min mening er at vi i stor grad kan forklare case-studiet gjennom de teoretiske modellene. Et spørsmålstegn er imidlertid om toppledelsen i det hele tatt var klar over truslene og den radikale innovasjonen som internett var. På et gitt tidspunkt ble nok toppledelsen i Norske Skog klar over det, men på hvilket tidspunkt er litt usikkert. Men dette med informasjonsbegrensing, og «fornektelse» av trusler er også en del av forklaringsfaktorene i threat rigidity.

## 5.8 Praktisk implikasjon

Først og fremst kan funnene i denne studien være relevante for toppledere for å forstå viktigheten av å jobbe med innovasjon, samtidig som at toppledere forstår mekanismene som oppstår når selskaper møter andre radikale innovasjoner.

Organisasjoner og bedrifter som ikke jobber med innovasjonsprosjekter og utvikling, vil på et eller annet tidspunkt oppleve utfordringer, når radikale innovasjoner treffer markedet. Det er mange eksempler på bedrifter som blir gode på operasjonell drift, men fokuserer for lite på utvikling og innovasjon. Norske Skog er et eksempel som var gode på operasjonell drift, men som ikke klarte å omstille seg når de møtte hard konkurranse fra nye radikale innovasjoner. Ved å ha fokus både på fortid og fremtid, og jobbe med både exploitative prosjekter og exploratory prosjekter, vil man kunne utvikle en organisasjon som utvikler seg på flere områder. Det å ha en løpende portefølje med

innovasjonsprosjekter som er både inkrementelle, arkitektuelle og radikale, vil føre til at bedrifter får bedre forutsetninger til å håndtere markedssvingninger.

Det mest vanlige fokuset i de fleste organisasjoner er på dagens operasjonelle drift. Hvis daglig drift stjeler alt av fokus hos en toppledelse, vil en organisasjon etter hvert oppleve utfordringer. Det er viktig at toppledelsen setter av tid og ressurser til å jobbe med utviklingsprosjekter som også er utenfor eget kjerneområde.

Dette casestudiet viser også hvor viktig det er å ha å følge med på trendene i markedet, og fokus på sluttkunden i verdikjeden. Norske Skog hadde et for stort fokus på seg selv og dagens markedssituasjon, og for lite fokus på sluttkunden i verdikjeden og trendene i markedet. Ved å alltid sette kunden først, og forstå hva kundene kommer til å etterspørre i fremtiden, vil man på et tidlig stadium se utviklingstrender. Det er når man slutter å sette kunden først at man kan oppleve utfordringer. F.eks brukte Google ansatte tidligere 20% av arbeidstiden sin på innovasjonsprosjekter, og Jeff Bezos (Amazon) fortalte at ansatte må holde fokuset på kundene: «*Hvis vi begynner å fokusere på oss selv, er det begynnelsen på slutten».*

Kunnskap om hva threat rigidity er, vil kunne bidra til at flere toppledere setter inn tiltak for å motvirke disse negative effektene. Toppledere bør være bevisst på konsensus tendenser, og arbeide for et miljø hvor mange ytringer kommer til syne.

## 5.9 Begrensninger i oppgaven

Svakhetene med denne case-studien er flere. Det er valgt en lang tidsperiode på 15 år, noe som gjør at det er krevende å finne konkrete data som er relevant i forhold til mitt forskningsspørsmål. Videre er det krevende for informantene å ha god hukommelse over hva som skjedde på slutten av 1990-tallet.

Metodisk er det også utfordrende å finne en direkte årsakssammenheng når det er så mange variabler og faktorer som spiller inn. I denne masteroppgaven benyttes det kun et case, og det kunne vært interessant å sammenligne med flere case i samme tidsperiode. Ved å benytte kun et case, vil funnene i dette ene caset være førende for diskusjon og konklusjon. Andre case hadde muligens fått andre diskusjoner og andre konklusjoner.

Det benyttes få teoretiske rammeverk. Ved å ha et smalt teoretisk grunnlag for diskusjonen risikerer man å utelukke andre viktige faktorer. Egne meninger påvirker også diskusjonen i denne oppgaven. Selv om man prøver å være objektiv, så vil egne meninger farge alle valg i denne oppgaven.

Ved alle del-kapittel er det skrevet mer om begrensinger.

## 5.10 Hvordan gikk det med Norske Skog etter 2010

Etter hvert blir gjeldsbelastningen så stor, og etter mange utsettelser går Norske Skog AS konkurs desember 2017. Det er i desember 2017 kun 7 papirfabrikker igjen i konsernet, og disse er: Albury og Boyer i Australia, Tasman i New Zealand, Bruck i Østerrike, Golbey i Frankrike, Saugbrugs i Halden og fabrikken ved Fiborgtangen i Skogn hvor det hele startet i 1966. Konkursboet ble kjøpt opp, og i 2019 er disse sju fabrikkene fortsatt i drift med ny eier Oceanwood.

# 6 Avsluttende betraktninger og konklusjon

I forrige kapittel ble funnene drøftet og sett opp mot eksisterende teori. Oppgavens mål var å finne svar på problemstillingene:

***Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?***

I dette kapittelet vil det konkluderes med funn knyttet til denne problemstillingen.

For å besvare dette forskningsspørsmålet vil vi dele det i to deler. Et delkapittel på: Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon, og deretter et delkapittel på: Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?

## 6.1 Konklusjonens avgrensninger

Norske Skog er blant Norges største industrieventyr. Etter å ha hatt suksess i Norge i 30 år, investerte de internasjonalt og ble etter hvert verdens største produsent av avispapir. Svært mange riktige strategiske valg ble tatt for å bli verdens største avisprodusent. Etter hvert falt markedet etter avis og magasinpapir, og Norske Skog fikk problemer med lønnsomheten.

I denne case-studien benytter vi de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity, og drøfter hvilke tiltak som kunne vært iverksatt. Selv om drøftingene og funnene mine viser mulig tiltak som jeg foreslår i konklusjonen i kapittel 6.1 og 6.2, er det ikke relasjonen mellom tiltakene og løsningen svart/hvit. Mine forslag til tiltak kunne ha bidratt til bedre lønnsomhet på sikt, men det er ikke noe 1 til 1 relasjon mellom tiltak og resultat, slik at man kan ikke si at mine konklusjoner garantert hadde ført til bedre lønnsomhet. Jeg har tro på at drøftingen og konklusjonene i denne oppgaven kunne bidratt til bedret lønnsomhet, men siden selskaper og markedet er komplekse, så vil mulige alternative handlingssenarioer være heftet med stor usikkerhet. Ved å følge mine tiltak ville man forhåpentligvis sett markedstrenden på et tidligere tidspunkt og kunne justert innsatsen i de ulønnsomme enhetene, over til noe mer lønnsomt.

## 6.2 Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvorfor fikk Norske Skog AS problemer når industrien opplevde en radikal innovasjon?

I 1999 valgte Norske Skog en risikabel strategi. Norske Skog satset kun på kjerneområdet avis og magasinpapir i 1999. Denne strategien førte Norske Skog til å bli en av verdens ledende papirprodusenter, men samtidig veldig sårbar for endringer i markedet. Når markedet etter avis- og magasinpapir i 2002 falt, fikk Norske Skog utfordringer. Den nye konkurransen fra nettaviser og internett tok markedsandeler, og når eneste produkt i Norske Skog var avis- og magasinpapir, fikk Norske Skog utfordringer med lønnsomheten.

Norske Skog tok ikke konkurransen fra nettaviser og internett alvorlig i stor nok grad på et tidlig tidspunkt. Selv om Norske Skog fulgte med trendene i markedet, tok ikke Norske Skog de elektroniske mediene på alvor, og undervurderte de elektroniske medienes raske vekst. Funnene viser at Norske Skog i 2004 tror at elektroniske mediene er noe ungdommene holder på med, og at aviser og magasiner kan leve sammen med internett, og utfylle hverandre og vokse sammen. Norske Skog hadde for stor tro på egne produkter, og trodde at ved å forbedre eget produkt, kunne veksten fortsette sammen med de elektroniske mediene.

Norske Skog hadde for lite fokus på trendene hos sluttkunden i verdikjeden. Selv om Norske Skog fulgte med på markeder og kunder, så «overvåket» ikke Norske Skog utviklingen godt nok, slik at de så trenden med de elektroniske mediene tidlig nok. Ved å ha et større fokus på trender hos sluttkunden i verdikjeden, ville Norske Skog på et tidligere tidspunkt kunne sett utviklingen, og tatt grep. Norske Skog hadde et for stort fokus på seg selv og egne prosesser, slik at trenden hos sluttkundene i verdikjeden ikke fikk nok oppmerksomhet. Dette handler om at man på enhver tid må forstå hva kunden ønsker seg, uavhengig av hva man selv produserer. En referanse til dette er Jeff Bezos i Amazon som snakker om at den dagen Amazon slutter å være opptatt av kunden, så kommer Amazon til å «dø».

Norske Skog var ikke organisert for å møte endringer i markedet. Norske Skog hadde trimmet egen organisasjon, og hele organisasjonen var rigget for å produsere bulk avis- og magasinpapir. Dette var storskala med 50 anlegg over hele verden. Organisasjons struktur, kompetanse, kultur og teknologi var alle organisert for å drive en effektiv storskalaproduksjon av avis og magasinpapir (exploitative business). Norske Skog var

ikke organisert som en ambidextrous organisasjon med elementer i både exploitative business og exploratory business.

Norske Skog ble påvirket av threat rigidity, og resultatet var at Norske Skog gjorde få strukturelle tiltak før det var for sent. På starten av 2000-tallet hadde Norske Skog god økonomi og mye handlingsrom. Før 2005 var det kostnadskutt og fortsatt investeringer i nye anlegg. De kjøpte de siste aksjene i PanAsia 17.okt 2005. Etter «krisen eller trusselen» var et faktum og aksjekursen raste i 2006 -2007, forsvant handlingsrommet og handlingsalternativene. Funnene og drøftingen viser at Norske Skogs handlingsmønster samsvar i stor grad med threat rigidity.

## 6.3 Med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene ambidextrous organizations og threat rigidity effects, hvilke tiltak kunne vært iverksatt for å unngå konkurs eller redusert lønnsomhet?

Norske Skog kunne på et tidligere stadium jobbet med å ha fokus på både exploite og explore (exploitative business og exploratory business). Norske Skog kunne tidligere etablert en enhet som fokuserte på å utforske nye muligheter for vekst, samtidig som de hadde den operasjonelle enheten som fokuserte på å utnytte eksisterende profitt. Ved å være en ambidextrous organisasjon ville Norske Skog fått et miljø som kunne hatt fokus på innovasjon og vekst. Dette innovasjonsmiljøet kunne også tettere fulgt opp trender i markedet, og da kunne Norske Skog på et tidligere tidspunkt sett at de fremtidige kundene ikke ville kjøpe så mye avis og magasiner. Norske Skog kunne dermed på et tidligere tidspunkt gjort tiltak for å møte de radikale endringer.

Norske Skog kunne vært organisert for å jobbe med innovasjonsprosjekter som ikke bare var inkrementell innovasjon. Ved å ha en løpende portefølje med innovasjonsprosjekter som både er inkrementelle, arkitektuelle og radikale, ville Norske Skog ha bedre forutsetninger til å forstå markedssvingninger og trender. Dette tiltaket krever arbeid over tid, slik at man ikke kan forvente resultater på kort sikt.

Strategien til Norske Skog var sårbar, slik at på et så tidlig tidspunkt som mulig burde Norske Skog beholdt flere alternative områder til avis og magasinpapir. Å vokse så raskt innenfor kun avis- og magasinpapir, var meget risikofylt. Ved at Norske Skog hadde vært en ambidextrous organizations, og med kunnskap om threat rigidity, kunne Norske Skog stoppet eller reversert investeringene i avis- og magasinpapir ved flere tidspunkt i årene fra 1999 til 2005. Så sent som i 2005 kjøper Norske Skog de siste aksjene i PanAsia. Norske Skog kunne valgt å ikke investere så mye i avis og magasin, og heller solgt enheter i de tidlige fasene.

En av fordelene med å være en ambidextrous organizations er at man blir litt mer fremtidsrettet som en organisasjon. Ambidextrous organizations sammen med kunnskap om effektene fra threat rigidity, kunne ført til at Norske Skog på et tidligere tidspunkt gjorde tiltak for å bedre lønnsomheten. Norske Skog kunne f.eks. ha kjøpt opp andre virksomheter eller fusjonert med andre virksomheter, mens de hadde muligheter. Frem til ca 2003 – 2004 hadde Norske Skog et stort handlingsrom, og kunne ha iverksatt flere tiltak med å kjøpe andre virksomheter i andre industrier, eller fusjonert med andre virksomheter. Ettersom tiden gikk i 2007 og 2008 forsvant dette handlingsrommet.

Norske Skog kunne satset mer på interne strategiske prosesser, og satset mer på business intelligence. Ved å inkludere flere miljøer i utviklingstrender, og fokusert på hva threat rigidity er, kunne Norske Skog som organisasjon blitt en mer åpen organisasjon. Kompetanse om threat rigidity i Norske Skog kunne bidratt til å motvirke de negative effektene ved fenomenet.

**Whom the gods wish to destroy, they send 40 years of success.**

~ Ancient Proverb

# 7 Litteraturliste


Altman, Edward I. 1971 Corporate Bankruptcy in America. Lexington, MA: Heath Lexington Books.

Appley, Mortimer, and I. Trumbell 1967 Psychological Stress: Issues in Research. New York: Appleton-Century Crofts.

Beer,Terry A., and John E. Newman 1978 "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review." Personnel Psychology, 31 : 665-699.

Bezos Jeff - Dagbladet.no Artikkel fra nett: https://www.dagbladet.no/nyheter/jeff-bezos-kalddusj-til-ansatte---amazon-vil-ga-konkurs/70468146

Bryman, A. (2008) Social research methods. 3rd Edition, Oxford University Press

Campbell, Donald T. 1965 "Variation and selective retention in socio-cultural evolution." In H. R. Barringer, G. I. Blanksten, and R. Mack (eds.), Social Change in Developing Areas: 19-49. Cambridge, MA: Schenkman.

Chattopadhyay, Prithviraj., Glick, William H., and Huber, George P. (2001) Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities. The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 5 (Oct., 2001), pp. 937-955 Published by: Academy of Management

Dubois og Gadde (2002): Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research

Fortune 1979 "Chrysler's pie-in-the-sky plan format for survival." October 22: 46-52.

Foster and Kaplan (2003) Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them

Gripsrud, Geir. Olsson,Ulf Henning (2000) Markedsanalyse, HøyskoleForlaget

Grønmo, Sigmund (2004) Samfunnsvitenskapelige metoder

Hall, Richard I. 1976 "A system pathology of an organization: The rise and fall of the old Saturday Evening Post." Administrative Science Quarterly, 21: 185-21 1.

Janis, Irving L. 1972 Victims of Groupthink. Boston: Houghton-Mifflin.

Johannessen, A., Kirstoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. . Oslo: ISBN 82-7935-211-2.

Jacobsen, D. I. (2015) Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend ; Anderssen, Tone M. (2009) Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal akademisk

Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend ; (2015) Det kvalitative forskningsintervju.

Lazarus, Richard S. (1966) .Psychological Stress and the Coping Process. New York: McGraw-Hill.

Levinthal, Daniel A.. March, James G.. (1993) The Myopia of Learning. Strategic Management Journal: Vol. 14, Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy

March, James G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Source: Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, (1991), pp. 71-87

McGrath Rita Gunther, Macmillan Ian C. (2009) Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity: Harvard Business Review Press (February 17, 2009)

McGrath, Rita Gunther http://www.leader.co.za/article.aspx?s=6&f=1&a=6363

McGrath, Joseph E. 1976 "Stress and behavior in organizations." In M. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology: 1351 -1396. Chicago: RandMcNally.

Miles, Matthew B.. Huberman, A. M. (1994) Qualitative data analysis: an expanded sourcebook

Norske Skogs arkiv: (2018): årsrapporter og kvartalsrapporter

Pollen, Geir (2007) Langt fra stammen: *Historien om Norske Skog*.

Repstad, P. (2007) *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ryen, Allen H., and Arnold Kahn 1975 "The effects of intergroup orientation on group attitudes and proxemic behavior: A test of two models." Journal of Personality and Social Psychology, 31: 302-310.

Sarason, Irwin G., and Charles D. Spielberger, eds. 1975 Stress and Anxiety II. New York: Wiley.

Sherif, Musafer, and Carolyn W. Sherif 1953 Groups in Harmony and Tension: An Introduction to Studies in lntergroup Relations. New York: Harper and Row

Sherif, Musafer, 0.J. Hawey, 6. Jack White, William R. Hood, and Carolyn W. Sherif 1961 lntergroup Cooperation and Competition: The Robbers Cave Experiment. Norman, OK: University Book Exchange.

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly,*

Sull,Donald. (1999) Why Good Companies Go Bad. article appeared in the July-August 1999 issue of Harvard Business Review.

Tjora, A. (2012) Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Gyldendal akademisk.

Tjora, A. (2017) Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Gyldendal akademisk.

Tushman, Michael L. Wendy K. Smith, and Andy Binns (2011) The Ambidextrous CEO. Harvard Business Review

Tushman, Michael L. og O'Reilly III Charles A. (1996) Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 38,NO. 4 SUMMER 1996

Tushman, Michael L. og O'Reilly III Charles A. (2004) Ambidextrous Organizations: A version of this article appeared in the April 2004 issue of Harvard Business Review.

Van Maanen, J. (1983) Qualitative methodology, Beverly Hills: Sage.

Walrave, Bob., van Oorschot, Kim E. and Romme, A. Georges L. (2011) Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model. Journal of Management Studies 48:8 December 2011

Weick, Karl E. 1979 The Social Psychology of Organizing, 2d ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wilson, Warner, and Norman Miller 1961 "Shifts in evaluations of participants following intergroup competition." Journal of Abnormal and Social Psychology, 63: 428-431.

Worchel, Stephen, E. Lind, and K. Kaufman (1975) "Evaluations of group products as a function of expectations of group longevity, outcome of competition, and publicity of evaluations." Journal of Personality and Social Psychology, 31: 1089-1097.

Yin, R. K. (1989) Case study research: Design and methods, revised edition, Applied Social Research Methods Series, 5.

Yin, R. K. (2003) Case study research: Design and methods. Sage.

Yin, R. K. (2013) Case study research: Design and methods. Sage publications

# Vedlegg I – Intervjuguide

**Gjennomføring**

• Still spørsmål – ti stille – lytt

• Ikke bli for bundet av intervjuguiden

• Still oppfølgingsspørsmål hvis relevant (det vil det ofte være)

• ”20-minuttersregelen”

• Positiv feedback

**Intro**

Presentasjon av prosjektet:

Masterstudent. Teknologiledelse og innovasjon/utvikling.

Norske Skog AS, og reisen dere har vært igjennom.

**Hvordan materialet skal brukes (anonymitet, direkte sitater, gjennomlesing)**

**Hvor lenge du jobbet på Norske Skog?**

**Kan du si noe om stillingene dine, rollene du hadde?**

**Hva var bakgrunnen for prosjektet NT 90?**

**Hvordan var tiden med Arnfinn Hofstad og overgangen til Jan Reinås som konsernsjef?**

**Hva skjedde under stategiarbeid i 1995?**

**Hva skjedde under oppkjøpet av Golbey i 1995?**

**Hvorfor kjøpte Norske Skog Bruck 95?**

**Hva skjedde under oppkjøpet 96- 98 returpapir?**

**Hva hadde Norske Skog av forbedrings og utviklingsmiljø?**

**Hva skjedde under Asia krisa?**

**Hva betydde ny strategi i 1999?**

**Hvorfor begynte Norske Skog å kjøpe enheter og hvilke?**

**Hvorfor begynte Norske Skog å selge enheter og hvilke?**

**Hvorfor kjøpte Norske Skog Fletcher Challenge?**

**Hva betydde Industri kraft Midt-Norge for Norske Skog?**

**Hvorfor ble Tofte og Folla solgt?**

**Hva skjedde under oppkjøpet av Haindl i 2001?**

**Hva skjedde under investeringen i  Pisa Brasil 2001?**

**Hva var Improvement 2003?**

**Hva skjedde under når PanAsia besluttet å bygge og drive avisfabrikk i Heibei, Kina?**

**Hvorfor ble det salg av non-core virksomhet, skogseiendommer og kraftstasjoner (Hvorfor, Hvem?)**

**Hva skjedde da markedet falt dramatisk?**

**Hvordan var bytte av konsernsjef fra Jan Reinås til Jan Oksum?**

**Hvorfor holdt Norske Skog så lenge på sin strategi om «profitable growth» og kjernevirksomhet avis- og magasinpapir?**

**Hvorfor ble Union nedlagt i 2005?**

**Hvorfor kjøpte Norske Skog resten av PanAsisa i 2005?**

**Hvilke tiltak ble gjort i perioden 2006 – 2010**

# Vedlegg II finansielle tall

## KEY FINANCIAL FIGURES

| | DEFINITIONS | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Income statement (NOK million)** | | | | | | | | | | | |
| Operating revenue | | 26 468 | 27 118 | 28 812 | 25 726 | 25 302 | 24 068 | 23 471 | 30 354 | 26 635 | 18 054 |
| Gross operating earnings | 1 | 2 723 | 3 932 | 4 704 | 3 957 | 4 353 | 4 686 | 5 198 | 8 419 | 6 599 | 3 818 |
| Operating earnings | | -1 407 | 677 | -2 527 | 630 | 757 | 1 536 | 1 306 | 5 096 | 4 211 | 2 129 |
| Earnings before financial expenses | 2 | -1 242 | 785 | -2 275 | -51 | 868 | 1 383 | 1 833 | 5 581 | 4 575 | 2 252 |
| Profit/loss before income taxes | | -2 779 | 235 | -3 480 | -1 004 | 210 | 770 | 806 | 3 894 | 3 021 | 1 825 |
| Net profit/loss for the year | | -2 765 | -683 | -3 017 | -848 | 629 | 406 | 1 168 | 2 660 | 2 184 | 1 326 |
| **Balance sheet (NOK million)** | | | | | | | | | | | |
| Non-current assets | | 26 980 | 29 307 | 37 577 | 43 740 | 36 861 | 39 219 | 38 197 | 45 417 | 43 717 | 18 828 |
| Current assets | | 18 211 | 13 953 | 7 653 | 8 293 | 7 238 | 7 119 | 6 769 | 10 855 | 17 510 | 6 086 |
| Total assets | | 45 191 | 43 260 | 45 230 | 52 033 | 44 099 | 46 338 | 44 966 | 56 272 | 61 227 | 24 914 |
| Total equity | | 13 632 | 15 957 | 18 550 | 22 679 | 18 894 | 19 416 | 17 921 | 19 526 | 22 351 | 11 727 |
| Non-current liabilities | | 23 277 | 21 533 | 18 802 | 21 700 | 20 052 | 21 402 | 18 814 | 30 858 | 31 906 | 9 021 |
| Current liabilities | | 8 282 | 5 770 | 7 878 | 7 654 | 5 153 | 5 520 | 6 210 | 5 888 | 6 970 | 4 166 |
| Total equity and liabilities | | 45 191 | 43 260 | 45 230 | 52 033 | 44 099 | 46 338 | 42 945 | 56 272 | 61 227 | 24 914 |
| Net interest bearing debt | | 14 047 | 16 408 | 17 320 | 19 063 | 16 871 | 17 759 | 18 204 | 22 820 | 20 535 | 7 618 |

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Norske Skog