



# Masteroppgave

**ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**XL-BYGG - en casestudie av byggevarekjeden XL -  
BYGG**

**Rihards Smits**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 94**

**Molde, 2014 - 05 - 20**



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Berge, Dag Magne

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 20. mai 2014

## **Forord**

Masteroppgaven representerer en endelig slutt på studietiden ved Høgskole i Molde. Det har vært en spennende og lærerik periode. Oppgaven viste seg å være langt mer krevende enn det jeg hadde planlagt i utgangspunkt. Masteroppgaven skriving i kombinasjon med fulltidsjobb viste seg å bli en utfordring, men jeg klarte det til slutt og det er jeg fornøyd med. Tilknytting til høghskolen har bidratt til å endre min tankeprosess til det bedre.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle som var med å bidra til oppgaven. Det gjelder i første rekke mine begge veiledere Dag Magne Berge og Hallgeir Gammelsæter. Etterfulgt av byggevarekjeden XL-BYGG og de medlemmene som var villige til å ta seg tiden til å besvare undersøkelsen.

Tusen takk!

-----

Molde, 21. 05.2014

Rihards Smits

## **Sammendrag**

Forskningsprosjekt tar utgangspunkt i endring som skjedde hos byggevarekjeden XL-BYGG. Den 5. januar 2009 skjedde en omprofilering av byggevarekjeden Byggkjøp. Byggevarekjeden Byggkjøp endret navn til XL-BYGG.

Bransjeavisen (Byggeindustrien 2008) datert 7. november 2008 skrev en kort artikkel om den nye byggevarekjede. Artikkelen kan oppsummeres gjennom følgende punkter:

- Styrket konkurranse
- Internasjonal aktør
- Felles markedsføring
- Felles innkjøpssamarbeid
- Utvidet varesortiment
- Økt markedsdekning
- Konkurransedyktige priser

Med forskningsprosjekt ønsket jeg å avdekke prosessen som førte til at byggevarekjeden ble omprofilert. Jeg ønsket å få frem med, om det var mer bak omprofilering, enn bare endring av merkenavn og markedsstrategi. Gjennom flere intervjuer som ble utført både skriftlig og muntlig har forskningsprosjekt kommet frem til, at det var langt mer enn bare omprofilering av merkenavn.

Problemstilling som danner grunnlaget for masteroppgaven er som følger:

### **Hvordan kan vi forklare endringen i XL-BYGG, i hvilken grad har endringen påvirket relasjoner mellom sentralledet og medlemmene?**

Det som framkom av intervjuer og ble senere bekreftet av resultatregnskap er at endringen har vært positiv for byggevarekjeden. Det ble avdekt at byggevarekjeden er i en stadig utvikling. Basert på intervjuer omprofilering hadde en viktig rolle for at byggevarekjeden kunne videreutvikle seg. Uten omprofilering er det lite sannsynlig at byggevarekjeden hadde eksistert i dag, i sin nåværende form. Det kan også nevnes at endringen som skjedde i byggevarekjeden, samsvar på mange måter med teoretiske rammeverket.

Det neste som jeg ønsket å få frem var om det har blitt endringer i relasjoner internert hos byggevarekjeden. Det ble bekreftet at relasjoner har endret seg, siden omprofilering.

Endring av relasjoner kan både oppfattes positivt og negativt, en slik utvikling kommer til å bli drøftet gjennom analyse og konklusjonskapitel.

## **Innhold**

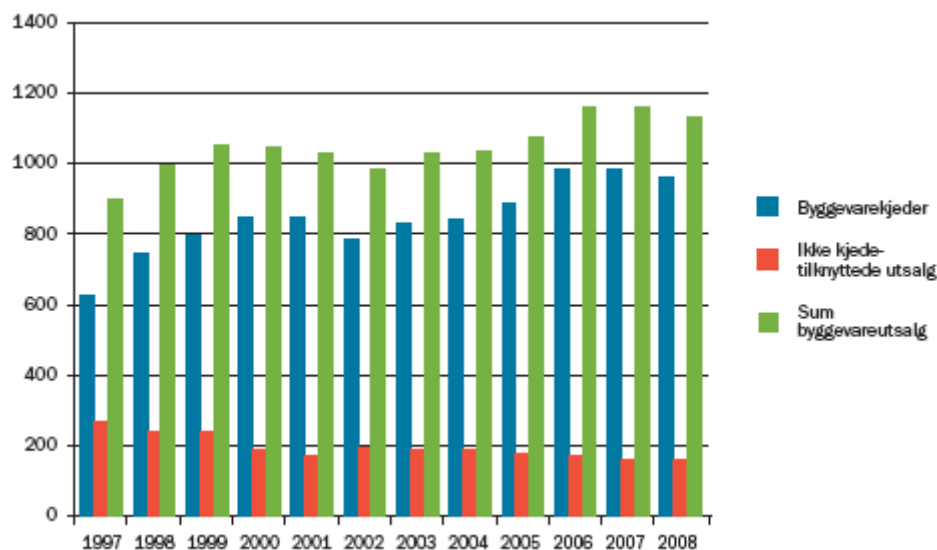
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Inndeling av masteroppgave.....	3
1.4 Relevans.....	4
<b>2.0 Byggevarekjeden XL-BYGG.....</b>	<b>5</b>
2.1 Beskrivelse.....	5
2.2 Medlemskjede.....	5
2.3 Omprofilering.....	9
<b>3.0 Teoretiske rammeverket.....</b>	<b>13</b>
3.1 Innledning .....	13
3.2 Reframing.....	13
3.3 Konkurransenalyse.....	13
3.4 Endringsteori.....	15
3.5 Endringsperspektivene.....	16
3.6 Kontinuerligendring.....	17
3.7 Episodiskendring.....	18
3.8 Kontekstuellendring.....	20
3.9 Effekter.....	21
3.10 Endring som destruktiv.....	22
3.11 Endring som dynamiske.....	23
3.12 Endringer som endogene.....	24
3.13 Endringer som asymmetriske.....	25
3.14 Oppsummering.....	26
<b>4.0 Metode.....</b>	<b>28</b>
4.1 Innledning.....	28
4.2 Forsikringsdesign.....	28
4.3 Metodevalg.....	29

4.4 Dokumentanalyse og regnskapsanalyse .....	30
4.5 Intervjuoppsett.....	30
4.6 Forskningsetikk.....	33
4.7 Introduksjonsintervju.....	34
<b>5.0 Analyse.....</b>	<b>38</b>
5.1 Innledning.....	38
5.2 Endringen.....	38
5.3 Episodiske endringsperspektiv.....	44
5.4 Kontekstuelle endringsperspektiv.....	48
5.5 Kontinuerlige endringsperspektiv.....	51
5.6 Endringen hos byggevarekjeden XL-BYGG.....	53
5.7 Effekter.....	57
5.8 Endringen som destruktiv.....	59
5.9 Endringer som dynamiske .....	61
5.10 Endringer som endogene.....	63
5.11 Endringer som asymmetriske.....	65
<b>6.0 Oppsummering, avsluttende kommentarer og konklusjoner.....</b>	<b>74</b>
<b>7.0 Kilder.....</b>	<b>78</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>81</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>84</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema

Bygg og eiendomsutvikling har gjennom en årrekke vært blant Norges viktigste næringer (Virke 2009). Allikevel er det ikke så mange som har undersøkt byggenæring, da velger jeg bevisst å holde utenfor «interessegrupper», som har direkte tilknytting til næringen. Personlig havner jeg delvis også innfor «interessegruppe», grunn til det er at jeg vært tilknyttet byggenæring gjennom flere år. Samtidig en slik tilknytting var med å skape interesse og engasjement til å bruke byggenæring som utgangspunkt i en masteroppgave. Byggenæring er relativt breittbransje, det var derfor nødvendig med avgrensning av studie område. Det jeg har kommet frem til er at masteroppgaven kommer til å handle om byggevareforhandlere. Bakgrunn for valg av tema er at et voksende antall byggevareforhandlere har valgt å drive sine virksomheter gjennom kjedetilknutting. En slik utvikling er allerede med å genere enkelte problemstillinger som jeg kommer til å ta opp senere i kapittel.



Figur. 1.1 Utvikling i antall byggevareutvalg (Virke 2009)

Som figur 1.1, fra 2008 illustrer i Norge var det omkring 1150 byggevareforhandlere. Av de 85 % av byggevareforhandlere har valgt å drive sin virksomhet gjennom kjedetilknuttet, resten som er på ca.15 % driver uten kjedetilknutting (Virke 2009). Tallet på kjedetilknuttet har sannsynligvis økt siden, men det ble ikke funnet oppdatert statistikk. Kjernen i byggevarekjeden er sentralledd. Hovedrollen til et sentralledd er å koordinere selvstendige byggevareforhandlere under en felles paraply. Det finnes mange forskjellige byggevarekjeder med like mange sentralledd. Noen aktører er sentral styrt og heleid mens



andre igjen er frivillig sammenknyttet. Byggevarekjeden forskningsprosjekt handler om er sammensatt av selvstendige byggevareforhandlere som frivilligsamarbeider innfor byggevarekjede.

Jeg har utført et utvalg, og valgt å studere case byggevarekjeden XL -BYGG. Endringen denne kjeden har vært gjennom, var mye av grunnen til at denne ble valgt. Masterstudie har stort sett handlet om forskjellige former for endringer, da er det naturlig å velge en organisasjon som har endret seg. Endringen som XL-BYGG har vært gjennom åpner for bruk brett spekter av teorier som ble undervist i masterstudium. Etter en nøye vurdering klarte jeg å finne teori, som kan brukes i forhold til oppgaven.

Oppgaven blir skrevet som en casestudie. Endringen som oppgaven handler om skjedde tilbake i 2009. Riktig nok er det for en stund siden, men ifølge teorien tar det en stund før man klarere å integrere nye løsninger hos organisasjon. Grunn til det er at endringsagenter undervurderer ofte tiden som er nødvendig for å integrere nye løsninger (Langley mfl 2006: 136). Derfor gir en periode på fire år godt grunnlag for en analyse. Siden det har gått noen år, kan suksessnivå, og eventuelle konsekvenser bli målt gjennom flere kanaler. Endringen i etterkant kan bli evaluert via årsrapport, antall medlemmer, media sin fremstilling og så videre.

Før jeg går videre med oppgaven, kan det være på sin plass med en kort definisjon av byggevareforhandlere. Med byggevareforhandlere menes bedrifter, som selger alle typer byggevarer. Handel med byggevarer skjer gjennom tre ulike salgskanaler. Mesteparten av salget skjer gjennom byggevareforhandlere som er kjedetilknyttet. Det er etterfulgt av utsalgssted som er selgere av både byggevarer og andre urelaterte varer. Ikke kjedetilknyttet byggevareforhandlere står for mindre andel av total markedet (Virke 2009). Tradisjonelt var det først og fremst trelast, som ble solgt gjennom byggevareforhandlere. Det var som regel trelast som var selvprodusert, med direktesalg til lokalsamfunn. I takt med samfunnsutviklingen har også byggevareforhandlere redefinert sine roller. I dag er det vanlig at byggevarehandlere har diversifisert sitt tilbud, som ikke bare inkluderer et stort varesortiment, men også tjenester. Dagens sofistikerte byggevareforhandlere kan tilby sine kunder ferdige løsninger. Gjennom konsultasjon med sin lokale byggevareforhandler, har kunden mulighet til å utføre et fullverdig byggeprosjekt.

## **1.2 Problemstilling**

Det å finne en passende problemstilling til oppgaven, har vært langt mer utfordrende enn det jeg hadde sett for meg i utgangspunkt. Samtidig har det vært lærerikt, men også til

tiders frustrerende. Mye av tiden min i begynnelsen gikk på å finne ut hva er det jeg faktisk ønsker å undersøke.

En ting var å finne problemstilling, det andre var at det samtidig skulle være mulig å koble det opp mot teori. Her også møt jeg en del utfordringer. Det første var å finne en teori som passet i forhold til oppgaven, det neste var å formulere en problemstilling som dekte det essensielle. Målet var å få til en forskbar problemstilling, som samtidig skulle også være relativt enkel, og avgrenset.

Det jeg til slutt landet på var en kombinasjon av spørsmål og hypotese. Med andre ord en to-delt problemstilling. Den delen som tar for seg «spørsmål» er ganske enkelt det jeg ønsker å få svar på om et bestemt formål, mens «hypotesen» er noe jeg tror kan ha skjedd, men er ikke sikkert på at det stemmer. «Hypotesen» blir en spekulasjons spørsmål. Både spørsmål og hypotesen er mulig å koble sammen med teoretiske delen og det jeg ønsker å undersøke. Tatt alle de overnevnte variabler i betraktning, blir problemstilling som følgende:

***Hvordan kan vi forklare endringen i XL-BYGG, i hvilken grad har endringen påvirket relasjoner mellom sentrallet og medlemmene?***

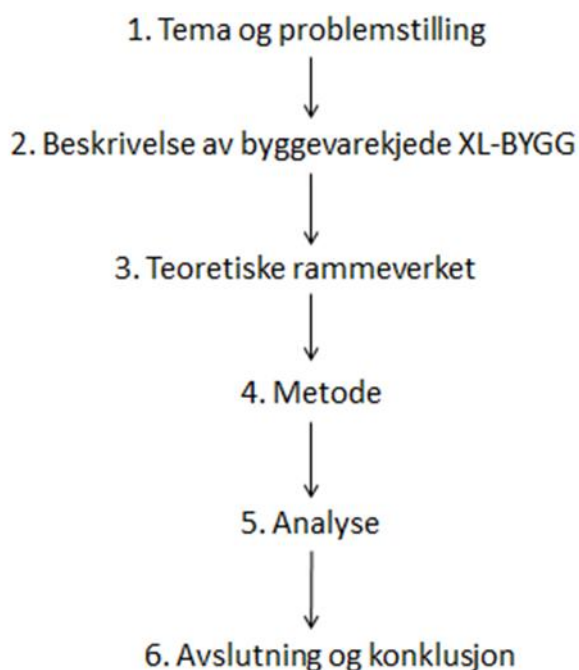
Oppgaven vil undersøke om endring som skjedde, stemmer med teoretiske rammeverk, og drøfte det forhold til omprofilering. Den første delen av problemstilling ønsker å belyse det som skjedde i byggevarekjeden. Framgangsmåten blir å forklare prosess som var drivkraften bak endringen. Teorien som blir benyttet i oppgaven tar utgangspunkt i forskjellige endringsperspektiver. Endringen i byggevarekjeden blir evaluert i forhold til hvert av de endringsperspektivene.

Teorien antyder en konklusjon, på at enhver endring av betydning forstyrer den etablerte maktbalansen. Det er noe jeg ønsker å se nærmere på. Om det er faktisk slik at forholdet mellom medlemmer og kjeden har endret seg etter omprofilering. Den delen blir tatt opp gjennom «hypotese» spørsmålet.

### **1.3 Inndeling av masteroppgave**

Masteroppgave er inndelt i seks kapitler, figur 1.1 illustrerer måten oppgaven blir presentert. Oppgaven begynner med gjeldende kapittel som beskriver tema og problemstilling. Det blir etterfulgt av beskrivelse om byggevarekjeden XL-BYGG. Her blir det presentert strukturen, omprofilering og strategien hos byggevarekjeden. Teori

delen skal handle om de teoretiske valg som har blitt gjort, og grunner for det. Metode kapitel beskriver måten datainnsamling ble utført, og andre viktige faktor som etikk, valg av intervjuobjekter også videre. Analyse kapitel kommer til å koble sammen teori med innsamlet data, og til sist avslutnings kapitel forsøker å drøfte konklusjon og besvare problemstilling.



Figur 1.2 Inndeling av masteroppgave

På grunn av at masteroppgave handler om en avgrenset organisasjon blir det drøftet i avslutnings kapitel mulige forslag til videre forskning.

#### 1.4 Relevans

Reidarson i boken «*Franchising og kjededrift*» konkluderer med at det er stadig flere bedrifter som velger å drive virksomhet gjennom kjededrift (Reidarson 1998). Hvis det stemmer at det er faktisk slik, så har forskningsprosjekt høyt relevans. XL-BYGG er en byggevarekjede som har eksistert en stund allerede og har vært gjennom flere endringsfaser. Byggevarekjeden har de siste åra opplevd høye vekst rater som gjenspeiler seg i økt medlemsmasse og omsetning. Forskningsprosjekt kan belyse hvordan kjeden utvikler seg, og hvordan er balansegang mellom kjedekontoret og medlemmer. Oppgave er en casestudie så det er ikke sagt at det samme utvikling gjelder for alle virksomheter som er kjede tilknyttet. Derimot vil det gi innblikk i en «unik» organisasjon som er organisert gjennom kjededrift.

## **2.0 Byggevarekjeden XL-BYGG**

### **2.1 Beskrivelse**

Gjennom følgende kapittel blir det presentert byggevarekjeden XL-BYGG. Det blir presentert både strukturen og funksjoner hos byggevarekjeden. På slutten av kapittel blir det også gjennomgått en kort introduksjon av omprofilering og markedsstrategi hos byggevarekjeden.

Som det allerede ble nevnt i tema kapittel, er XL-BYGG en frivillig byggevarekjede. En slik struktur innebærer at byggevarekjeden er sammensatt av mange individuelle byggevareforhandlere.

Det er noe begrenset litteratur på området som handler om frivillige medlemskjer. Den litteratur som er tilgjengelig handler for det meste om franchiseforetak. Det er flere betydningsfulle forskjeller mellom franchise og frivillig tilknytning. Det grunnleggende elementet er likevel det samme for begge. Både franchise og medlemskjede forsøker å senke innkjøpspriser gjennom samarbeid (Nilssen 2009: 23).

De største forskjellene ligger i styringsmåten og eierskapsforhold. En franchisetilknytning har begrenset mulighet for selvstendighet (Nilssen 2009: 12). I en franchisevirksomhet blir det gjennomført kvalitetskontroller og virksomheten skal drives etter instruksjoner fra sentralledd. Franchiseforetak er bundet til sentralledd med en lang rekke kontrakter. Hovedelement i franchiseforetak er driftsboka med ferdig utarbeidede retningslinjer (Reidarson 1998:21). Tilknytningen til en medlemskjede har derimot en høyere grad av frihet.

Etter flere intervjuer av ledelse og enkelte medlemmer i byggevarekjeden XL-BYGG og ved hjelp av den tilgjengelige litteratur, har jeg klart å danne en forståelse for, hvordan en frivillig medlemskjede fungerer.

### **2.2 Medlemskjede**

XL-BYGG kan bli definert som en vertikal medlemskjede. En slik definisjon innebærer at man har en gruppe av uavhengige byggevareforhandlere, der hver av de individuelle byggevareforhandlere har valgt å organisere seg via en kjede (Reidarson 1998:20). Det skjer gjennom samarbeid på enkelte oppgaver. Kjernen i et slikt samarbeid er en felleseid sentralledd, som i vår tilfelle er Nordek AS (Nordek AS, heretter kalt Nordek).

Byggevareforhandlere er ofte både eiere og medlemmer av sentralledd på samme tid. Målet med en medlemskjede på generelt grunnlag, er å effektivisere innkjøp og markedsføring samt avlaste medlemmer, for enkelte administrative kostander (Reidarson 1998: 20). Som regel krever markedsføring mye resurser, kjedetilknyping fører til at ressursbruken blir mer effektiv (Reidarson 1998:25). Det skjer på grunn av at det blir markedsført på nasjonalnivå, derfor blir det ikke like stort behov med å bruke resurser på lokalnivå. Når byggevareforhandlere likevel markedsfører på lokalnivå, kan de benytte seg av ferdig utarbeidede konsepter fra kjeden. Kjedetilknyping gir også nettverk, med de gunstige forhold det innebærer. En annen fordel med kjedemedlemskap, er redusert risiko på enkelte områder.

Deler av kostnader blir fordelt mellom alle medlemmer. Derfor kan sentralledd foreta mer risikofylte handlinger. Etablering av XL-BYGG merkenavn kan være et eksempel på en slik handling. Vanligvis er det en kostbar prosess å endre merkenavn (Nilssen 2009: 27). Gjennom deling av utgifter, blir kostandene forbundet med for eksempel omprofilering vesentlig redusert, nettopp på grunn av omfordeling eller at de blir kostnadsført sentralt. Kjeden tilbyr et ferdig utarbeidet konsept og det legger til rette for å drive på en effektiv og lønnsomt måte. På generelt grunnlag er det slik at kjedetilknyping kan ha enkelte negative effekter. For noen bedrifter er kjedetilknyping en lønnsom måte å organisere seg på, men som regel gjelder det ikke alle.

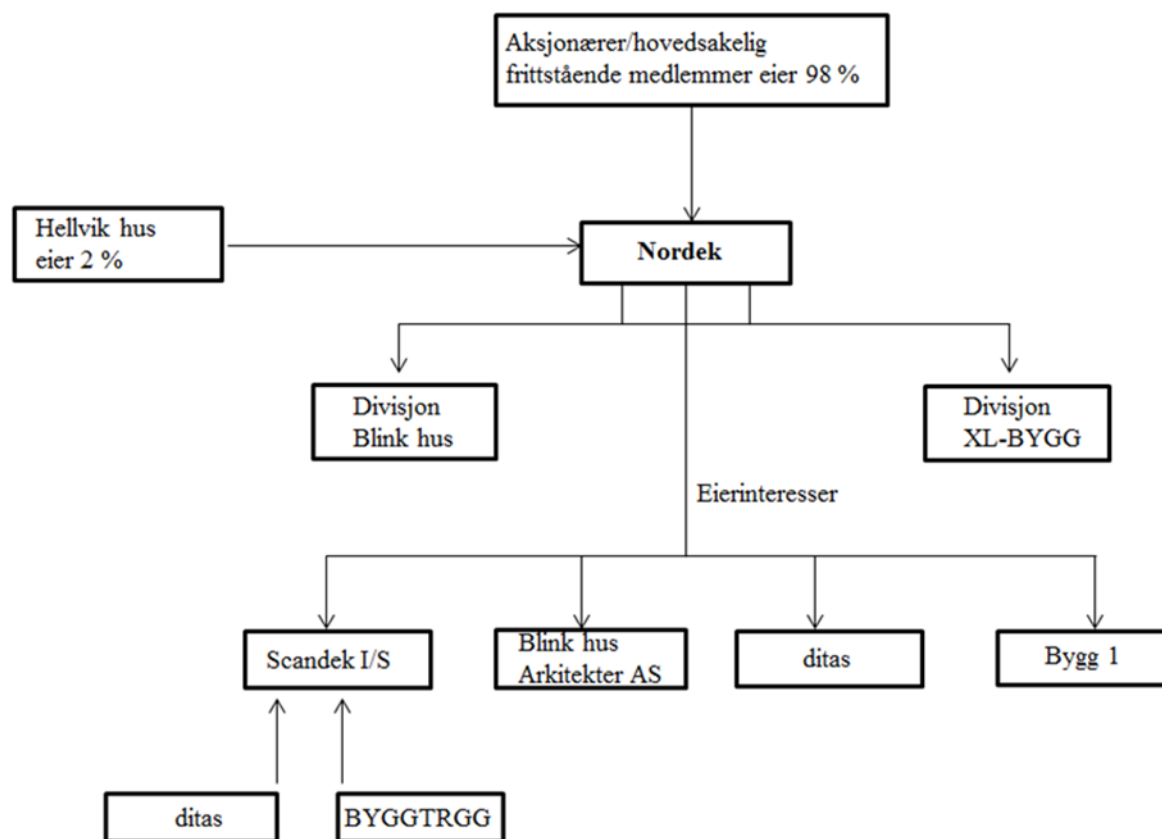
På generelt grunnlag ulemper med franchise består i redusert selvstendighet (Reidarson 1998). Kjedetilknyping fører til lavere fleksibilitet. Det gjenspeiler seg i standardisert produktsortiment, regler og retningslinjer. Bedrifter som velger å forbli uavhengig har handlefrihet. Frihet gir bedre mulighet for å tilpasse seg til marked og kunder. Det er ingen hemmelighet at hver bedrift er unik. For noen bedrifter er den beste løsning å forbli selvstendig. Allikevel ut fra det som kom frem i intervjuer og ellers i media har XL-BYGG relativt gode vilkår sammenlignet med konkurrerende byggevarekjeder.

Nye medlemmer kommer ofte med følgende kommentar for å beskrive bakgrunn for overgang til byggevarekjede XL-BYGG:

- *Vi har studert ulike alternativer innen byggevarekjeder. XL-Bygg fremstår som et meget interessant konsept, og er vårt helt klare førstevalg, sier daglig leder Torbjørn H. Pedersen i en pressemelding (Byggmesteren 2013).*
- *Vi valgte XL-BYGG som samarbeidende kjedekonsept fordi det er en medlemseid kjede bestående av lokalt eide og drevne byggevareforhandlere, sier daglig leder Ola Aarheim (Byggmester 2012).*

- Daglig leder Trond Hansen sier at bedriften nå forlater Bygghuset etter mange års samarbeid, de siste syv årene som profilert BM. - Vi trenger å øke fokuset på konkurransekraft og gjøre oss mer attraktiv for kundene i markedsområdet mellom Bodø og Mo/Sandnessjøen, sier han i en pressemelding (Byggeindustien 2014).

Når godt etablerte byggevareforhandlere velger å melde seg over til XL-BYGG teller det for at byggevarekjede XL-BYGG blir oppfattet som solid og bra byggevarekjede.



Figur 2.1 Organisasjonskart (Nordek 2013)

Ved førsteøyekast kan organisasjonsstrukturen i byggevarekjeden XL-BYGG virke noe forvirrende. Det er tette relasjoner mellom flere aktører. Det som blir vist med figur 2.1, er organisasjonskart over struktur og relasjoner mellom medlemmer, eiere og byggevarekjeden.

Nordek er sentralleddet i byggevarekjeden XL-BYGG. Mens XL-BYGG er divisjon og merkenavn for byggevarekjeden. Begrep divisjon kan defineres som en underavdeling hos hovedorganisasjon. Byggevarekjeden XL-Bygg er landsdekkende og har sammen med Nordek hovedkontor i Hamar. Det generelle formålet med kjedevirksomhet er å styrke

deltakerbedrifter i konkurranse gjennom stordrift (Reidarson 1998:18), noe som også gjenspeiles i Nordek.

Den største delen av inntektsgrunnlaget til Nordek, kommer i form av provisjon fra omsetning. Medlemmer i byggevarekjeden bestiller varer fra forhåndsbestemte leverandører. En slik handel gir et bonusgrunnlag som er på 10 %. Av bonusgrunnlag på 10 % beholder sentralledet 1 prosentpoeng. Resten blir tilbakeført til medlem. Alt av fakturering går via Nordek. Medlemmer legger inn bestillinger hos sentralledet, varene blir bestilt hos leverandør og direkte levert til byggevarehandleren. Nordek har en forhandler rolle i kjøpsprosessen. Byggevarekjeden har medlemskontingent, men i følge intervjuobjekt er det kun en symbolskmedlemsavgift.

Organisasjon Nordek har flere forretningsområder, som omfatter innkjøpsløsninger, merkeprofil og husprosjekter. Som figur 2.1, illustrerer har Nordek to divisjoner under seg. Det ene divisjonen er «Blink hus» som leverer ferdige hus-og-hytte løsninger, mens den andre divisjonen er «XL-BYGG». Noen av kjedens medlemmer velger å drive med kombinert virksomhet. I praksis fungerer det slikt, at enkelte byggevarehandlere tilbyr både byggevarer og ferdighuslevering. Det er stort mangfold blant medlemmer. Enkelte byggevareforhandlere driver med kun leveranser som er rettet mot proffmarked, mens andre fokuserer for det meste på det privatmarkedet. Det er enkelte medlemmer som posisjonerer seg, mot alle de overnevnte segment.

Alle segmenter unntatt lavprissegment er representert. Byggevarekjeden XL-BYGG har som mål å ha konkurranse dyktige priser, men skal ikke dekke lavpris segmentet. XL-BYGG kommuniserer til sine medlemmer, hvilken markedsposisjon som er den mest optimale, men det er opptil hvert enkelt medlem å følge anbefalinger fra sentralledet. Det fremgår av årsrapporten at Nordek hadde en innkjøpsvolum på overkant av 2 milliarder NOK i 2012 (Proff 2014), mens sisteleddsomsetningen (alle medlemmene) hadde en samlet omsetning på omkring 4 milliarder NOK i 2012 (Proff.2014). En analyse av omsetning mellom medlemmene (2 mrd.) og Nordek (4 mrd.) tilsier at medlemmene samlet handlet i drøye 50 % av sine innkjøp gjennom Nordek.

På slutten av 2013 var det 81 medlemmer i byggevarekjeden XL-BYGG og omkring 1250 ansatte (Se vedlegg). Det har blitt over 40 % flere medlemmer siden omprofilering. Byggevarekjeden XL-BYGG består for det meste av familieeide bedrifter. Mange av bedriftene har gått i arv gjennom flere generasjoner. Derfor har hver enkel bedrift sin unike historie og kultur. Mange av medlemmene har startet som et sagbruk, og etterhvert redefinert seg til ren byggevarehandel. Enkelte av medlemmer har valgt å beholde ord som

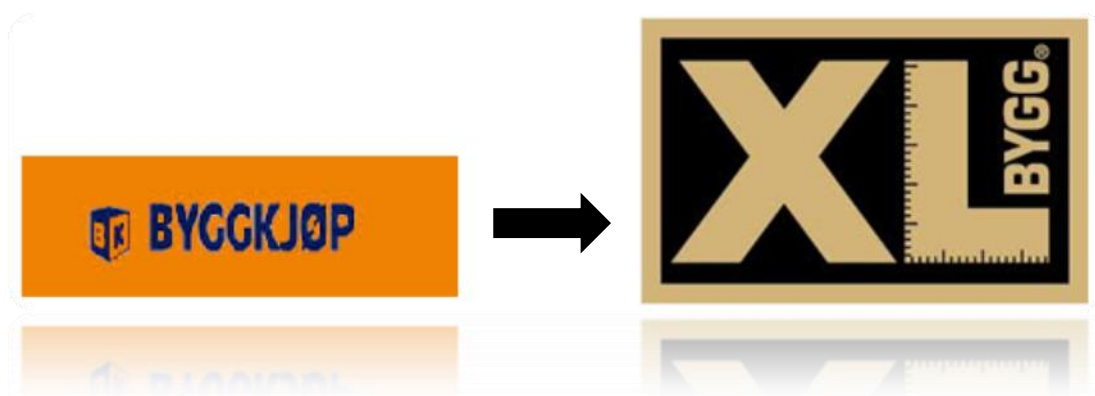
«bruk eller sagbruk», i reklameeffekter etter å ha blitt kjedetilknyttet. Nordek har heller ikke endret på det. Det er fortsatt et sterkt ønske fra sentralledet å ha med det lokale navnet videre.

Enkelte steder kan medlemmer også være i et konkurranseforhold med hverandre.

Medlemmer er tilknyttet byggevarekjeden, men hvert medlem har fortsatt sitt individuelle resultatmål. Det som kom frem i introduksjonsintervju er at ingen av medlemmene bør eie mer enn 10 % av Nordek. Eierskap bør ideelt sett samsvare med omsetning. De kjedemedlemmene som har høy omsetning, bør også ha en tilsvarende andel av aksjer i byggevarekjeden. Grunnen til en slikeierskapsstruktur er sannsynligvis at en vil unngå at enkelte medlemmene skaffer seg for stor innflytelse. Og eierskap ikke blir brukt til egen fordel, på bekostning av andre medlemmer.

Store deler av det overskuddet som blir igjen i Nordekkonsernet, har de siste åra blitt tilbake ført til aksjonærene (medlemmene). Det har skjedd i form av utbytte. Medlemmene har et ønske om å oppnå høyst mulig avkastning på sine investeringer. Det fører til at kjedemedlemmer har en relativ stor egeninteresse av at Nordek lykkes med sine konsepter. Byggevarekjeden XL-BYGG tilbyr sine medlemmer frivillig tilknytting. Ifølge medlemmene og sentralledet er det få forpliktelser i byggevarekjeden, og det er stort rom for individuell tilpassing. Intervjuobjekter var enige at en slik organisering gir fleksibilitet og mulighet for høy grad av selvstyring.

### 2.3 Omprofilering



*Figur 2.2 Byggkjøp logo*

*Figur 2.3 XL-BYGG logo*



Profilen og logoen XL-BYGG kommer fra Danmark, med den forskjell at kjeden i Danmark er kjent under merkenavnet XL-BYG. I Danmark ble profilen introdusert på slutten av 2007. Det har siden blitt en stor suksess, noe som ga et visst innblikk i hva man kunne forvente i resten av Skandinavia

Ifølge artikkelen fra Byggeindustrien (Byggeindustrien 2008), tettere samarbeid i Skandinavia hadde en nøkkelrolle i omprofileringen. For å gjøre dette mulig, fikk medlemskjedene i de ulike landene lik logo, med det samme innholdet og fargevalg. Profilen skulle være den samme til alle samarbeidspartnere. Uansett om de befant seg i Norge, Danmark eller Sverige. Det hadde lenge eksistert mangeårige innkjøpsavtaler mellom samarbeidspartnere. Koordineringen ble utført gjennom et felles eid selskap, Scandek I/S (Scandek I/S, heretter kalt Scandek), som ble opprettet alt i år 2000. Det var imidlertid lite samarbeid utenfor selve innkjøpsdelen. Det fulle potensialet et slikt innkjøpssamarbeid ga, ble heller ikke tatt ut. Som det fremgår av figur 2.1, eier hver av de skandinaviske medlemskjedene en tredjedel av Scandek, gjennom ditas (Danmark), BYGGTRGG (Sverige) og Nordek (Norge).

Etter omprofileringen har det blitt flere endringer i Scandek. Den første er en felles profil, med merkenavn og tettere markedsføring. Målet er å forbedre innkjøpssamarbeidet, og utnytte de muligheter som foreligger. En godt integrert Scandek gir muligheter, for mer gunstige leverandøravtaler. Forbedret samarbeid på tvers av landegrensener, representerer markert videreutvikling av det felles eide selskapet Scandek.



*Figur 2.4 XL-BYGG (XL-BYGG 2013)*

Som det framgår av figur 2.4, dekker XL-BYGG hele Skandinavia. Ledelsen i Nordek som drev byggevarekjeden Byggkjøp, oppfattet det slik at konkurransen i byggevaremarkedet hadde økt betraktelig. Store internasjonale aktører hadde fått innpass i det skandinaviske markedet. Derfor tilsa situasjon at det ikke lenger var tilstrekkelig å fokusere kun innfor Norges grenser.

«Skal vi kunne hevde oss i konkurranse med de store internasjonale aktørene, blir vi nødt til å være fremst i utviklingen av bransjen og samtidig se ut over Norges grenser (Byggeindustrien 2008)»

- Rune Smestad daglig leder i Nordek AS

Videre, i følge artikkelen (Byggeindustrien 2008), vil tettere samarbeid gi mange fordeler til kunden. Byggevarekjeden kommer til å få et felles markedsuttrykk og varesortiment med konkurransedyktige priser. Kunden kan kjenne igjen kjedeprofilen og det samme

varesortiment overalt i Skandinavia. Byggevareforhandlere kom til å få mer systematiserte utsalgssteder. Samarbeid vil gi gunstige innkjøpsavtaler, som på sikt vil redusere prisene for sluttbrukere. En viktig forutsetning for omprofilering var at kunden skulle få en bedre total opplevelse.

### **3.0 Teoretiske rammeverket**

#### **3.1 Innledning**

I teorikapittel kommer jeg til å introdusere teorien og ta opp bakgrunn for valg av teorien, og mulige alternative tilnærminger. Etter en grundig gjennomgang endte jeg opp med tre eventuelle teorier som kunne brukes som teoretiske rammevert. Alle tre teoriene hadde vært legitime å bruke i en masteroppgave. I begynnelsen av oppgaveskriving var tankeprosessen å kombinere flere teorier. Etter hvert valgte jeg allikevel å bruke kun en teori. Teorikapittel avsluttes med drøfting av teori valg.

#### **3.2 Reframing**

Først var tanken å bruke en teori som handler om «reframing». Teorien er opprinnelig utviklet av Richard Normann (Normann 2001). Et grunnleggende element i «reframing» teorien er at enkelte organisasjoner ikke bare endrer seg selv, men også endrer landskap eller omgivelser rundt seg. Det skjer en reformering av den etablerte markedsbalanse eller konkurranseforhold. Balanseendring kan bli observert i forhold til byggevarekjeden på flere måter. Det gjenspeiles i at det er stadig flere byggevareforhandlere som knytter seg til byggevarekjeden, og byggevarekjeden øker sin markedsandel raskere enn bransjen. Det kan også observeres i forhold til at konkurrenter har endret sin oppfatning av byggevarekjeden.

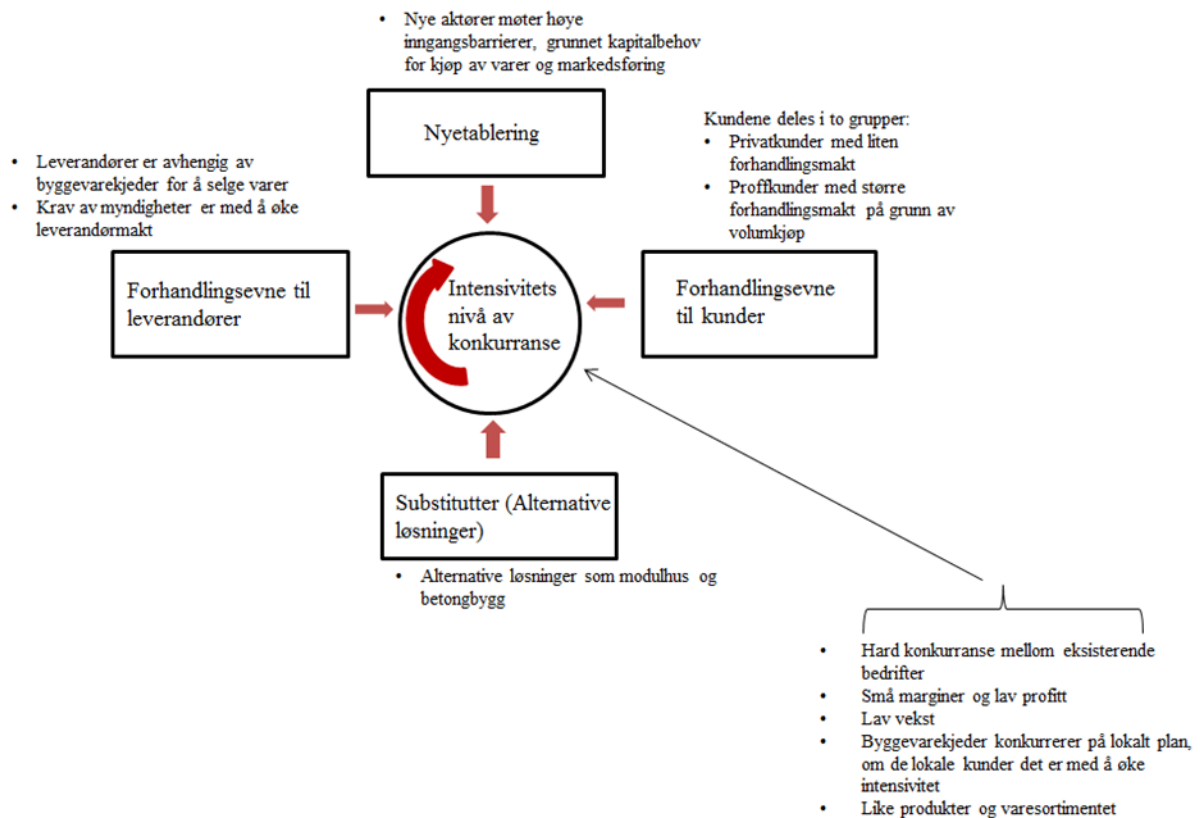
#### **3.3 Konkurransanalyse**

Den andre teorien som ble nøye vurdert var Michel Porter sin konkurranse-analyse (Porter 1985). Det er mange elementer som har innvirkning på bransjelønnsomhet. En bransje kan bli definert som en gruppering av bedrifter som tilbyr de samme varer og på den måten dekker kundens behov (Roos, mfl 2010: 57). Endringen som skjedde i byggevarekjeden XL-BYGG, kan bli beskrevet ut fra konkurranseforhold. En analyse ville kunne beskrive konteksten, og danne generell oversikt og forståelse av bransjen og byggevarehandel generelt.

Konkurranse og interaksjoner mellom aktører er det sentrale elementet i analysen.

Konkurranse-analyse er et rammeverk, som består av fem faktorer. Interaksjon mellom forskjellige faktorer, er med å bestemme lønnsomhet og attraktivitet i bransjen eller utgjøre fare og minske muligheter i næringen generelt (Porter 1985: 4). En konkurranse-analyse kan bli brukt i alle bransjer som er har en markeds tilknytting. Derfor også i forhold til byggevarehandel. Konkurransanalysen er utviklet av Michael Porter og handler om fem

konkurranseskrefter. Konkurransesanalysen inneholder en modell som setter alle fem faktorer sammen i en kontekst. Både modellen og analysen er kritisert for å være statisk, for den ikke tar hensyn til viktige forhold som usikkerhet og endringer (Carter, mfl. 2011: 62). Analysen gir, en oversikt over den nåværende situasjon, men ikke det som kommer til å skje i fremtiden i form av endringer og så videre. Siden endringen skjedde for en stund siden hadde den statiske element en mindre betydning i forhold til masteroppgaven. Grunn til er at masteroppgaven studerer noe som har allerede skjedd.



Figur 3.1 Bransjeanalyse av byggevareforhandlere (Carter, mfl. 2011: 60)

Figur 3.1 illustrerer interaksjon mellom de fem konkurransekrefter i byggevarebransjen.

Intensivitetens nivå mellom de fem konkurransekrefter er avgjørende på styrken av konkurransen og lønnsomhet i byggevarebransjen.

Den første konkurransekraften handler om barrierer for nyetablering (Porter 1985). På markedsplass er det alltid flere aktører som har makten til å legge hindringer for nyetablering. Eksempel på slike aktører er resurssterke bedrifter og offentlige institusjoner. Den andre konkurransekraften er alternative løsninger (Porter 1985). I markedsplass er det alltid fare for at noen andre aktører kan tilby nye løsninger som kan erstatte de etablerte løsninger. På den måten kan alternative løsninger utfordre den etablerte markedsbalansen.

Den tredje konkurransekraften handler om forhandlingsnivå til leverandører (Porter 1985). Noen leverandører leverer mer unike løsninger og har derfor høyere markedsrett. Den fjerde konkurransekraften kan bli sett i forholdet til kunder (Porter 1985). Enkelte kundegrupper har høyere markedsrett enn andre. Markedsplass er sammensatt av forskjellige typer kunder. Enkelte bransjer har få, men store kunder, andre igjen mange små kunder. Det første kan øke markedsretten, mens den andre kan redusere den. Den femte og siste markedsrett er konkurransen mellom de eksisterende bedrifter (Porter 1985). Det er flere faktorer som kan både øke og redusere konkurranseintensivitet, for eksempel inntjeningspotensialet i bransjen, antall konkurrenter, også videre. Det totale intensivitetsnivå av alle fem konkurransekrefter er avgjørende for inntjeningspotensialet (Porter 1985). Grunn til det er at alle de fem konkurransekrefter påvirker priser, kostnader og investerings nivå i bransjen (Porter 1985: 5). Måten konkurranse-analyse kunne belyse endringen i byggevarekjeden kommer til å bli drøftet grundigere på slutten av kapitlet.

### **3.4 Endringsteori**

Den teoretiske rammeverk i oppgaven tar utgangspunkt hos Ann Langley og Jean-Louis Denis. I boken «New Perspectives on Organizational Change and Learning» har Langley og Denis skrevet et kapittel «Neglected Dimensions of Organizational Change» om endringer. Hensikten med kapitlet, er å forklare hvorfor planlagte endringer er så vanskelige å lykkes med (Langley mfl 2006: 136). Kapitlet handler først og fremst om radikale endringer. Det innebærer at organisasjonen blir reorganisert på en måte som utfordrer den etablerte balansen. Til dagligdags har organisasjonen og medlemmene over tid utviklet en arbeidsmåte, eller tilværelse som er i harmoni, eller balanse med den organisatoriske struktur og funksjoner. Problemet med det er at en slik arbeidsprosess kan føre til en slags sti-avhengighet<sup>1</sup>. Balanse eller likevekts teori tar utgangspunkt i det at alle sosiale systemer kan befinne seg over lengre periode i hviletilstand, men det kan oppstå krasse og plutselige skift som fører til radikal endring (Tushman, Romanelli 1985). I neste ledd kan det føre til at organisasjon ikke klarer innfri forventninger fra omgivelser. Tankegangen for å komme tilbake i balansen med omgivelser er å ubalansere organisasjonen i en kortere periode. Løsning som ofte blir brukt er effektivisering av funksjoner, nedskjæring eller reduksjon av kostnader. Eksempel på et slikt løsningssystem

---

<sup>1</sup> Sti-avhengighet: Organisasjon er bundet til eksisterende kompetanse og klarer ikke skifte over til helt nytt teknologi (Gammelsæter, ukjent årstall)

er BPR<sup>2</sup> de siste åra har det oppstått en del kontroversialitet rundt BPR. For det har vært mange tilfeller at organisasjonen og medlemmene har blitt påført varige skader, det har skjedd gjennom for mange og radikale endringer etter hverandre (Sorge, mdf 2004:162). Derfor fører en radikal tilnærming til at endringer ofte blir beskrevet som både vanskelig og krevende. Langley og Denis mener at endring er likevel ønsket av de fleste organisasjoner.

Konklusjonen i kapitel «Neglected Dimensions of Organizational Change» er at for at en endring skal bli vellykket er det nødvendig med et langt tidsperspektiv. Ting tar tid og tidsfaktoren blir ofte undervurdert av endringsagenter og organisasjoner (Langley mfl 2006:154). De aktører som står oftest bak endringsinsentiver kan defineres som endringsagenter. Med endringsagenter menes det en eller flere aktører som sammen starter en endringsprosess. Dette begrep innebærer at noen setter i gang et sett med aktiviteter rettet mot å skape forandringer i adferd, struktur eller kultur (Jacobsen 2012: 117). Endringsagenter ønsker å bli ferdig med endringen så raskt som mulig. Ønsket er å forflytte seg fra A til Å i løpet av kortest mulig tid, men det medfører at ikke alle bokstaver blir tatt i betraktning. For å redusere risikoen ved endring, bør endringsagenter ifølge Langley og Denis ha en klar visjon med endringen, men det er ikke bare nok at endringsagentene har det, det bør kommuniseres ut til alle medlemmer i organisasjon. Visjonen danner det langsiktige målet på hva organisasjonen ønsker å bli. Det er med på å skape felles mening, som kan drive frem mobilisering og opprettholde støtte blant medlemmer (Langley mfl 2006:156). En slik støtte kan hjelpe til å drive frem endringen. Endring bør oppfattes av medlemmene som noe positivt, før eventuelle endringer blir satt i gang. Små gevinster i et slikt perspektiv har også en viss rolle. Det kan gi kredibilitet til endringsagenter og økt motivasjon blant medlemmer (Langley mfl 2006:156).

### **3.5 Endringsperspektivene**

Fra konsulenter og ledelse, blir det fremhevet at endringer er essensielle og nødvendige (Langley mfl 2006: 137). Akademisk forskning, derimot frembringer mange eksempler på at endringer ofte har en negativ innvirkning på organisasjon (Langley mfl 2006: 137). Endringer er på mange måter komplekse og ofte har problematiske virkninger.

---

<sup>2</sup> BPR Business process reengineering. Endringssystem som sikte på å revurdere og omstrukturere hele organisasjon (Sorge, mdf 2004).

Organisasjoner og andre involverte som derimot ikke oppfatter det, kan risikere å mislykkes med endringer. I følge Langley og Denis er det flere endringsperspektivene. Endringer er forskjellige, noe som gir utslag på selve endringsprosessen. Forskjellige typer endringer krever forskjellige tilnæringsmåter. Måten endring blir gjennomført på har stor innvirkning på utfallet av endringsprosessen. Med utfall siktes det til resultat av endring. Noen ganger greier organisasjon å endre seg på en vellykket måte, mens andre ganger kan endringsforsøk mislykkes.

En evaluering kan bli nødvendig for å danne et mer komplett bilde. Men en evaluering er heller ikke så enkel som kanskje man skulle ønske. En evaluering kan bli påvirket av mange variabler, som kan ha en innvirkning på resultatet. Fra det ene ståsted kan endringen oppfattes som svært vellykket og godt gjennomført, mens endring samtidig kan endring ha en negativ innvirkning på andre ting (Samset 2003: 13-14). For eksempel i forhold til menneskelige resurser, eller fremtidige inntjening. En slik negativ innvirkning blir kanskje ikke oppfattet med det første. Derfor kan graden av vellykkethet av en endring kun måles over en lengre tidsperiode.

Det er mulig å kvalifisere endringer i flere kategorier. Kontraster mellom hver av perspektivene er relativt store. Her kommer jeg til å presentere endringer, på den måten Langley og Denis har gjort. Langley og Denis, med bruk av andre teorier fra blant annet Weick og Quinn, har kvalifisert endringer i tre perspektiver (Langley mfl 2006:138). Perspektiver er som følge: kontinuerlige endringer, episodiske endringer og kontekstuelle endringer (Langley mfl 2006:138). Det er nødvendig med en dypere forståelse av de overnevnte perspektivene, derfor kommer jeg til å presentere grunnleggende teorier bak en slik tankegang.

### **3.6 Kontinuerlig endring**

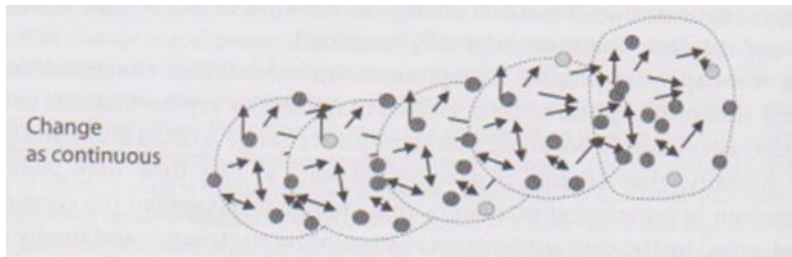
Utgangspunkt i kontinuerlige perspektiv, er at det til enhver tid foregår en endringsprosess. Gjennom en organisasjonslivssyklus<sup>3</sup> oppstår det forstyrrelser, som etter hvert er med å endre organisasjon. Omgivelser endrer seg og det samme gjør også organisasjon. Det som skjer er en kontinuerlig utvikling. En slik forandring har ikke noen begynnelse eller slutt. Kontinuerlige endringer kan sammenlignes med naturen, som går gjennom konstant forandringsprosess. En slik prosess tar sin tid. Endringsprosessen fortsetter så lenge

---

<sup>3</sup> Livssyklus: *Organisasjoner utvikler seg fra en organisasjonsform til en ny form* (Jacobsen 2012:22), og beveger seg gjennom flere faser som er «knyttet til vekst» (Jacobsen 2012:22).



organisasjon eksisterer. I et kontinuerlig perspektiv er en organisasjon i konstante endringer (Langley mfl 2006: 139). Til enhver tid gjennomgår organisasjon skifter.



Figur 3.2 Kontinuerlig endring (Langley, mfl 2006: 138)

Som forsøkt illustrert i Figur 3.2, en kontinuerlig endring er en prosess, som aldri stopper. I kontinuerlig perspektiv blir interaksjoner mellom aktører oppfattet som dynamiske og fleksible (Langley mfl 2006: 140). Små endringer er konstant i gang. Små endringer er med å lede organisasjon til andre endringer, som stimulerer evnen til å innrette seg til omgivelser.

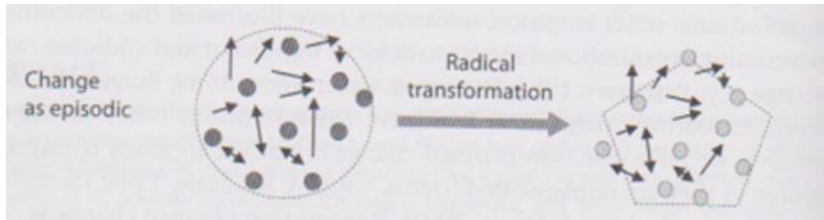
Både bevisst og ubevisst aktører er stadig med, å forbedre sin organisasjon. Hverdagslige beslutninger, handlinger, interaksjoner og innretninger forekommer stadig (Langley mfl 2006: 139). På denne måten innretter organisasjon seg til sine omgivelser automatisk. Det skjer gjennom en konstant tilpassing og korrigering. Over tid fører slike inkrementelle<sup>4</sup> forandringer og innretninger til dramatiske endringer (Langley mfl 2006: 139). Endringer skjer så sakte at aktørene ikke legger merke til det. Mange inkrementelle endringer etter hverandre over tid kan forandre en organisasjon til det ukjennelige. Et sentralt begrep i kontinuerlig endring er «organisasjon blir til» (Langley mfl 2006: 140). «De som forstyrer dynamikken, stimulerer over tid flere inkrementelle prosesser som former organisasjonen til den ønskede tilværelse» (Langley mfl 2006: 140).

### 3.7 Episodisk endring

Med episodiske endringer menes at organisasjonen bevisst utfører en endringshandling. Stimulering om episodisk endring gjenspeiles ved at organisasjon for stadige tilbakemeldinger på at forventinger fra omgivelser ikke blir innfridd. Eksempel på det kan være et børsnotert selskap som har plikt til å fremlegge resultat hvert kvartal. Når da andre selskaper i den samme bransje har bedre resultat, ut fra en episodiskperspektiv er det naturlig med endring.

<sup>4</sup> Inkrementelle endring: «Den underliggende antakelse bak en slik strategi er at en liten endring i en del av systemet vil forplante seg til andre deler av systemet og over tid «kumuleres og skapes betydelige endringer» (Jacobsen 2012:116).

Viktig å merke seg at episodisk endring er en radikal forandring (Langley mfl 2006: 138). Endringen er et bevisst og strategisk valg fra endringsagenter. Målet med episodiske endring er å forandre funksjoner i organisasjon (Langley mfl 2006: 138). I episodiske perspektiv har tidsaspektet en viktig rolle. Endringsagenter bestemmer på forhånd en tidsplan, som har en klar rammeverk med avsatt tid.



Figur 3.3 Episodisk endring (Langley, mfl 2006: 138)

Tankegangen bak episodiske endringer er at en organisasjon av og til kan komme ut av balanse<sup>5</sup> (Langley mfl 2006: 138). For å gjenopprette balansen er det nødvendig med bevisst korrigerende. Bak denne oppfatning av endring er ideen om at «organisasjonens strukturer, kulturer, praksis og handlinger har en tendens til å danne sammenhengende konfigurasjoner der de ulike elementene gjensidig forsterker hverandre» (Langley mfl 2006: 138). Derfor blir i et slikt perspektiv organisasjoner oppfattet som ganske stabile. Overtid kan det imidlertid skje at organisasjonen ikke klarer å innfri de forventninger som omgivelsene stiller. For å komme tilbake i balanse må det gjennomføres en endring. Episodiske endringer blir gjennomført når organisasjon har avviket fra omgivelser over lengre tid. Det fører til at de endringer som blir utført er ofte radikale i forhold til det som organisasjon er vant til. Eksempel på en slik radikal transformering er illustrert i figur 3.3. Begrunnelsen for episodiske endringer er å forbedre organisasjon på en eller annen måte. Slike forbedringer kan inkludere prosesser, teknologi, rekonstruering også videre. Episodisk endring er en planlagt endring, med klar start og slutt (Langley mfl 2006: 138). Et problem med episodiske endringer er ofte at handlinger blir forhastet, og det blir innført for mange forandringer i begynnelsen. Det tar tid til å integrere prosesser. For mange hyppige endringer som er etterfulgt av hverandre kan skade organisasjon. Derfor kan episodiske endringer ha en langsiktig negativ effekt (Langley mfl 2006: 148). Negative effekter av episodisk endring inkluderer element av usikkerhet. I det verste tilfelle kan det oppstå både kaos og ubehag. Det igjen fører til nedgående ytelse som resultat. Radikale endringer har i de fleste tilfeller en kortsiktig negativ virkning på ytelsen. Som fører til at organisasjon ikke innfrir sine målsettinger. Organisasjon trenger

<sup>5</sup> Teori om likevekts gjennomgått i teorikapittel: 3

tid for å tilpasse alle endringer som blir gjennomført (Langley mfl 2006: 143). Ting tar tid og det bør endringsagenter ta hensyn til. Hvis dette ikke blir gjort, kan det føre til en negativ sirkel med mange episodiske endringer etterfulgt av hverandre for å re - korrigere tidligere feil. Endringene får ikke nok tid til å bli integrert i strukturen.

I det episodiske perspektivet blir endringer sett på som komplekse og vanskelige.

Endringer er noe organisasjon ikke ønsker, men det er heller en nødvendig handling.

Endring er noe som blir gjort for å komme tilbake i harmoni med omgivelsene. Derfor når først det blir gjennomført endringer blir de også som regel radikale. Ut fra episodiske perspektiv er endringer vanskelige og kun mulige når organisasjon er i en sjokktilstand.

Organisasjoner utsetter ofte endringer til at krisen er en faktum. Når det skjer er det nødvendig med radikal endring for å gjenske balansen (Whittington 2004: 115). Ifølge episodisk perseptiv kan kun radikal endringer endre handlingsmønster og interaksjoner mellom aktørene (Langley mfl 2006: 140).

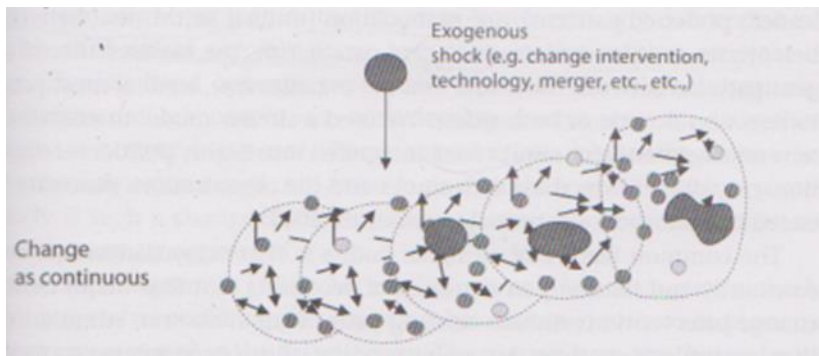
Det er i motsetning til det kontinuerlige endringsperspektiv, som ser på interaksjoner mellom aktørene som en av de viktigste drivkreftene bak endringsprosessen. I episodisk endringsperspektiv er interaksjoner mellom aktører noe som kan legge hindringer i veien for endringer (Langley mfl 2006: 140).

### **3.8 Kontekstuell endring**

Det tredje endringsperspektivet tar utgangspunkt i konteksten. Det er konteksten som er med å endre organisasjonen. Utgangspunktet i det kontekstuelle<sup>6</sup> endringsperspektiv er bygd på det kontinuerlige perspektiv. Den grunnleggende ideen er at en organisasjon, gjennom interaksjoner, vokser og utvikler seg. På samme tid som organisasjonen kontinuerlig utvikler seg gjennom inkrementelle endringer, kan det oppstå situasjoner som krever raske handlinger. Eksempel på slike situasjoner kan være eksterne sjokk fra omgivelser illustrert i figur 3.4, som krever en rask endring. Kontekstuelle endringsperspektiv integrerer både episodisk og kontinuerlig endringsperspektiv i samme konsept. I følge Langley fører det til at det oppstår, et mer balansert syn på endring (Langley mfl 2006: 136). Den kontekstuelle endringsperspektiv skaper en slags bru mellom de to motstridige perspektiver.

---

<sup>6</sup> Kontekstuelle perspektivet: Langley (mfl) bruker begrep «*Change as situated*» (Langley mfl 2006) det ble ikke funnet en bra oversettelse av begrepet. Det nærmeste som jeg kom var kontekstuell eller tilpassede endring.



Figur 3.4 Tilpassede endring (Langley, mfl 2006: 141)

Omgivelsene kan sette press på en organisasjon til å endre seg raskere enn det som hadde vært tilfelle med en kontinuerlig endring. For eksempel en ny innovativ teknologi eller et oppkjøp krever ofte en rask tilpasning (Langley mfl 2006: 141). Det fører til at organisasjonen ikke har så mange valgmuligheter. Derfor er den mest fornuftige løsning ved eksternt «sjokk» å endre seg. I motsetning til et fullkomment episodisk perspektiv, integreres imidlertid den nye endringen gjennom eksisterendekonteksten. Radikale endringer blir integrert gjennom den allerede eksisterende dynamikken. Den nye endringen tilpasser seg den eksisterende konteksten og skaper bestemte mønstre av atferd som er spesifikke til den konteksten (Langley mfl 2006: 141). Organisasjonen, gjennom sin naturlige livssyklus er i en kontinuerlig prosess for å endre seg. Endringsintervensjoner forstyrrer det eksisterende mønster av evolusjon, noe som fører til fortsettelse av kontinuerlig endring (Langley mfl 2006: 142).

### 3.9 Effekter

Langley påstår at enhver form for endring har fire effekter (Langley mfl 2006: 137). Effektene kan beskrives som egenskaper til selve endringsprosessen. Endringsprosessen fører til at det oppstår effekter i bakgrunn, som er vanskelig å kontrollere. Effektene gjenspeiles i at organisasjon mister for eksempel den sosiale kapital, eller at endringen fører til virkninger som kommer i konflikt med den etablerte maktstrukturen. Det skjer uavhengig av selve endringen. Men organisasjoner velger ofte både bevisst og ubevisst å ignorere eksistensen av slike effekter. Så lenge endringsprosessen foregår er også effekter tilstedeværende. Forskjellen er bare at effektene ikke alltid er like merkbare. Selve graden av effektene varierer mye i forhold til forskjellige endringsprosesser.

### De fire former for effekter:

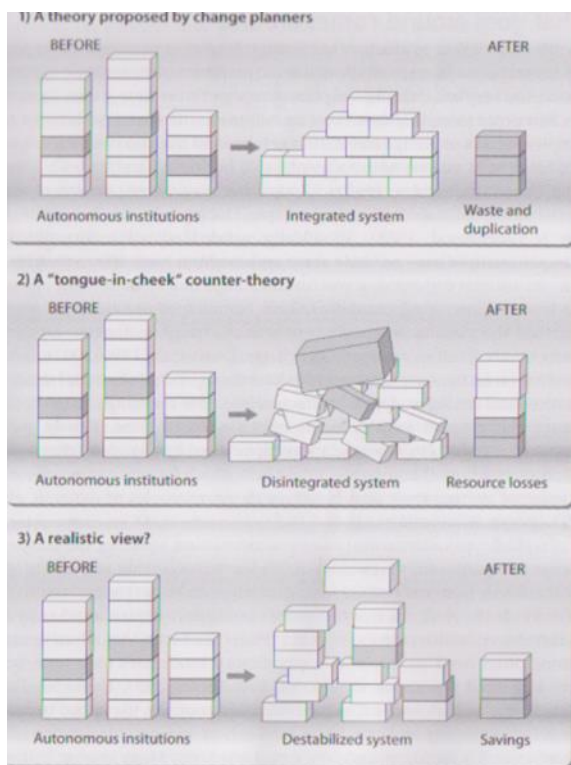
- Endringer er destruktive
- Endringer er dynamiske
- Endringer er endogene
- Endringer er asymmetriske

### **3.10 Endring som destruktiv**

Endringer er i utgangspunktet destruktive. Noe må brytes ned for at det skal bli mulig å reorganisere ting. En av grunnene til at endring er vanskelig, er at endring utvikler seg fragmentert. Det tar tid til å innarbeide den nye logikken i systemet (Langley mfl 2006: 143). Gamle arbeidsmåter kan ikke endres over natten. Derfor involverer endring en tidskostnad, som ofte skjuler seg i bakgrunnen. Endringen kan ikke gjennomføres over natten, det tar tid for at alt skal normalisere seg. Brikker må plasseres på de riktige plasser der de hører til.

I planleggingsfasen har ledelsen en viss formening om hva som er målet med endringen, men endring bryter ned relasjoner mellom aktører og fører til at det dannes ubalanser. Det kan gjenspeiles i for eksempel tapt taktisk kunnskap, sosialkapital eller endret maktstruktur. Slike ubalanser fører til at endringen ikke transformerer organisasjon slik det var tenkt i planleggingsfasen. I følge teorien er det slik at endring også har innvirkning på elementer som i utgangspunkt skulle ikke endres (Langley mfl 2006: 144). Dette er forsøkt illustrert i

Figur 3.5.



Figur 3.5 Endring som destruktiv (Langley, mfl 2006: 138)

Endring er ikke en prosess som kan bli gjennomført isolert. Organisasjon er omgitt av en kontekst, som består av relasjoner mellom aktører og omgivelser. På grunn av endring kan det oppstå sammenbrudd i slike realisasjoner. Alle organisasjoner har i varierende grad taktisk kunnskap, sosialkapital også videre. Det som skjer er at

endring kan føre til at noe av det vil gå tapt. I ekstreme tilfeller kan aktører i organisasjon miste både sin identitet og motivasjon (Langley mfl 2006: 143).

Endringsagenter kan ha en klar formening om hva som skal endres, men siden endringer er destruktive blir noe av det som ikke bør endres også forandret. Etter hvert når organisasjonen blir destabilisert blir det mer tydelig at transformasjonen har gitt noen gevinster men også påført tap. Ofte blir sluttresultatet at den totale gevinsten av endringen blir mindre, enn det som var planlagt i begynnelsen. Derfor kan endring bli sett på som en destruktiv prosess.

Den destruktive egenskapen kan merkes ganske tidlig i endringsprosessen. Ut fra undersøkelser og studier hos Langley, undervurderer endringsagenter kostnader ved endring. Enhver endring involverer kostnader. Det er også et skille mellom de direkte og indirekte kostander. Direkte kostander handler om opplæring, konsulenttjenester og investeringer. I indirekte kostander er langt vanskeligere å beregne, fordi det handler om de menneskelige kostander (Langley mfl 2006: 143). Ofte kommer ikke slike kostnader så lett frem, som kanskje kunne vært ønsket i planleggingsfasen. Det medfører til at menneskelige kostander blir underestimert. Selvfølgelig kan også direkte kostander bli undervurdert. Organisasjoner som er avhengig av for eksempel sine eiere eller aksjonærer, kan være fristet til å underestimere direkte kostander for å innfri markedsforventninger. En blanding mellom underestimerte direkte og indirekte kostander danner igjen et grunnlag for en destruktiv prosess, noe som kan medføre utfordringer senere i endringsprosessen. Det som ofte skjer er at organisasjon fullfører hele endring, men med langt mindre omfang enn det som var den opprinnelige planen (Langley mfl 2006: 148), eller at endringen blir forkastet halvveis, uten at den ønskede effekten blir oppnådd.

Det medfører at selve begrep «endring» eller «forandring» for en dårlig negativ ladning. Aktører i organisasjon for dårlige assosiasjoner med en gang ordet blir nevnt. Det blir en negativ innstilling helt fra begynnelsen av endringsprosessen.

### **3.11 Endring som dynamiske**

Endring kan på flere måter bli sett på som en dynamisk prosess. Endringshandlinger i én fase kan generere uforutsette effekter senere. Naturen til selve endringen er dynamisk, fordi en slags bevegelse alltid er tilstedeværende. Når først endringen først begynner, kan den utvikle seg i uforutsigbare retninger (Langley mfl 2006: 146). Det er umulig å vite på forhånd hvordan reaksjoner fra individer kommer til å bli, fordi alle endringsprosesser som involverer mennesker til en viss grad er uforutsigbare. I følge studier kan kortsikte

endringshandlinger forårsake virkninger på kort og mellomlang sikt (Langley, mfl 2006: 146). Virkninger kan klassifiseres i tre kategorier som strukturelle, symbolske og politiske. Med strukturelle virkninger siktes det til de praktiske handlinger og strategier i organisasjon. Symbolske virkninger referer til menneskelige følelser og handlingsmønstre. De politiske virkninger tar for seg endringen i maktbalanse mellom aktører. Tilsammen er alle de tre overnevnte virkninger med på å skape dynamikken som assosieres med endring (Langley mfl 2006: 147).

Siden endring er dynamisk oppstår det volatilitet. Svingninger i organisasjon kan medføre nedsatt ytelse som resultat. Ofte blir utviklingen dårligere, før den eventuelt blir bedre. Derfor er det nødvendig at organisasjoner har tålmodighet for å tillate at endringen kan bli integrert i systemet (Langley mfl 2006: 149).

Organisasjonen må ofte finne harmoni mellom stabilitet og endring. For mye og for lenge i den ene retningen kan føre til ubalanse. Slike ubalanser er ofte også begrunnelsen for endringer. Mange endringsforsøk prøver å komme tilbake til balansen. Imidlertid kan det ofte skje at endringen blir for effektiv, og presser organisasjon for langt i den ønskete retning. Derfor kan det etter hvert bli nødvendig med en ny endring, for å korrigere organisasjonen tilbake i balansen. De fleste endringsprosjekter nekter å forbli det samme over tid (Langley mfl 2006: 147).

### **3.12 Endringer som endogene**

Ofte blir selve endringens kontekst endret av konteksten den opprinnelig forsøker å endre (Langley mfl 2006: 137). En større endring er alltid forbundet med å forstyrre den etablerte maktstruktur. Det dannes ubalanser siden de etablerte prosesser blir forstyrret. Derfor oppstår det interessekonflikter og motstand fra medlemmer. Ofte er det slik at for å oppnå endringer må den etablerte maktbalansen utfordres.

Over tid blir innholdet i endringen forandret av den kontekst man forsøker å endre. Det skjer nettopp på grunn av den organisatoriske maktstruktur (Langley mfl 2006: 149). En slik forandring kan være en bevisst handling fra beslutningstakere, men det kan også skje ubevisst. I tilfeller der endring møter kraftig motstand fra den etablerte maktstruktur, kan det oppstå en kompromiss-situasjon. En slik kompromiss-situasjon kan utspille seg ved endringsagenter velger å endre den opprinnelige endringsintensjon, til noe mindre radikalt. Det blir inngått kompromisser mellom forskjellige interessegrupper. I følge studier har et slikt defensivt tilbakefall, blitt observert i organisasjoner som velger å utføre radikale endringer (Langley mfl 2006: 149).

Studier kan vise til at den etablerte makteliten kan føle at endringen svekker deres innflytelse. Av den grunn kan det skje bevisst undergraving av endringstiltak. Som et resultat av det kan endringens omfang bli redusert i forhold til de opprinnelige ambisjoner (Langley mfl 2006: 151).

### **3.13 Endringer som asymmetriske**

Flere endringsstudier viser at endringer kan utvikle seg asymmetrisk. I en organisasjon kan asymmetri bli observert på flere måter, først og fremst i forhold til ulikheter som oppstår på grunn av endringer, men også i forhold til det endelige målet. Siden endringen er asymmetrisk oppstår det et skille mellom avgjørelse og utførelse. Det danner et potensielt avvik mellom det planlagte målet og det som blir slutt resultatet (Langley mfl 2006: 137).

Endringer har en tendens til å ha ulik påvirkning på forskjellige aktører og nivåer i organisasjon. Eksempelvis er det ofte slik at endringsagenter merker effekten av endringen minst i begynnelsen, mens medlemmer lavere posisjoner merker mest. Medlemmer blir pålagt å endre seg, og merker derfor effekter først (Langley mfl 2006: 152). Siden organisasjoner har en hierarkisk struktur, kan et mindre tall pålegge det store flertallet å endre seg.

Andre grunner til at det oppstår asymmetrisk utvikling, er at endringsagenter foretar isolerte avgjørelser (Langley mfl 2006: 153). Det skjer en bevisst ekskludering av medlemmer som kommer til å bli berørt av endring. Slike avgjørelser har også sine konsekvenser. Det oppstår i form av uvillighet mot endringer fra det store flertallet. Ifølge studier om beslutninger er det flere trekk som gjentar seg. Det har blitt observert at beslutningsprosessen kan utvikle seg asymmetrisk. Det gjenspeiles at det er langt enklere å ta en avgjørelse, enn det er å utføre den. Enkelte avgjørelser er lette å bestemme seg for, men vanskelige å implementere i praksis (Langley mfl 2006: 153). Det motsatte kan også være tilfelle. Det å ta avgjørelser er vanskelig når det er mange interessegrupper med makt, men når det først avgjørelse blir vedtatt går det enkelt å fullføre selve endringen. Det vanskeligste er å begynne med selve endringsprosessen, men når først alle er enige, blir endringen gjennomført på en raskt og effektiv måte (Langley mfl 2006: 153).

Den siste asymmetriske formen henger sammen med at det er mye enklere å ødelegge en organisasjon enn å skape den. Det å ødelegge noe kan bli gjort nesten umiddelbart, men å skape noe nytt tar tid (Langley mfl 2006: 154). I en organisatorisk sammenheng tar det langt tid til å utvikle taktisk kunnskap og sosial kapital, men blir det besluttet å kutte



overføringer som er nødvendig for å opprettholde den type kapital, kan følgene merkes raskt deretter.

På grunn av det asymmetriske elementet, er det slik at jo større antall medlemmer en organisasjon har, desto vanskeligere det er å implementere og utføre en endring (Langley mfl 2006:154). Endringen skal kommuniseres og aksepteres av medlemmer og det tar tid.

### **3.14 Oppsummering**

I teorikapittel ble det presentert tre ulike teorier som kunne brukes i forhold til oppgaven, men det var kun en som ble valg.

Den først teori som ble vurdert handlet om «reframing». Grunnen til at teorien om «reframing» ikke ble valgt, var at den ble for abstrakt. «Reframing» konsept er spennende og interessant, men å bruke det i en praktisk sammenheng viste seg å være utfordrende. Teorien kan generere mange nye ideer, men mangler det praktiske elementet. Dessuten slik jeg tolker det «reframing» gjelder for mer radikal endring av den etablerte markedsbalansen, og spørsmål som kan stilles er om byggevarekjeden, og marked har endret seg nok til å oppfylle kravene.

Den andre teorien som ble vurdert er utviklet av Michel Porter. Som allerede nevnt handler teorien om konkurranseforhold. Konklusjon ut fra en konkurranse-analyse, kunne være med å påpeke at byggevarebransjen har mange utfordringer. For eksempel at det er for mange aktører i byggevarebransjen, eller at markedet er sammensatt av mange store og kapitalsterke aktører. Videre en konkurranse-analyse kunne konkludere med at det å være en uavhengig og liten aktør i slike omgivelser er svært krevende. Det kunne også bli tatt med at byggevarebransjen har lav kunde lojalitet. Det er lite differensierte varer, noe som fører til at det blir satt mye fokus på pris og det fører til lavere inntjenings marginer for hele bransjen. Hadde jeg brukt Porter sin tilnærming hadde også problemstilling vært mer orientert mot bransje og konkurranseforhold mellom byggevareforhandlere. Endring som skjedde kunne bli beskrevet som et tiltak for å opprettholde konkurranse evne. I et slikt tilfelle hadde forskningsprosjekt og problemstilling fokusert på eksterne faktorer, som kunne være med å stimulere organisasjon til å endre seg.

Etterhvert gikk jeg bort fra å bruke Porter. Grunnen var at Langley og Denis på en måte overlappet Porter sin teori. Porter setter mye av sin analyse på eksterne faktor som omgivelser, konkurrenter og interaksjoner mellom hverandre. Det i forskjell fra Langley og Denis som tar forbehold og vektlegger de interne faktorer, men tar også forbehold at det kan komme både «sjokk» og «stimulering» fra omgivelser som er med å forme

organisasjon. Fordel med teorien til Langley og Denis er at det blir vektlagt langt flere faktor, men samtidig teorien gir metodiske utfordringer. Grunnen er at teorien tar opp tema som organisasjoner ikke nødvendigvis vil dele med offentlighet.

En annen grunn til at teorien ble valg var at jeg har statsvitenskapelig bakgrunn, det førte til at jeg fant det interessant å forske på maktforhold. Det Langley og Denis har studert har likhetstrekk med endringen hos byggevarekjeden. Endringen hos byggevarekjeden involverer resurssterke aktører, maktforhold, og samtidig har det foregått utvikling av organisasjon. Andre teoriene tar for seg deler av endringen, mens valgte teorien dekker både endring av organisasjon og interaksjon mellom aktørene. På den måten belyser teorien den problemstilling jeg har valgt.

## **4.0 Metode**

### **4.1 Innledning**

Metode kapittel kommer til å presentere oversikt over de metodevalg som jeg har foretatt, og begrunnelse for det. Det blir beskrevet fremgangsmåten, som var essensielt for valg av intervjuobjekter og datainnsamling.

På slutten av metodedelen kommer jeg til å ta opp etiske problemstillinger. Jeg som forsker har hatt en nær tilknytting til byggevarekjeden XL-BYGG, som kan gå ut over min habilitet. Problemstillinger i forhold til dette kommer til å bli belyst i etikkdelen.

Teorien som ble valgt tar for seg forhold som kan bli oppfattet negativt. Det var også noe jeg opplevde i forskningsprosjekt, i begynnelsen var intervjuobjekter positivt innstillet til å være med på opplegg, men det endret seg etter at de fikk sett over spørsmål som ble stilt. Hadde jeg valgt en «lettere» teori og problemstilling er det stor sannsynlighet for at det hadde også vært flere respondenter.

Maktrelasjoner er ikke det letteste tema å ta opp i forskningsprosjekt. Samtidig jeg fant det spennende og interessant, det førte til at jeg fant andre måter å samle data. Løsning som jeg valgte for å øke validitet var å bruke årsrapporter, resultatregnskap, kunngjøringer, noter også videre som er offentlig tilgjengelig. En slik framgangsmåte var med å underbygge data som jeg hadde samlet gjennom intervjuer.

### **4.2 Forsikringsdesign**

I startfasen av masteroppgaven tenkte jeg nøye gjennom hva slags undersøkelsesopplegg eller forsikringsdesign, som var mest hensiktsmessig å benytte. Med forsikringsdesign siktes det til data innsamlingsmetode. I begynnelsen sto valget mellom to metoder. Den første var kvalitativ, og den andre kvantitativ metode. Ved første øyekast virket det som om begge metodene er veldig forskjellige fra hverandre, men i følge faglitteratur er allikevel begge metoder ofte komplementære i forhold til hverandre (Jacobsen 2005: 41). Noe som muliggjør å gjennomføre en kombinasjon av begge metodetilnærminger. Noe som til en viss grad gjort i masteroppgaven.

Det som kjennetegner en kvalitativ metode er at den går i dybden. Det er i motsetning til en kvantitativ metode, som går i bredden. En kvalitativ metode legger til rette for et nært og tett forhold mellom forsker, og intervjuobjekt (Repstad 1998: 14). Det er ikke tilfelle med en kvantitativ metode som har som mål å inkludere flest mulig intervjuobjekter. Det

er kun ved bruk av kvalitativ metode, at enn klarer å komme nært nok intervjuobjekter. Det igjen fører til at intervju kan vende noe utenfor den etablerte strukturen. Den kvantitative metoden gir ikke den samme nærighet i forhold til intervjuobjekter. Kvalitativ tilnærming har vanligvis noen få intervjuobjekter, men mange variabler, mens kvantitativ tilnærming har en stort antall intervjuobjekter og et mindre antall variabler (Repstad 1998: 19).

Kvalitative data kan hentes inn gjennom flere kanaler. Den vanligste formen for innsamling av kvalitative data er gjennom et intervju. Det er alltid flere alternative løsninger på utførelse av selve intervjuet, for eksempel skriftlig besvarelse, intervju over telefon, personlig intervju eller en kombinasjon av alle de tre. Jeg valgte å gjennomføre et personligintervju. Datainnsamling kan ikke bli utført isolert, det skal samsvare med problemstilling (Jacobsen 2005: 141). Derfor ble personlige intervjuer den mest optimale løsning.

Oppgaven skal først og fremst handle om endringer, men for at det skal være mulig å besvare problemstillingen, ser jeg for meg at oppgaven samtidig tar for seg også andre fagfelt. Det skal gi et mer sammensatt totalbilde. Endring som skjedde i XL-BYGG kan ikke besvares ved bruk av kun en fagfelt. Det er ikke nok for å danne fulle konteksten av endringen. Derfor blir det benyttet andre fagfelt. Oppgaven skal bygges på følgende fagfelt: strategi, konkurranse, endring, livssyklus og markedsføring.

### **4.3 Metodevalg**

Måten jeg skal gå frem for å undersøke problemstilling er gjennom kvalitative forskningsmetode. Gjennom en kvalitativ tilnærming er det mulig å få et innblikk og beskrivelse av et bestemt mønster. Samtidig som det kan gi en forklaring på hvorfor det har blitt slik. For å avdekke unike fenomen og særpreget utviklingsprosesser, egner seg best med kvalitativ tilnærming (Repstad 1998: 19). I en casestudie blir det benyttet kvalitativ tilnærming. Byggevarerekjeden XL-BYGG er en avgrenset organisasjon. Kvalitative metode gir bedre grunnlag, for å forstå den lokale konteksten (Repstad 1998: 19). Siden det blir undersøkt en relativt unik organisasjon, teller det også for bruk av kvalitativ tilnærming (Repstad 1998: 15). Det er også gunstig at kvalitative metode er fleksibel (Repstad 1998: 15). En slik fleksibilitet gir anledning for å ta hensyn til innspill som kan oppstå gjennom undersøkelsesprosessen. Siden byggevarerekjeden XL-BYGG er relativt avgrenset organisasjon, er det vanskelig for utenforstående få et innblikk i prosesser

som var i gang. Derfor spørsmål som blir stilt i første fasen, kommer til å bli av den generelle karakter. Noe som medfører at det kan bli nødvending med utvidet svar. Med en kvalitativ metode, er det mulig å sende forespørsel om tilleggs intervju (Repstad 1998: 15). Med begrunnelse at det er noen nye nyanser som har meldt seg i ettertid. Jeg ble også raskt klar over at det er fordel med å benytte få intervjuobjekter. Med kun noen få intervjuobjekter å forholde seg til, lar det meg som forsker å danne en dypere forståelse av endringen (Jacobsen 2005: 149).

#### **4.4 Dokumentanalyse og regnskapsanalyse**

Gjennom forberedelse fasen for selve intervjuene, og analyse fasen har jeg benyttet dokumentanalyse. Det inkluderte dokumenter som interne opplæringshefter, årsrapporter, kunngjøringer og avisinnlegg. Dokumenter var innhent fra troverdiggilder. Jeg også fikk adgang til interne opplæringshefter og årsrapporter. Avisinnlegg ble hentet fra nettbaserte bransjeaviser. Jeg var ute etter dokumenter som var relatert til omprofilering og andre endringer. Uten dokumentanalysen hadde det vært langt mer krevende å få oversikt over byggevarekjede og strukturen. For å sette endring i kontekst var det nødvending med en økonomiskanalyse av sentralleddet og medlemmene. Formålet med analysen var å gi innsyn i hvordan omprofileringen har påvirket kjedemedlemmer, og sentralleddet. Gjennom intervjuer ble det bekreftet at både medlemmer og sentralleddet var stort sett fornøyd med endringen, men jeg ønsket å få det bekreftet av regnskapstall. Derfor ble det gjennomført økonomiskanalyse. En slik analyse var med å bidra til å støtte opp kvalitative metoden. Medlemmene og sentralleddet kan ha en formening om endringen, men det er ikke sikkert at det samsvarer med den virkelige situasjonen. Derfor kan en økonomiskanalyse få en bedre forståelse om situasjonen. Det som ble analyser nøkkeltall fra 2008 til 2012. En slik økonomiskanalyse innhold analyse av inntjening, driftsresultat og resultatmarginer. Regnskapstall til både sentralleddet og medlemmene er åpnet for offentlig innsyn. Grunn til det er at medlemmer driver hver sin aksjeselskap, derfor er regnskapstall tilgjengelig for alle interesserte. Analysen inkluderte kun medlemmer som har vært tilknyttet kjeden siden omprofilering. Medlemsliste ble gitt fra kjedekontoret og er lagt ved som vedlegg.

#### **4.5 Intervjuoppsett**

Offisielt skjedde endringen i januar 2009, men prosessen hadde pågått en god stund før. Jeg begynte med første intervju i februar 2013. Ut fra intervjuene virker det som om

endringen fortsatt er friskt i minne for alle intervjuobjekter. Det var en positiv overraskelse, siden det kunne gi mer relevant informasjon. I følge teorien skal undersøkelsen utføres på en troverdig og pålitelig måte som skaper tillit (Jacobsen 2005: 20). Tillit gjenspeiler seg i at samme undersøkelsen bør gi tilnærmet samme resultat. Det skal være mulig å stole på undersøkelsen. Det gjelder fullt ut også den ferdige oppgaven. Den som leser oppgaven skal kunne stole på at alt som står der er riktig, og at det rapporteres alt av relevans av det som ble funnet.

Forskningsprosjekt ble utført gjennom flere faser. Først ble det utført introduksjonsintervju for å danne konteksten rundt byggevarekjeden. Etter det ble det utført flere samtaleintervjuer med leder i den ene medlemsbedrift og representant fra sentralledet. Det ble etterfulgt av undersøkelse blant alle andre medlemmene. Det skjedde gjennom epostintervju. Til sist ble det gjennomført regnskapsanalyse av både medlemmene og sentralledet for å støtte opp data innsamlet fra intervjuene.

I første delen av undersøkelsen hadde jeg møte med alle intervjuobjektene ansikt til ansikt. På grunn av dette måte jeg reise litt rundt, for å få til de nødvendige intervjuer. Det medførte visse kostander i forhold til transport og tid. Men siden et slikt intervju form er innbringende, var ikke det sett på som noe negativt. Det var tidlig i prosessen at jeg bestemte at det var rette beslutning.

Fremgangsmåten var at, alt av forberedelser ble gjort på forhånd. Det ble laget spørsmål til intervjuobjekter og stikkord for meg. Det ble valgt en enkel formulering av spørsmålene, og de ble mest mulig avgrenset. Spørsmål ble utarbeidet i forhold til teoretiske rammeverket. Det ble gjort noen enkelte tilpassinger av spørsmål i forhold til intervjuobjekter, siden ikke alle intervjuobjekter hadde det samme informasjonsgrunnlag. Dette gjeldt ikke epostintervju, her ble det brukt samme spørsmål til alle medlemmene.

I praktiske intervjusituasjon var det flere ganger tilfelle at svar fra intervjuobjekter overlappet flere spørsmål på den samme tid. Spørsmål var med å skape en struktur, men i praktiske intervjusituasjon var det naturlig at det kom opp tilleggsspørsmål som ikke var planlagt på forhånd. Enkelte ganger var det slik at den ene svaret fra intervjuobjekt krevde utdyping, og det førte naturlig nok til tilleggsspørsmål.

For å oppnå den nødvendige tillit, har jeg i begynnelsen av intervjuene forklart hensikten med undersøkelsen. Kort introduksjon av oppgaven har hjulpet til, å få intervjuobjekter til å åpne opp. Det har også vært et fint virkemiddel til å skape engasjement hos intervjuobjekter.

Intervjuer ble gjennomført med varighet på mellom 30 og 60 minutter. Et slikt tidsintervall ble til på grunn av praktiske årsaker. Intervjuer som overstiger 1 time kan fort bli slitsomme. Både jeg som forsker og intervjuobjektet kan miste fokus. En annen årsak var at enkelte intervjuobjekter hadde begrenset tid på seg. Det endte heller med at det ble gjennomført et supplerende intervju. Alle intervjuobjekter var samarbeidsvillige til å stille opp og opprettholde avtalte møtedatoer. Intervjuobjekter var åpne for nye intervjuer i tilfelle det ble, en situasjon som krevde mer utfyllende informasjon.

Intervjuene ble tatt opp på en mp3opptaker. Samtidig som intervjuet pågikk ble det ført notater på en blokk. En kombinasjon mellom mp3opptaker og notater ga meg senere en fordel i forhold til oversikt. Senere ble intervjuene som ble tatt opp på mp3opptaker skrevet ut i tekstformat. Det endte med at jeg totalt gjennomført fem intervjuer. Totalt varighet ble på 5 ½ timer med opptak. Selve intervjuene ble gjennomført i XL–BYGG sine respektive møterom. Det bør nevnes at opptakene sammen med notater kommer til å bli makulert og slettet så snart det ikke lenger er behov for dem.

Jeg begynte undersøkelse med å gjennomføre et introduksjonsintervju.

Introduksjonsintervju var nyttig for å beskrive konteksten, og strukturen hos byggevarekjeden. Det lå mye resurser på internett, men jeg følte at det manglet noen vesentlige elementer, derfor ble en introduksjonsintervju nyttig til å koble sammen de løse elementer. Det ble intervjuet en kontormedarbeider, som har tilknytting til sentralledet gjennom faggruppe som jobber med fremtidige IT og logistikk-løsninger.

Målgruppen i undersøkelsen var aktører som var med i endringsprosessen og hadde kjennskap til omprofilering. Jeg utførte et utvalg av intervjuobjekter, da det ikke hadde noe hensikt å intervju de som ikke hadde relevant kjennskap til omprofileringen. Jeg fikk personligintervju med representant av sentralledet, og daglig leder i den lokale XL–BYGG, som også er medlem hos faggruppen. Dagligleder hadde tett tilknytting til omprofileringsprosessen, det ga både innblikk i omprofilering og den interne organisasjon- Intervjuobjekter frembragte nødvendige informasjon og kunnskap om omprofilering. Alle intervjuobjekter var representative, på grunn av sin tilknytting til endringsprosesser hos byggevarekjeden.

Det er stort antall medlemmer i byggevarekjeden, og medlemmene befinner seg over hele Norge. Det fører til noen praktiske begrensinger i forhold til min reisebudsjett og tidsbruk. Derfor ble det valgt å sende spørsmål via epost. I følge teorien en epost intervju er en mellom ting mellom personligintervju og brevpost (Repstad 2007:98). Medlemmene ble først kontaktet og det ble stilt spørsmål om de var interessert til å delta i forskningsprosjekt

om byggevarekjeden, og omprofilering. Medlemmer ble informert tidlig i prosessen at det er frivillig, og at det er mulig til å trekke seg hvis det er noen som ombestemmer seg. Det ble sent ut epost forespørsel til alle medlemmer som har vært med siden omprofilering. Medlemsliste fikk jeg fra sentralledet. Respons var relativt beskjeden av 28 eposter var det 6 medlemmer som svarte positivt til å bidra. Etter å ha sendt ut spørsmål endt det med at kun 4 som svarte på undersøkelsen. Det ble sendt ut epostpurring til de to andre, men jeg fikk ikke noe respons tilbake. Data jeg fikk fra epost intervju samsvarte stort sett med det jeg hadde fått fra personlige intervjuene. Forskjellen var at svar som ble gitt på epost var langt kortere og mer konkrete. Fordel var at jeg slapp å høre på mp3 spiller og bruke tiden til å notere det ned etterpå. Det kom også mer tydelig frem hvordan medlemmene opplevde endringen, og ga en mer balansert syn på både omprofilering, og endringsprosessen generelt.

#### **4.6 Forskningsetikk**

Undersøkelser som inneholder sensitive opplysninger skal meldes inn til NSD (Ringdal 2007: 429). Undersøkelsen om byggevarekjeden inneholder ikke noe form for opplysninger som faller under personopplysningsloven § 31 (Lovdata 2014). Derfor ble ikke prosjektet meldt til NSD. Eventuelle problemstillinger kan uttrykkes i form av konfidensialitet, informasjon og tillatelse.

Derfor har jeg iverksett eventuelle problemstillinger så langt det har vært mulig. Alle intervjuobjekter har blitt gjort kjent med agenda. Det har blitt forklart hva som er intensjonen med oppgaven. Når det gjelder konfidensialitet har dette blitt drøftet med hvert enkelt intervjuobjekt. For alle intervjuobjekter har det ikke vært noe problem å bli gjenkjent i oppgaven. For ordens sin del har jeg valgt med å anonymisere alle intervjuobjekter. En slik fremstilling har blitt godtatt av alle intervjuobjekter.

Det bør nevnes at jeg har hatt en nær tilknytting til byggevarekjeden XL-Bygg de siste åra, da jeg har vært ansatt hos en lokal byggevareforhandler som er tilknyttet byggevarekjeden XL-BYGG. Min arbeidsoppgave hos bedriften har vært salg av byggevarer.

Det har medført at jeg har personlig opplevd forandringer som oppgaven handlet om. Ut fra teori kan en slik tilknytting danne etiske problemstillinger, som også kan gå utover min habilitet som forsker. Det å intervjuer kjente, som kolleger og bekjente kan virke forstyrrende på forskningsarbeid (Repstad 1998: 68). Samtidig er jeg fullt klar over at det er synspunkter fra intervjuobjektene jeg ønsker å fremskaffe og ikke mine egne meninger. Jeg håper å unngå det ved å ha et objektivt syn både gjennom undersøkelsesfasen og



senere ved analysedelen. I en intervjusituasjon, har jeg en forskerrolle. Den rollen skal ikke blandes sammen med andre roller. Det skal unngås å dra inn mine egne opplevelser fra endringsprosessen. Det er uønsket i en undersøkelse at intervjuobjektene skal gi «de rette svarene». Jeg velger å nevne det, for å vise til at det har blitt reflektert over dette, for å unngå eventuelle etiske problemstillinger som kan oppstå i ettertid. I forhold til pålitelighet og troverdighet av undersøkelsen.

Samtidig kan et slikt bekjentskap også ha positive sider. Nærmere tilknytning kan skape større åpenhet og tillitt fra intervjuobjekter. En slik tillit hadde vært vanskelig å oppnå, hvis jeg ikke hadde tilknytning til byggevarekjeden XL–BYGG. Derfor er det både fordeler og ulemper med en slik tilknytning. Jeg har riktig nok vært ansatt hos byggevarekjeden, men det ble raskt klart at de oppfatninger jeg hadde dannet stemte ikke helt med virkeligheten. Derfor i startfasen skaffet jeg den grunnleggende kunnskap om byggevarekjeden. Innhenting av kunnskap skjedde gjennom interne rapporter og tilgjengelig informasjon på nett. Mye av kunnskapsgrunlaget jeg hadde, var for fragmentert. Det var essensielt å få en bedre oversikt.

#### **4.7 Introduksjonsintervju**

Det jeg fikk ut av intervjuene er at sentralleddet med utvalgte representanter fra medlemsbedriftene, kan bli definert som endringsagenter hos byggevarekjeden. Vanligvis er det sentralleddet som kommer med endringsinitiativ og andre markedsrelaterte aktiviteter på konsernnivå. Det samme var gjeldende for XL-BYGG profilen. Profilen ble introdusert først i Danmark, og var ment for den danske marked. Nordek ønsket å ha den samme profilen også i Norge. Gjennom forhandlinger via felles drevet, og eid selskap Scandek (Kapittel: 2) klarte Nordek få samme profilen også i Norge. Intervjuobjekt fra sentralledd oppsummerte hvor viktig det var å få XL-BYGG profilen til Norge:

«Å få XL–BYGG merkenavnet var som å vinne i lotto for oss. Vi visste fra første øyeblikk at det var det rette og passet for Nordek»

Nordek har flere faggrupper som inkluderer representanter fra medlemsbedrifter. Noen av funksjon til en faggruppe hos Nordek er å diskutere fremtidige utvikling av byggevarekjeden. Forslag blir først vedtatt gjennom faggruppen før det blir tatt opp konsernnivå. Når det blir vedtatt på konsernnivå er det noe som alle medlemmer skal

etterfølge. Eksempel på det er XL-BYGG omprofilering. På lokalnivå hvert medlem driver sitt eget aksjeselskap, Nordek styrer ikke medlemmer på lokal nivå, men Nordek har flere markedsrelaterte aktiviteter som medlemmer må bli med på. I tillegg er det salgsmål som medlemmer bør oppfylle, det er ikke nød å oppfylle men det går ut over bonus ordning hos byggevarekjeden.

I begynnelse av undersøkelse ble det gjennomført et introduksjonsintervju. Bakgrunn var å danne en oversikt og kontekst på hvordan byggevarekjeden opererer. Besvarelse forklarer hva som skiller byggevarekjeden XL-BYGG fra konkurrerende byggevareforhandlere og hva er markedsstrategi hos XL-BYGG.

Målet hos byggevarekjede XL-BYGG er å ha en kunde fordeling på 70/30, der størsteparten av kundene skal være fra proffmarkedet, resten fra privatmarked.

Begrunnelsen for en slik fordeling er at vanlige forbrukere er langt mer prisbevisste enn bedriftskunder. Forbrukermarkedet er preget av høy konkurranse. Forbrukere har en tendens til å handle hos bedrifter som kan gi lavest pris (Kotler 2003: 9). Den delen av privatmarked som byggevarekjeden sikter til er selvbyggerkunder. I følge introduksjonsintervju er selvbyggere en kundegruppe som er mulig å oppnå en viss grad av lojalitet. Byggevarekjeden XL-BYGG fokuserer på selvbyggerkunder som eier både hus og hytte. Det er en kundegruppe som har bra økonomi og liker å gjøre ting selv. Det er også en kundegruppe som har behov for gode råd og veiledning.

I følge intervjuobjektet som er kontormedarbeider, en fordel med proffkunder at de prioriterer relasjonsbygging i langt større grad. «Bedrifter trenger et forhold som bygger på langsiktighet og forutsigbarhet» (Kotler 2004:39). Bedriftsmarkedet krever at bedriften er godt informert over sortimentet sitt. Det stilles høye krav til dyktighet, salgspersonalet, priser og bedritens pålitelighet og kvalitet. Kunder i bedriftsmarkedet kjøper av de bedrifter som kan hjelpe kunden med å oppnå høyere fortjeneste eller reduserte kostander (Kotler 2003: 9). Derfor jobber byggevarekjeden XL-BYGG aktivt med å markedsføre seg mot proffmarkedet. Byggevarekjeden forsøker å innfri de høye krav som proffmarkedet stiller.

Det ble stilt spørsmål om grunnen til at XL-BYGG fokuserer på proffkunder. Svaret var at proffkunder representerer en markedsnisje, som XL-BYGG forsøker å betjene. Ut fra teorien en nisje beskrives som et lite marked. «Kundene i nisjen har et karakterisert sett av behov og er villige til å betale ekstra for den bedriften som klarer å tilfredsstille deres behov» (Kotler 2003: 227). En attraktiv nisje i markedsplassen kan bli veldig lønnsom. Vanligvis er det lite sannsynlig at store aktører tar over et nisjesegment, men det kan skje.

Ifølge teorien grunnen til det er at blir det for mange aktører kan det fort bli ulønnsomt. «En god nisjemarkedsaktør kjenner sine kunder veldig godt og vet hvilke behov kundene har» (Kotler 2003: 227). Nisjestrategi kan bli lønnsomt, så lenge det ikke er for mange konkurrenter som vil etablere seg (Barney 1997:115).

Proffkunder kan kategoriseres etter størrelse. I følge intervjuobjekt (kontormedarbeider) er ikke store entreprenør målgruppe. De kan representere en høy omsetning, men andre byggevarekjeder dekker den delen av markedet. Dessuten kan store entreprenører kreve bedre prisbetingelser på grunn av volumkjøp.

Derfor er det er små og mellomstore proffkunder som er av interesse. I følge intervjuobjekt (kontormedarbeider) er det den delen av kundegruppen som har størst vekst potensial. Byggevarekjeden har som målsetning å bli best på proff. Det er også en kundegruppe, som de andre byggevarekjeder har unnlatt å dekke. Det ble stilt spørsmål om et mer utdypet svar på hvordan byggevarekjeden klarer å holde lojaliteten hos proffkunder. Svaret var en gjensidig samarbeidsavtale. Det er et viktig element for å tiltrekke proffkunder:

«Proffkunder har en samarbeidsavtale med XL–BYGG. Størrelse på kjøpet som gir rabatt grunnlag. Noe av det samme som vi har mot leverandører. Samarbeider med de som er prioritetskunder. En stor kunde bor få en del av tiden. Proff kontrakt er gjensidig binding. Vi setter krav til proff og proffen setter krav til oss. Så følger vi opp hverandre og samarbeider. Oppfølging på slutten. Bonus avtaler, handels avtaler. XL Bygg er ikke pris. Vi skal være en service yter. Vi skal inneholde det proffen skal ha»

Som intervjuobjektet (kontormedarbeider) påpeker er rabattavtaler kun en del av den store helheten. Andre byggevarekjeder kan også tilby like gode eller enda bedre pris betingelser. Det som skiller XL–BYGG fra alle andre byggevarekjeder er totalløsninger. I en slik sammenheng er et prisperspektiv kun et element av den store helheten. Som tidligere nevnt er lavprissegmentet allerede overdekt av andre byggevarekjeder, mens det å tilby totalløsninger krever en helt annet tilnærming mot både kunder og marked. Totalløsninger inneholder en service pakke, som med å forenkle hverdagen hos proffkunder. Hverdagen til proffkunder er preget av mye papirarbeid. Det skal utarbeides anbud, priser, tilbud, og ikke minst skal alt arbeid koordineres i forhold til sikkerhetsforskrifter og dokumentkrav. Dette kommer i tillegg til de vanlige byggeoppdrag som skal utføres.

Intervjuobjektet (kontormedarbeider) sier at små og mellomstore firmaer bruker store ressurser for å innfri alle krav som blir stilt. Store entreprenør har ikke den samme problemstillingen i like høy grad. Store entreprenør har storskala-fordeler, som inkluderer egne avdelinger og ressurser til å oppfylle alle krav, men for små og mellomstore bedrifter er dette langt mer krevende. I følge intervjuobjektet M kan proffkunder som velger XL-BYGG, spare både ressurser og tiden. På den måten kan proffkunder drive kostnadseffektiv.

Den fremtidige målsetningen til XL-BYGG er å tilby nettbaserte løsninger, som kommer til å bli en viktig del av det totale servicekonseptet. Netthandel er også en del av totalløsningen. Prøveprosjektet begynte allerede året etter omprofilering. Det har siden blitt utvidet og forbedret for å innfri de høye krav som proffkunder stiller. Intervjuobjektet (kontormedarbeider) oppsummerer det på følgende måte:

«Det er uvanlig med e-handel hos bygge-bransjen. I dag er det ikke vanlig at så mange som vil bestille byggevarer på nett og det blir vel heller ikke i fremtiden. Det finnes e-handel-løsninger, men det som er tanken med nettløsningen er at det skal være et profftilbud, slik at proffer kan sette seg ned og se gjennom historikk, faktura, ordre, hente opp dokumentasjon på hva som er kjøpt, lage tilbud til kunden. Det er et verktøy til proffer. Proffer har et enormt dokumentasjons krav som skal følges opp»

I følge intervjuobjektet (kontormedarbeider) i tiden fremover vil bygge-bransjen gjennomgå et generasjonsskifte. Som regel vil alle bransjer på sikt gjennomgå et generasjonsskifte. Forskjellen mellom bygge-bransje og andre bransjer, er at den nye generasjonen vil sannsynligvis komme til å være langt mer åpen for teknologiske nyvinninger. Det framkom av intervju at byggevarekjeden XL-BYGG prøver å være i forkant av den utvikling som kan komme til å skje. Ifølge intervjuobjektet er det vanskelig, men byggevarekjeden skal helst greie det. Utviklingspotensialet er stort, noe som kan forbedre de fremtidige konkurransefortrinn hos byggevarekjeden.

## 5.0 Analyse

### 5.1 Innledning

Formålet med kapitel er å koble sammen teoretiske rammeverket med innsamlet data.

Kapitel begynner med beskrivelse av hva som ble endret gjennom omprofilering. Etter at den delen er unnagjort blir det tatt en gjennomgang av den teoretiske rammeverket.

Gjennom diskusjon blir det forsøkt å svare på problemstillingen.

Langley og Denis forsker på annen type kontekst. Langley og Denis har utført studier av offentlige institusjoner, mens organisasjonen i forskningsprosjekt er privat drevet. Derfor blir teorien drøftet i forhold til kontekst som omfatter byggevarekjeden XL-BYGG.

Grunnen for drøftelse er at det kan være forskjeller mellom den offentlige og private.

Det neste som blir gjennomgått er omprofilering i forhold til de forskjellige endringsperspektiver. Det skal forsøke å gi svar på første del av problemstilling.

Kapitel avslutter med andre del av problemstillingen, og tar for seg effekter av endringen sett i forhold til byggevarekjeden XL-BYGG. Det jeg ønsker å finne ut er om endringen har generert andre effekter som ikke har vært planlagt og hvilken eventuell innvirkning har det gitt.

### 5.2 Endringen

Omprofilering fra Byggkjøp til XL-BYGG kan beskrives, som en forbedring av byggevarekjeden. Det skjedde en forsterkning av den eksisterende strategien. Den ene intervjuobjekt fra sentralledd brukte uttrykk «spissing» av den eksisterende strategien, for å beskrive det som skjedde i byggevarekjeden. Bakgrunn for endringen var at det var nødvendig med en klar profil og med en like klar posisjon. Den forrige strategien hadde ikke noen klar profil og heller ikke en posisjon å forholde seg til. Med profil i den sammenheng siktes det til markedsføring, og andre salgsrelaterte aktiviteter mens posisjon omhandler kundegruppe, markedsandel, kjerneaktivitet også videre. Intervjuobjekt hos tilknyttet medlemsorganisasjon oppsummerte det som ble endret gjennom omprofilering med følgende formulering:

«Markedsstrategien har blitt endret. Måtte bestemme seg for en posisjon i marked. Posisjon i forhold til pris er enklest å ta, men det er også mange konkurrenter ved den posisjon. Coop Obs! Bygg og BYGGMax har tatt den posisjon som heter pris. Men så har vi en posisjon som er mer å være stor med mangfold med kjeder som

MAXBO, Bygghjelp, Hypermarked OBS, BAUHAUS. De tar posisjon i marked som har mangfold, masse å velge i. Posisjon som var ledig var posisjon på trygghet, service og kompetanse. Det var ingen som hadde gått bevisst for å ta den posisjon. Vi kaller posisjon den lokale fagforhandler. Det var posisjon som også Bygghjelp prøvde å ta, men fikk ikke til»

Strategien for Bygghjelp var å sikte på flere segment og kundegrupper samtidig. I følge intervjuobjekt hadde byggevaremarkedet blitt alt for homogent, aktører i byggevarebransjen hadde blitt for like. Det var til og med få forskjeller i fargevalg på profilen. Det samme gjaldt markedsføringen, som hadde blitt tilnærmet identisk. Markedet så ikke forskjellen mellom byggevarekjedene. «Sameksistens er ikke mulig hvis alle bedrifter handler utfra den samme strategien» (Whittinton 2003:18). Videre framkom det av intervju at for kunder var det samme om de handlet på for eksempel Bygghjelp eller Bygghjelp. Byggevarebransjen har en lav kunde lojalitet. Det er enkelt for kunden å endre sine kjøps-vaner til fordel for konkurrenter. Det er mye prisfokus i bransjen og kunder har lett tilgang til prisinformasjon. Dette førte til at Bygghjelp endte i direktekonkurranse med alle andre byggevareforhandlere. Det gjaldt spesielt på nasjonalplan, på lokalplan var byggevareforhandlere noe bedre stilt og vernet av det lokale og lojale kundekrets. Tilbake i 2007 var markedet i endringer, men det var ikke Bygghjelp. Den senere tid hadde byggevarebransjen fått økt konkurranse fra indirekte konkurrenter. Biltema, Clas Ohlson tilbyr i stadig større grad varer som tradisjonelt ble solgt av byggevareforhandlere, noe som forverret inntjeningsgrunnlaget ytterligere. Byggevarekjeden Bygghjelp endte med å prøve dekke litt det profesjonelle markedet, litt av det private markedet og samtidig være litt på lavprismarkedet. Resultatet ble at byggevarekjeden Bygghjelp forsvant i mengden. Intervjuobjekt hos medlemsbedrift sa følgende:

«Konkurrenter hadde posisjon i marked som gikk ut på mangold, masse å velge i. Derfor var Bygghjelp litt på pris, litt på volum, mer og mer varer på lager»

Det var mangel på en klar retning å forholde seg til. Det førte til at byggevarekjeden endte i en lite lukrativ mellomposisjon. Det kunne ikke fortsatte på samme måte hos den ny XL–BYGG-profilen.

Det er ikke ukjent at bedriftens motivasjon bak endringer er ofte å øke lønnsomhet. Bedriften er en profittmaksimerende organisasjon. Det betyr at bedriftens hovedmålsetting

er å oppnå en så stor monetær fortjeneste som mulig, innenfor de rammer den opererer (Hjertnes 2009: 16). Alle bedrifter kan ha et mål om økt fortjeneste, men det er nødvendig med en plattform for å underbygge det. Det må være noe fundamentalt som støtter den økte fortjeneste. Det samme er gjeldene for byggevarekjeden. Det ble stilt spørsmål til leder i en av medlemsbedriftene i hvilken grad var endringen knyttet til økonomisk resultater, og det samme spørsmål ble også stilt i forhold til medlemskap:

«Det å tjene penger er stort sett alltid en viktig drivkraft, men mange andre viktige drivkrefter som også lå bak omprofilering. Endring som en videre utvikling av konseptet. Plassere kjeden og ta posisjon i markedet»

Inntjening er med å danne grunnlaget for organisasjons fremtidige eksistens. Positiv kontantstrøm er i høyeste grad nødvendig og er en essensiell faktor for overlevelse. Samtidig blir det noe overfladisk med kun fokus på den økonomiske faktor. Måten jeg tolker intervjuobjektene er at omprofilering bør heller bli oppfattet som en plattform for videreutvikling av byggevarekjeden. Uten en omprofilering hadde byggevarekjeden hatt vanskeligheter til å utvikle seg. For byggevarekjeden som XL-BYGG er profilen en essensiell grunnpilar. Det ble stilt spørsmål til intervjuobjekt hos sentralledd, på hvordan byggevarekjeden hadde vært uten en omprofilering. Svaret var som følgende:

«Hadde det ikke vært for omprofilering er det høy sannsynlighet for at det ikke hadde vært noe kjede i dag. Hadde kanskje vært et innkjøps samarbeid. Slik at medlemmer selv måtte lokalt markedsføre seg. Kunne ikke fortsatte å bygge kjennskap og merke på Byggekjøp prinsipper. Var bortkastet penger å fortsette med Byggekjøp merke. Kunne ikke drive videre i dag på sentralt nivå med Byggekjøp merkenavn. Kanskje hadde gått an på det lokale nivå. Helt avgjørende for vår vekst med navneskift. Før endringen var det 54 medlemmer, hvis ikke hadde det skjedd noe hadde sannsynligvis antall medlemmer gått ned eller i beste fall ligget på den samme nivå. Kunne ikke ha overlevd med 54 medlemmer på landsbasis»

Nordek ønsket å bli en attraktiv markedsaktør. De gamle medlemmer skulle beholdes og nye medlemmer verves. Nye medlemmer representerer vekstmuligheter, mens gamle medlemmer gir et sikkert inntektsgrunnlag. For Nordek representerer nye medlemmer bedre forhandlingsbetegnelser overfor leverandører. Det kommer alle medlemmer til gode i form

av laver innkjøpspriser. Leverandører ser at det er viktig å samarbeide med byggevarekjeden XL-BYGG, fordi byggevarekjeden har blitt stor en markedsaktør. Byggevarekjeden representerer en stabil og sikker inntektskilde for leverandører. En resurssterk byggevarekjede oppfyller mange mål på samme tid. Først og fremst det gir forhandlingsmakt i forhold til leverandører. Det andre er at byggevarekjeden klarer å beholde eksisterende medlemmer gjennom en kraftfull profil og med en klar markedsposisjon. Og til sist er byggevarekjeden attraktiv for nye medlemmer. Byggkjøp klarte bare delvis å innfri noen av målene. Den essensielle faktor som avgjør suksessnivå var ikke tydelig nok i Byggkjøps tilfelle.

En slik faktor er sammensatt av flere elementer. Det kan beskrives som å være en attraktivmarkedsaktør. For det første en vellykket byggevarekjede er attraktiv for kunder, leverandører og medlemmer. Det andre en vellykket byggevarekjede bør ha en bra profil, gode betingelser, tillitt og kjentskap ut i marked, gode vilkår for både medlemmene, kundene og leverandørene. I følge intervjuobjekt fra sentralledd manglet Byggkjøp-profilen flere av de essensielle faktorene for å bli vellykket.

I følge teorien hos Langley og Denis (Kapitel: 3), gjør organisasjoner som vil endre seg ofte de samme feiltrinn. Organisasjoner undervurderer kompleksitet som er forbundet med endringer (Langley mfl 2006:138). Det er en klisjé å nevne det, men endringer er komplekse og vanskelige. Endringsagenter som står bak endringsinitiativer, ofte undervurderer kompleksitet forbundet med endringer. Endringsagenter gjør med sine handlinger endringen mer vanskelig enn den burde være. Noe av problemet er at endringsagenter oppfatter både sin organisasjon og endring som unike, men allikevel ender opp med de samme universelle utfordringer. Det som går igjen hos Langley og Denis er at organisasjoner vil endre mye på et veldig kort periode (Langley mfl 2006:139).

Som allerede nevnt i teorikapittel (Kapittel: 3), drøfter Langley og Denis endringsprosessen gjennom tre perspektiver (Langley mfl 2006:138). Den første er episodiske eller uregelmessige endringer, med klar begynnelse og slutt. Den andre er kontinuerlig endring som kan beskrives som en slags evolusjonær utvikling. Kjennetegn er at det skjer flere endringer samtidig. Det siste er kontekstuelle endring som er kontekstavhengig. Alle de tre nevnte endrings perspektiv kommer til å bli sammenlignet og drøftet med endringen som skjedde i byggevarekjeden XL-BYGG. En slik sammenligning skaper en bedre forståelse av endringsprosessen hos byggevarekjeden. I følge teorien til Langley og Denis er endringer med på å genere noen uheldige effekter. Effekter kommer til å bli drøftet etter definering av endringen som skjedde hos



byggeverkjeden. Det er flere vesentlige forskjeller mellom endringsperspektivene, og det samme gjelder effekter.

Teorien om endringer har Langley og Denis utviklet gjennom studier av offentlige helseinstitusjoner. Det kan medføre at det er noen forskjeller i forhold til private organisasjoner, men teorien er fortsatt relevant. Langley og Denis selv drøfter en slik problemstilling i slutten av kapittelet, med konklusjon at endringsfenomenene ikke er låst fast til studer av offentlige helseinstitusjoner. Videre står det at mange av endringsegenskapene også er gjeldende i andre kontekster. Langley og Denis bruker et eksempel om effektene, som er hentet fra det private næringslivet. Eksempel som Langley og Denis drøfter handler om et norskoljeselskap som gjennomførte endringer i tre av sine forretningsenheter (Langley mfl 2006:138). Effektene som oppstå var av den samme karakter som i offentlige helseinstitusjoner.

Hovedforskjell mellom helseinstitusjoner og private aktører er et annerledes verdigrunnlag. Det å forandre en helseinstitusjon er langt mer krevende. Derfor kan det oppstå naturlige skiller i forhold til organisasjoner i næringslivet. Men samtidig er det også visse likehetstrekk som alle organisasjoner har til felles.

La oss begynne med, det at ingen organisasjon som kan leve og eksistere uavhengig av omgivelser. Alle organisasjoner er avhengig av både relasjoner og omgivelser rundt seg. Riktignok har noen organisasjoner langt flere grupper å forholde seg til, mens andre ikke har den samme problematikken. Helseinstitusjoner som Langley og Denis har studert er organisasjoner med mange kompliserte relasjoner og interaksjoner. Helseinstitusjoner har langt flere forhold som må tas hensyn til, som ofte involverer etiske aspekter. Mange av de som blir berørt endringer er ressursvake grupper. Endringer av større omfang i helseinstitusjoner blir fulgt med av omgivelser, noe som fører til at ledelsen må planlegge alt nøye før det eventuelt blir innført. Helseinstitusjoner er forbundet med tradisjonelle verdioppfatninger og rolle fordelinger. Slike institusjoner har ofte utfordringer og dilemmaer mellom den faglige og profesjonelle lederskap. Mange aktører har makt, endringer kan føre til ubalanser blant aktører som igjen kan slå negativt ut på endringsinsentiver.

Helseinstitusjoner må forholde seg til pasienter, myndigheter, ulike leverandører, farmasøytisk industri, samarbeidspartnere, ulike forskningsmiljøer, interesse grupper for pasienter og pårørende også videre (Sætre 2009: 43). Det blir ikke enklere av at alle involverte har forskjellige syn på de funksjonelle egenskaper hos organisasjon (Langley mfl 2006:147). Det sier seg dermed selv at endringer i helseinstitusjoner er langt mer

komplisert i forhold til en byggevarekjede. Riktig nok har alle organisasjoner mange fellestrekk, men graden av innhold er langt lavere i organisasjoner som har få relasjoner med omgivelser. En organisasjon som byggevarekjeden XL–BYGG, har ikke det samme behov for å være like åpen mot omgivelsene som for eksempel helseinstitusjoner. Og spesielt offentlige institusjoner, som er betalt av skattepengene. Byggevarekjeden XL–BYGG har langt klarere grenser overfor sine respektive omgivelser. Derimot har alle organisasjoner innhold, så lenge de er sammensatt av medlemmer. Det fører til at det kan oppstå problematikk i form av motstand mot forandringer. Det er gjeldende for både offentlige helseinstitusjoner og private aktører.

Endringen som skjedde i byggevarekjeden XL-BYGG er ikke så unik i den store sammenheng. Mange medlemskjerder på generelt grunnlag endrer både sin profil og markedsstrategi. Markedsplassen og omgivelsene er i kontinuerlig bevegelse, det samme er tilfelle med organisasjoner. Som allerede nevnt i begynnelsen av analyse kapittel, omprofileringen hos byggevarekjeden XL-BYGG kan bli sett på som en form for fornying av det eksisterende konseptet. Nordek har omprofilert byggevarekjeden flere ganger tidligere. Omprofileringen som skjedde sist, er den tredje omprofilering byggevarekjeden har gjennomført. På midten av 90- tallet etablerte Nordek byggevarekjeden under profilen BK. Det ble i 1999 endret til Byggkjøp, som igjen ble omprofilert i 2009 til XL–BYGG. Derfor er det stor sannsynlighet for at Nordek hadde opparbeidet grunnlaget på hvordan enn skal endre organisasjon. I tillegg Nordek kunne lære av erfaringer fra Danmark som var først ute og omprofilerte sine medlemmer. Det var allikevel noen betydningsfulle forskjeller fra de tidligere omprofileringer. Endringen fra Byggkjøp til XL-BYGG var langt mer krevende enn de tidligere omprofileringer. Noe av grunnen var at antall medlemmer hadde økt og konkurranseforhold endret seg. Endringen måtte utføres på en langt mer profesjonell måte, enn det som var tilfelle med de tidligere omprofileringer. Aksjonærer og medlemmer ble først kjent med Nordek sin omprofileringsplaner på generalforsamling i 2007. Nordek, som alle andre aksjeselskap, har generalforsamling en gang i året. Generalforsamling blir holdt til fast tid i begynnelsen av april. Før omprofileringsplanene ble fremlagt, var det allerede gjennomført mye planlegging på forhånd. Når planene ble presentert for aksjonærene var mye av forarbeidet unnagjort. Det eneste Nordek trengte var å få nok aksept fra aksjonærer. Det gikk over all forventning, og alle aksjonærer ville være med på omprofilering. Basert på informasjon fra intervjuobjekt hos sentralledd var aksjonærene positivt innstilt, og de aller fleste ville ha omprofilering så

fort som mulig. Det ble også bekreftet gjennom intervju av medlemmene. Intervjuobjekt fra sentralledd sa følgende:

«Generalforsamling var ferdig på kun en dag. Eiere ble samlet, og deres interesser ble iverksatt. Det var bare å kjøre på fra første dagen. Alle ville ha det med en gang»

I intervju med sentralledd framkom det også at det var imidlertid fortsatt mye planlegging som var nødvendig. Det ble blant annet arrangert turer til Danmark, for alle aksjonærene og medlemmer som ønsket det. Grunnen for en slik handling var å øke kjennskap om den nye profilen og markedsstrategien blant alle involverte.

Resten av oppgaven skal drøfte omprofilering mot den teoretiske rammeverk.

Målsetningen er å finne ut hvordan det som skjedde i XL-BYGG samsvarer med teorien. Analysen begynner med drøfting av de vidt forskjellige endringsperspektivene. Det blir etterfulgt med drøfting av effekter.

### **5.3 Episodiske endringsperspektiv**

En episodisk endring er, som navnet tilsier, en endring som har formål å løse et problem om gangen. Det er en uregelmessig endring som blir utført når endringsagentene får tilbakemeldinger at organisasjon ikke innfrir forventninger som blir stilt. Forventninger kan variere fra organisasjon til organisasjon. Episodiske endringer er i følge teorien radikale. Organisasjonen har klart for seg hva som skal endres på. Episodisk endring tar sikte på å forandre organisasjonen eller dens funksjoner innom en viss tidsperiode. Det innebærer at endringsagentene vet hvilke funksjoner som skal endres. Endringsagentene har en analytisk og rasjonell tilnærming (Jacobsen 2012: 38). Det underliggende konseptet (kapittel: 3) er at organisatoriske elementer som struktur, kultur, praksis og handlingensmønster, danner sammenhengende konfigurasjoner som balanserer og forsterker hverandre. Organisasjonen blir oppfattet som stabil, men over tid kan det oppstå ubalanser. Enkelte av de nevnte elementer kan falle ut av balanse. Som resultat av det, feiler organisasjon i å innfri krav fra omgivelser. For å løse det må endringsagenter reagere, og reaksjonen kommer i form av justering eller endring. Hovedelementer i episodisk tilnærming (Kapittel: 3) er at den skal være stimulert fra omgivelser, planlagt og ikke minst radikal.

Episodisk tilnærming samsvarer på enkelte områder med omprofileringen som Nordek utførte. Først og fremst var endringen som Nordek gjennomførte planlagt hele veien. Det var klare tidsfrister for når endringen skulle startes og avsluttes. I følge intervjuobjekter fra både sentralledet og den ene medlemsbedrift var alt planlagt på forhånd til den minste detaljen. Som nevnt endret byggevarekjeden sin strategi. En strategi er et betydningsfullt organisatorisk element. Noen av elementene i den gamle strategien ble skiftet ut og erstattet med nye, men det var også mye som ble beholdt, som for eksempel kjerneverdier og funksjonelle egenskaper. Målsetning med endringen var å forbedre og forsterke byggevarekjeden.

I følge Langley og Denis er det omgivelser som indirekte stimulerer episodiske endringer. Organisasjon greier ikke innfri de krav som blir stilt fra omgivelser. Omgivelser har endret seg, mens organisasjonen ikke har klart å tilpasse seg forandringene som har skjedd. På enkelte områder samsvarer omprofileringen i byggevarekjeden med det episodiske perspektiv. Episodisk endring skal være et motsvar på stimulering fra omgivelser. I en viss grad var byggevarekjeden påvirket av omgivelsene. En slik stimulering kunne bli synlig fra flere hold. Det har blitt avdekket fem potensielle stimuleringer som samsvarer med grunnleggende elementer bak episodiskendringsperspektiv. I de fortsettende avsnitt blir det drøftet, nærmere potensielle forhold som kunne stimulere episodisk endringen.

En mulighet kan ha vært at endringsstimulering kom på grunn av konkurranseforhold. De aller fleste markeder er dominert av to til tre velkjente aktører. Resten av aktørene som ikke er blant toppen, har langt lavere muligheter (Blois 2000: 483), og bedrifter som havner i en mellomposisjon har lavt lønnsomhet (Hjertnes 2009: 45). Byggkjøp endte i en mellomposisjon. På nasjonalplan ga en slik markedsposisjon lav avkastning.

Byggevarekjeder som Bygghuset, MAXBO og Coop OBS! BYGG dominerte markedet. Vinnerne i en slik markedsposisjon var de aktørene, som hadde nok kapital til å markedsføre seg. Byggevarekjeden Byggkjøp var ikke en slik aktør, og endte i en tapposisjon. Intervjuobjekt hos en av medlemsbedrifter oppsummerte det på følgende måte:

«For at kjeden beholdt sine medlemmer måtte det gjøres noe. Og bli mer attraktiv på markedsplassen for nye rekrutteringer. Det lå også til grunn for nye merkenavn, når kunder kjenner igjen merke blir det også sterkere posisjon i markedet»

I en slik situasjon er ofte det verste som kan skje med en konkurranseutsatt bedrift å ende med en uklar profil. Byggkjøp forsøkte forskjellige strategier. Det ble forsøkt å ta

markedsandeler i forskjellige segmenter, og det ble siktet til forskjellige kundegrupper. Det endte med at byggevarekjeden differensierte vareutvalget sitt for å dekke mest mulig av markedet, men allikevel var totalresultatet skuffende. Grunnen til det var at konkurrentene hadde en klarere profil og allerede dekte behovet hos markedet på en bedre måte.

Byggkjøp-profilen var bygd på feile premisser og klarte ikke å tilpasse seg. For så vidt sikkert å si at konkurranseforhold var en viktig pådriver for omprofilering.

Andre alternativ som kan tenkes er at enkelte medlemmer hadde meldt seg ut av byggevarekjeden. Da kunne Nordek komme med motsvar i form av omprofilering, men ifølge intervjuobjekt fra medlemsbedriften var det ikke noen medlemmer som hadde valgt å melde seg ut før den aktuelle generalforsamling. Det var riktignok enkelte medlemmer som ble kjøpt opp, men det var mer pristilbudet som konkurrenter var villige til å gi, enn den tidligere profilen. Det ble ikke funnet større beløp, men ifølge avisreportasjer var det Optimeras største oppkjøp i Norge (Byggfakta 2008).

Det neste mulige stimulering kunne komme fra andre byggevarekjeder som hadde bedre vilkår og en mer attraktiv markedsposisjon. Nordek var klar over det i lengre tid, og så for seg nødvendigheten for endring i byggevarekjeden for å beholde medlemmene, men dette var likevel en problemstilling Nordek hadde jobbet med over lengre tid.

Enda et alternativ kunne ha vært at stimulering kom gjennom redusert inntjening hos byggevarekjeden. Heller ikke det stemte helt. Over flere år var inntjening på et lavt, men samtidig relativt stabilt nivå. En annen mulighet er sviktende inntjening hos medlemmene. Perioden frem til omprofilering var preget av oppgangsmarked. Derfor tjente stort sett alle byggevarekjeder penger. Det samme gjaldt for medlemmer i byggevarekjeden Byggkjøp. Næring som er drevet av høykonjunktur kan oppsummeres med følgende sitat:

*“In a tornado, even a turkey can fly” - Venture capitalist Eugene Kleiner.*“

Inntjeningsmarginene blant medlemmene var på et lavt nivå, men fortsatt akseptable.

Selvfølgelig var individuelle variasjoner til stede mellom medlemmene. I følge regnskapstall fra 2008 hadde noen få medlemmer resultatmargin (EBT)<sup>7</sup> på over 8 %<sup>8</sup> før skatt, men på den samme tid var det også en del medlemmer som så vidt kom i pluss med regnskapet (Proff 2013). Hvert medlem driver sitt eget aksjeselskap, derfor kan det oppstå

---

<sup>7</sup> EBT Earnings Before Taxes. Forkortelse for resultat før skatt etter at andre utgiftsposter er fratrukket (Libby, mfl 2007)

<sup>8</sup> Det var mest sannsynligvis ekstraordinære forhold som økte EBT til 8 %, for eksempel engangsgevinster ved salg av eiendeler også videre. Resultatmargin i 2008 samlet for alle medlemmer var på +/- 3 %

naturlige forskjeller i forhold til lønnsomhet. Enkelte medlemmene er alltid mer robuste enn andre. Medlemmene har forskjellige lokasjoner, ledelse, organisasjonskultur også videre. Slike faktorer kan både øke og synke lønnsomhet hos medlemmene.

Til sist kunne stimulering delvis komme fra aksjonærer som kunne ha ønsket bedre avkastning på sin investering. Ifølge «shareholder-value-modellen» er avkastning til aksjonærer hovedprioriteringen hos organisasjon (Vitols 2001:131). Derfor skal organisasjonen foreta handlinger som er med på å maksimere avkastningen hos aksjonærer. Imidlertid var aksjeposten i Nordek en strategisk investering for aksjonærene. En strategisk investering samsvarer med «stakeholder modellen» (Vitols 2001:131). Derfor er ikke avkastningskravet det samme som for en finansiellinvestering. Som tidligere nevnt i kapitel 1, er de fleste medlemmer som er eiere av byggevarekjeden. Medlemmene kjøpte ikke sine aksjer for å spekulere. Aksjeposten ble heller kjøpt og holdt, for å ha stemmerett og innflytelse ved generalforsamling. I det senere tid ser det ut at byggevarekjeden har økt fokus på avkastning til aksjonærer. Det fremkom av intervju at Nordek har begynt å iverksette aksjonærer i høyere grad, enn det som var tilfelle før. Men det er en endring som har oppstått nå i ettertid, sannsynligvis delvis på grunn av vellykket omprofilering.

På mange måter skyldtes omprofileringen en blanding mellom alle de overnevnte faktorer, men det er heller ikke slik at noen av faktorene stikker seg mer ut enn de andre. En viktig egenskap ved en episodisk endring er at den skal være radikal. Det skal skje en radikal forandring av organisasjonen. Det kan for eksempel være endring som snur om store deler av organisasjon, eller en radikal endring av strategien. Det var ikke tilfelle med endringen som skjedde i byggevarekjeden XL - BYGG. Ifølge intervjuobjekt hos medlemsbedriften, endringen skjedde i allerede etablerte rammer:

«Når en gjør endringer en skal ikke endre bare for å endre. Mange tror det. Mange tror at en må endre alt, men det er ikke nødvendig. En må endre det som en er nødt til å endre, men bygge videre på det en er god på»

*De aller fleste forsøk på planlagte (og radikale) endringer antakeligvis aktivisere motkrefter, både i og utenfor organisasjonen (Jacobsen 2011: 214). Eksempel på slike «motkrefter» i XL-BYGG konteksten kunne vært medlemmene, som enten mislikte*

omprofilering, eller kunne ha en ønske om å opprettholde status quo<sup>9</sup>. Hos byggevarekjeden ble det ikke avdekket slike «motkrefter», sannsynligvis fordi det var egentlig ikke så mye som ble endret. Det var først og fremst en omprofilering av merkenavn og profilen. Det ble ikke noe strukturelle eller kulturelle endringer. Som kunne gi utslag og danne eventuell motstand. Konflikter og brutte relasjoner er egenskaper som kan assosieres med episodiske endringer.

I et av de første intervjuer ble det stilt spørsmål om bakgrunns-prosesser, som drev frem omprofileringsprosessen. Intervjuobjekt fra sentralleddet kom med følgende svar på spørsmålet:

«Dette har vært en prosess som har gått over mange år frem til 2007. Det begynte med etablering av Scandek i 2000 som var likt organisert. Skandinavisk samarbeid var i gang mange år før omprofilering. Vi hadde felles selskap, men ikke noe tydelig og felles profil. I 2006 endret danskene sin kjede, for å bli effektive. Det endte med at 3 danske selskap fusjonerte under fellesnavnet XL-BYG. Etter det, begynte prosessen og tankevirksomhet å gå rundt det. Hvorfor ikke jobbe nå enda tettere og få noe på Skandinavisknivå»

Et slikt svar fra intervjuobjektet sammen med at endringen manglet den radikale faktor tyder, på at det er andre endringsperspektiv som liggere nærmere endringen som skjedde i byggevarekjeden.

#### **5.4 Kontekstuelle endringsperspektiv**

Den kontekstuelle endringsperspektiv kombinerer det episodiske og kontinuerlige synet på endring. Det skjer på følgende måte: Organisasjonen er i en kontinuerlig utvikling, men av og til er det ikke nok. Noen ganger kan det oppstå krasse endringer hos omgivelser. Det kan ofte være forandringer som ikke samsvarer med den kontinuerlige utviklingen hos organisasjonen. Det kan være forandringer som heller ikke omgivelsene kontrollerer. Slike endringer oppstår i form av «sjokk», det fører til at organisasjon må endre seg raskere enn det som hadde vært tilfelle med den kontinuerlige utvikling. Et godt eksempel er

---

<sup>9</sup> Eksisterende tilstand

finanskrisen i 2008. Både omgivelser og organisasjoner ble rammet av krisen. Noen merket det mer enn andre, men krisen var merkbar for alle.

«Sjokk» kan også komme i flere andre former. Oppkjøp eller introduksjon av ny teknologi kan også bli like dramatiske for organisasjoner. Organisasjon befinner seg i en balanse, men så oppstår det endringer som utfordrer det etablerte balansen (Jacobsen 2012: 57). For eksempel et oppkjøp medfører at endringsagenter må integrere endringer i det allerede eksisterende systemet. I motsetning til rent episodisk perspektiv, blir endringer integrert gjennom den allerede eksisterende dynamikken og konteksten. Det fører til at endringen ikke blir en like krass forandring av organisasjon, som ellers hadde vært tilfelle. I det kontekstuelle endringsperspektiv har ekstern «sjokk»-stimulering en viktig rolle. Grunnen til det er at eksterne «sjokk»-stimulerer fortsettelse i den kontinuerlige utviklingen. På den måten er organisasjon langt mer tilpassingsdyktig og klarer å overleve i usikre omgivelser. Det kontekstuelle endringsperspektiv er også det perspektiv som blir fremhevet av Langley og Denis som den mest optimale måte å endre seg på. I omprofileringen hos byggevarekjeden er det flere likhetstrekk, men også ulikheter med det kontekstuelle endringsperspektiv. Som allerede nevnt det kontekstuelle endringsperspektiv oppstår som stimulering fra omgivelsene i form av «sjokk». En slik «sjokk»-stimulering kunne komme fra flere retninger. Det første som kunne være er den allerede nevnte finanskrisen, krisen hadde en destruktiv effekt på markedet.

I byggevarebransjen ble å si alle aktører påvirket av krisen på en negativ måte, så finanskrisen kunne være en stimulering bak omprofilering. Finanskrisen kom overaskende på alle aktører. Høsten 2008 ble finanskrisen utløst på grunn av markeds-ubalanser. Egentlig et internasjonalt fenomen, men samtidig like merkbar på det nasjonale plan. Byggevareforhandlere og anleggsbransjen generelt merket store konsekvenser av krisen. I følge intervjuobjekter forsvant markedet over natten. Ordre fra kunder ble kansellert. Det var mange entreprenører i bransjen som gikk konkurs. Konsekvenser for byggevarehandlere, var at inntjeningsgrunnlaget minsket betraktelig. Det gjaldt alle byggevarekjeder, i en bransje som allerede fra før av hadde lave inntjeningsmarginer. Etterhvert som finanskrisen utviklet seg medførte det at flere av de største konkurrenter fikk likviditetsproblemer<sup>10</sup>. I følge intervjuobjektene fra både sentralledd og medlemsbedriften, og eksterne kilder gjennomførte konkurrerende byggevarekjeder, som Optimera, flere oppkjøp fram til midten av 2008 (Byggeindustrien 2013). Konkurrerende

---

<sup>10</sup> Likviditet betyr betalingsevne til å møte fremtidige betalingsforpliktelser (Libby, mfl 2007)



byggevarekjeder hadde i flere år drevet en ekspansiv markedsstrategi. Når markedet snudde på grunn av finanskrisen, førte det til manglete likviditet. Ifølge teorien er det alltid lett å overinvestere i et oppgangs marked, men derimot langt vanskeligere i nedgangstider. I oppgangs sykluser er profitt lettjent. Det fører til at stadig flere aktører tar snarveier og ekspanderer sin virksomhet. Mange usunne kjøp og overtagelser blir gjennomført. Når da markedet snur, er mange av de fundamentalt usunne investeringer ikke lenger lønnsomme, noe som igjen fører til finansielle utfordringer (Lavington 2007:106). Også medlemsbedrifter hos byggevarekjeden Byggkjøp opplevde utfordringer med manglete likviditet. Markedet var ikke det samme lenger. Budsjetter måtte korrigeres og det skapte en utfordrende situasjon.

Det som motsier en slik hypotese, er at omprofileringen allerede var godt i gang lenge før krisen var en faktum. Riktig nok skjedde ikke den offisielle introduksjonen før begynnelsen av 2009, men det var lenge før klart at det skulle bli en omprofilering. Selve prosessen var satt i gang og vedtatt av aksjonærer, kun den offisielle markedsintroduksjonen, av den nye profilen gjensto. Derfor blir det feil å se selve omprofilering eller tankegangen bak, som et «sjokk»-stimulert gjennom finanskrisen.

Den andre «sjokk» stimulering kunne bli forårsaket av konkurs, av medlemmene. Det var ett medlem hos Byggkjøp som endte i konkurs. I ettertid kom det frem at det skjedde på grunn av for optimistiske investeringer. I følge «Ringsaker Blad» 08.08. 2008 kom det krav på 43 millioner kroner etter at Byggkjøp Mjøsa gikk konkurs (Byggeindustrien 2013). Forskjell mellom Nordek og konkurrerende byggevarekjeder, var den gang at sentralledet ikke hadde eier-posisjoner hos medlemmer. Derfor hadde Nordek ikke den samme likviditetsproblematikken, som konkurrerende byggevarekjeder. Nordek har ikke noe mandat til å hjelpe medlemmer som sliter økonomisk. Nordek har likevel en viss risikoeksponering i forhold til kundefordringer, siden medlemmer handler varer på kreditt. I tilfelle noen av medlemmene går konkurs, kan sentralledet tape på utsatte kundefordringer. Allikevel er det lite sannsynlig at kun en konkurs er stort nok til å skape «sjokk». Byggkjøp Mjøsa hadde rundt 30 ansatte, hvis en tar utgangspunkt fra andre medlemsbedrifter burde det hypotetisk gi underkant av 90 millioner NOK i årsomsetning. Nordek hadde i 2008 et årsomsetning på nesten 2 milliarder NOK. Hypotetisk kan det gi en omsetningsandel på 4 %, men reale tallet er sannsynligvis langt lavere, siden utsalgsstedet var nyetablert. Samtidig var omprofilering allerede vedtatt lenge før medlems konkurs.

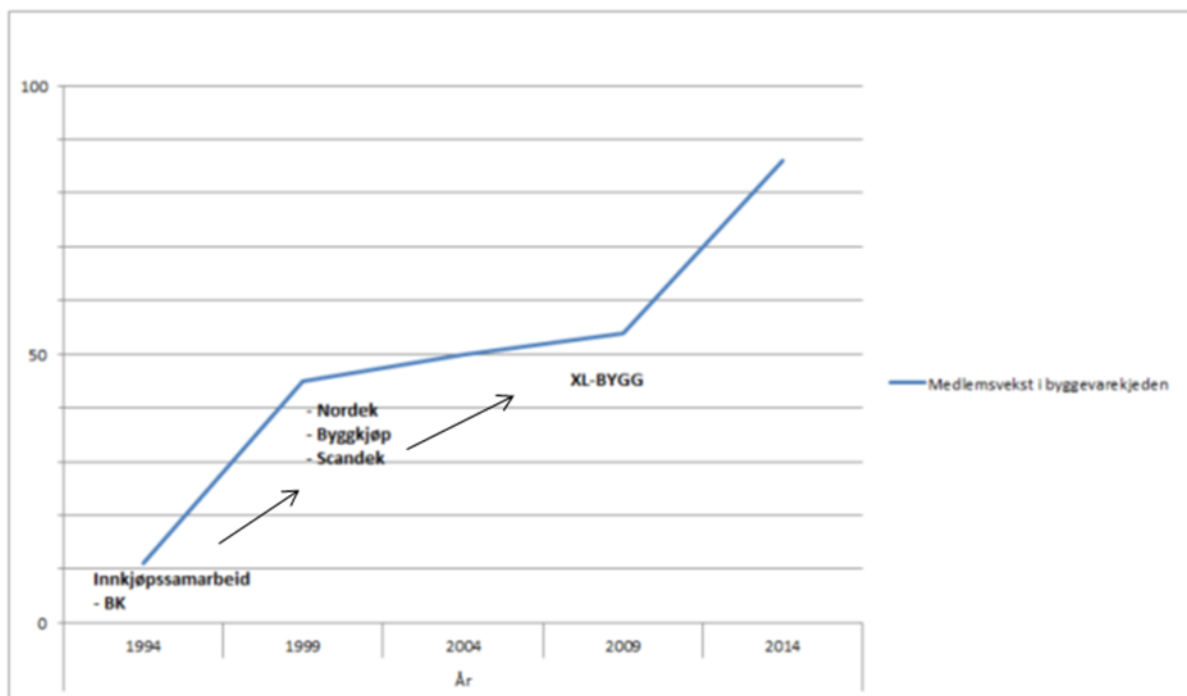
Den tredje alternative «sjokk»-stimulering kunne bli forårsaket av fiendtlige oppkjøp. To av medlemmene i byggevarekjeden Byggkjøp, ble på slutten av 2007 og begynnelsen av 2008 oppkjøpt av konkurrerende byggevarekjede (Byggeindustrien 2013).

«Byggevarekjeden mistet to medlemmer som ble kjøpt opp av Optimera. To store medlemmer plutselig forsvant. Kjeden ble satt 5 år tilbake i tid. Vi mistet mye av markedsføringsressurser på grunn av at de to store medlemmer forsvant fra kjeden. Vi mistet store deler av markedsmakten. Vi måtte tenke annerledes og fokusere på nye medlemmer. 10 år vekst plan måtte endres. Spørsmål kom opp om vi skulle endre våre langsiktige planer, men det ble bestemt at den nye omprofilering skulle gi nok nye medlemmer for å ta igjen den tapte omsetningen. Vi hadde stor tro på det nye prosjektet. Vi så at dette var et bra konsept»

Som intervjuobjektet fra medlemsbedrift nevner kom oppkjøpet uventet på byggevarekjeden. Det å miste to store medlemmer hadde dramatiske konsekvenser for hele byggevarekjeden. Det kan beskrives om en ekstern «sjokk» påtvunget fra omgivelser. Det var ikke mye byggevarekjeden kunne motsvare med, siden alle medlemmer er frivillig tilknyttet. I forhold til den kontekstuelle endringsperspektiv, var imidlertid omprofileringen allerede vedtatt. De to medlemmer som valgte å melde seg ut på grunn av oppkjøp, allerede var klar over at byggevarekjeden skulle bli omprofilert. Det kontekstuelle endringsperspektiv har flere styrker. På mange måter er det kontekstuelle perspektiv en realistisk tilnæringsmåte til noe så kompleks som endring. Perspektivet tar forbehold om at omgivelser kan skifte dramatisk på kort tid. Det medfører behov for innblanding fra beslutningstakere, for å gjenskape den kontinuerlige utvikling. Det ble tenkt grundig gjennom om endring som skjedde hos byggevarekjeden kan bli sett ut fra kontekstuelle perspektiv, men kontekstuelle perspektiv inneholder enkelte elementer som ikke samsvarer med omprofilering hos byggevarekjeden. For eksempel er «Sjokk» - stimuli et sentralt element i perspektivet. I omprofileringen hos byggevarekjeden manglet en slik «sjokk»-stimulering. Omprofileringen i 2007 kom ikke som et akutt endringsbehov. Det andre er at «sjokk»-stimulering blir beskrevet som noe negativt. Både medlemmene og sentrallet var positivt innstilt i forhold til omprofilering. Mangel på en «sjokk»-stimulering, førte til tvil om kontekstuelle endring er den rette perspektivet.

## 5.5 Kontinuerlige endringsperspektiv

Den siste form for endringsperspektiv er den kontinuerlige endringen. Som det fremkom av teorikapittel (Kapitel: 3), med kontinuerligendringen menes det en fortsettende utvikling av organisasjon. I det episodiske perspektivet er organisasjonen stabil og endring er noe som ikke er ønsket, men må gjøres. Det kontinuerlige endringsperspektiv har ikke den samme problemstilling, siden organisasjon er i konstant endring. Gjennom små inkrementelle forandringer over en viss tid klarer organisasjon å endre seg sammen med omgivelser. Det kontinuerlige perspektivet har ikke noen begynnelse eller slutt. Organisasjonen er i en dynamisk utvikling gjennom hele livssyklus. Endringsagenter kan sette i gang endringsinitiativ, som samsvarer med den inkrementelle prosessen. Over tid vil en slik stimulering forme organisasjon i den ønskende retning. Over en viss periode kan mange små justeringer endre organisasjon betydelig.



Figur 5.1 Utvikling og medlemsvekst i byggevarekjeden

Nøkkelord i det kontinuerlige endringsperspektivet er inkrementell justering. Som det fremkommer av figur 5.1, en inkrementell prosess kan også observeres hos byggevarekjeden XL-BYGG, men samtidig har byggevarekjeden vært gjennom større endringsfaser som avviker fra en inkrementell justering. Det setter tvil om omprofilering var en kontinuerlig endring.

Et interessant funn er at medlemmene ikke oppfattet omprofilering som en stor endring, mens det var motsatt formening hos sentralledet. Grunn til det kan være at det var sentralledet som sto bak omprofilering. Medlemmene fikk ferdig utarbeidet konsept, og ble ikke direkte involvert før på slutten av omprofileringsprosessen. Omprofilering for medlemmene var en kontinuerligendring, mens for sentralledet det var langt mer kontekstuellendring.

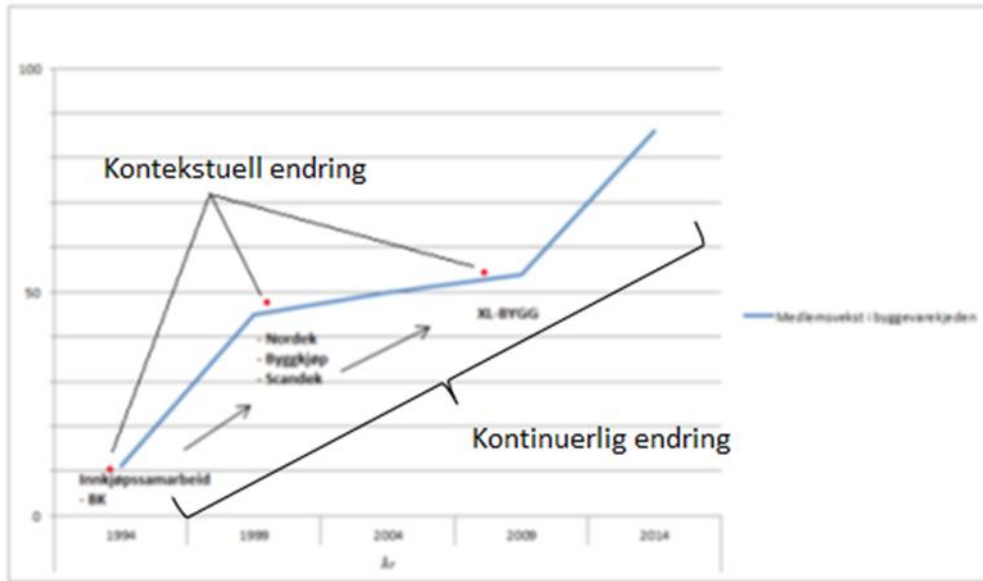
Nordek jobbet med omprofileringsprosessen over en lengre periode som involverte mye planlegging og andre relaterte aktiviteter. Spørsmål som kan bli stilt er hvordan enn skal definere endring i forhold til byggevarekjede som helhet. Etter en vurdering som støttes av innsamlet data, konklusjon er at byggevarekjeden gjennomgår en kontinuerlig endringsprosess, mens sentralledet noen ganger utfører en større intervensjon i den kontinuerlige prosessen.

## **5.6 Endringen hos byggevarekjeden XL-BYGG**

Etter å ha drøftet alle de tre endringsperspektivene, konkluder jeg med at omprofilering i byggevarekjeden var en kontekstuellendring. Det var ikke fullkommen kontekstuellendring slik det blir beskrevet i teorien. Det er mange elementer av det kontinuerlige perspektivet, men omprofilering var delvis markeds stimulert og det var aktiv intervensjon fra Nordek, noe som teller for kontekstuellperspektiv.

Det som underbygger en slik konklusjon er historikken til byggevarekjeden, og selve endringsprosessen. Som figur 5.2 illustrerer det er endringsagenter hos sentralledet som setter i gang endring, men endringen er tilpasset til den organisatoriske konteksten. Derfor opplever medlemmene ikke endring som dramatisk, radikal eller sjokkerende.

Som det fremgår av figur 5.2 er det sterke innslag av den kontinuerlige endringen, på den samme tiden. Det kan bli observert på både organisatoriske og strategiske nivå. Endringer i både organisatoriske og strategiske nivå kommer til å bli drøftet nærmere. Begge prosesser har vært like viktige for byggevarekjeden sin nåværende status.



Figur 5.2 Utvikling og medlemsvekst i byggevarekjeden i forhold til endring

Som figur 5.2, viser til på det organisatoriske nivået har det skjedd mye siden etablering. Byggevarekjeden som oppgaven handler om ble etablert tidlig i 1994 med profil BK. Siden starten har byggevarekjeden gjennomgått mange små justeringer. Det har blitt flere utviklingsfaser. I følge intervjuobjekter har byggevarekjeden gjennom sin livssyklus vokst og ekspandert dramatisk. Det kan observeres i forhold til antall medlemmer, og omsetning, og måten organisasjon fremstiller seg. «I en fremgangsrik kjede foregår kontinuerlig endring og utvikling hele tiden» (Reidarson 1998:63). Endringer som har blitt gjennomført hos byggevarekjeden har ikke vært radikale eller dramatiske, men heller relativt enkle forbedringer.

I det store bildet har organisasjonen gjennomgått en kontinuerlig endring, men med mindre innslag av den kontekstuelle endringen. Byggevarekjeden som de fleste andre organisasjoner, startet på et ganske enkelt nivå. I BK-fasen hadde byggevarekjeden en enkel struktur, det var få arbeidsoppgaver og gjøremål. Byggevarekjeden med profil BK, ble startet som samarbeid mellom selvstendige byggevareforhandlere. Byggevarekjeden hadde begrenset antall medlemmer (12 medlemmer i 1997). Som figur 5.2, illustrerer formålet med BK var å opprette et felles innkjøps samarbeid. Bakgrunnen for etableringen var nødvendigheten av å effektivisere innkjøp, og få bedre rabattbetingelser hos leverandører. Samarbeidet ble gjort under den felles profilen BK.

I starten var ikke BK ment å bli noe mer enn et innkjøps samarbeid, men som det fremkommer av figur 5.2, offisielt endret det seg i år 1999. Det var da byggevarekjeden gjennomgikk en større forandring og introduserte profil Byggekjøp. En slik forandring den gang var ikke bare en omprofilering, det ble også gjort strukturelle endringer hos

sentralleddet. Sentralleddet ble skilt ut av byggevarekjeden som separatenhet (Organisasjonskart - kapittel: 2). Byggevarekjeden ble underlagt sentralleddet i form av divisjon. I den perioden ble det gjort flere fusjoner og minst en emisjon (Brønnøysundregister 2014). Kapital ble hentet inn for å styrke egenkapital hos Nordek. Det var på den tiden det ble inngått samarbeid mellom flere andre skandinaviske land (Nordek 2013).

I følge intervjuobjekt hos sentralleddet, i begynnelsen imiterte man andre byggevarekjeder. Med å imitere<sup>11</sup> menes her en etterligning av struktur og systemer hos de organisasjoner innfor byggevarebransjen som ble oppfattet som «best» (Jacobsen 2011:47). En etterligning er nærmere det kontekstuelle perspektivet, enn kontinuerlige. Det var mange trekk hos Byggkjøp som var hentet fra Byggmakker. Først og fremst gjenspeilte fellestrekkene seg i profilen, men også i valg av kundemålgruppe. Byggkjøp forsøkte å sikte mot den samme kundegruppen.

«Nordek lærte mye av Byggmakker og viste hva de kunne forvente av både det positive og negative»

I 2009 ble profilen Byggkjøp omprofilert til XL-BYGG profil. Som det har kommet frem gjennom oppgaven var det mange grunner til omprofileringen, men det er var en hovedgrunn som er mer fremtredende enn andre. Hovedgrunn eller drivkraften var kontinuerlig videreutvikling av byggevarekjeden.

Over tid endrer organisasjoner sin opprinnelige form. Organisasjonen utvikler seg til noe annet enn det som var den opprinnelige intensjonen. Det skjer gjennom en naturlig og kontinuerlig livssyklus. Organisasjonen er direkte og indirekte villig til å foreta tiltak som er nødvendig for å overleve. Endring skjer ved at organisasjonen går gjennom et sett faser i sin levetid (Jacobsen 2011:40). Det kan tolkes av intervjuobjektene at det var små justeringer gjennom livssyklusen, som var pådrivere for endringen av merkenavn og omprofilering. Byggevarekjeden kunne enten velge å fortsatte som før, ved å imitere andre, eller gjøre noe nytt. Etter mange år med imitering, var byggevarekjeden klar for å utvikle seg på sin egen måte. Det passet ikke lenger å imitere de andre byggevarekjedene. En av ledere i medlemsbedrift oppsummerte hvordan omprofilering har påvirket konkurrents syn på byggevarekjeden på følgende måte:

---

<sup>11</sup> «Innovasjon skjer sjelden ved at noen finner opp noe nytt, men heller gjennom at organisasjon imiterer hverandre, eller gjennom at man ser hva andre har gjort, og kobler dette på en ny og overraskende måte» Jacobsen 2011 (116).

«Etter omprofilering blir vi tatt seriøst, vi blir tatt på en helt annen måte. Fordi vi har blitt en trussel mot konkurrenter på en helt annet måte enn det som var med Byggkjøp. Fra å være en ubetydelig lillebror har vi blitt like verdig konkurrent. Vi har fått større respekt, ved å ha et så sterkt merkevarenavn. Merkenavnet har gitt oss langt flere medlemmer»

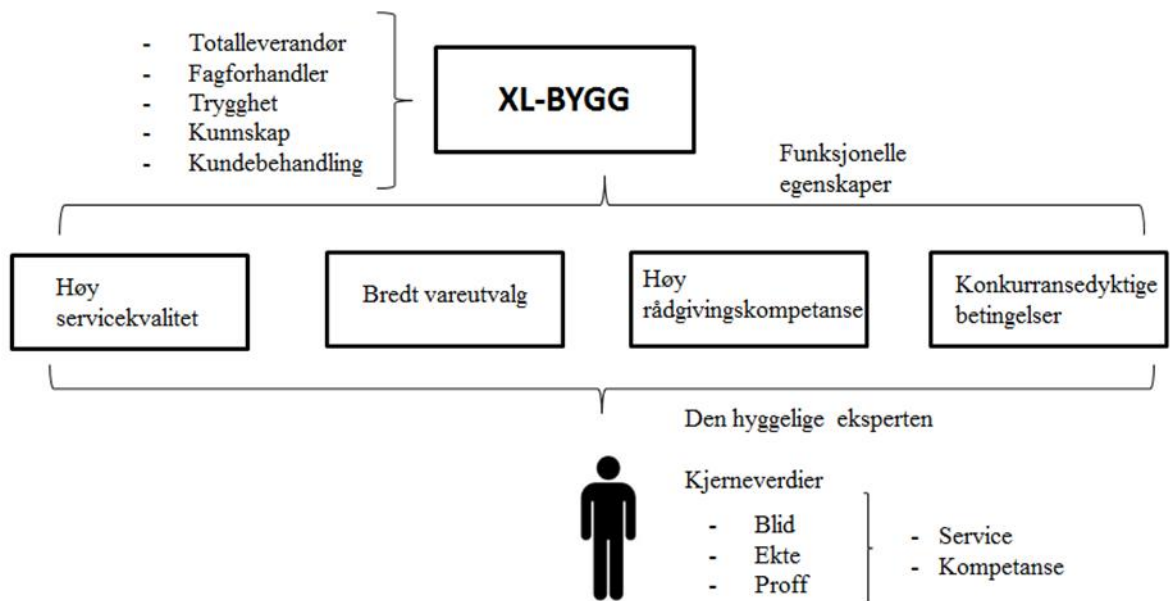
Ifølge intervjuobjekt hos medlemsbedriften, alle større endrings insentiver blir nøye planlagt og vurdert. En slik prosess er nødvendig siden endringer, er forbundet med kostander. Siden medlemmer er frivillig tilknyttet kan det skape utfordringer og derfor må det tas hensyn til hvert enkelt medlem. Det er nødvendig med et balansert syn, siden det er store variasjoner blant medlemmene.

«Alle prosesser blir satt i gang under planlegging 2-3 år før det blir introdusert»

Skal byggevarekjeden kunne heve seg i konkurransen må organisasjon være i kontinuerlig endring, samtidig som sentralledet gjør enkle tilpassinger. Det er heller ikke slikt at den kontinuerlige endringen sluttet etter omprofilering. Som det framkom i intervju hos medlemsbedriften, også den nye XL-BYGG profilen gjennomgår stadig utvikling.

«XL-BYGG profilen blir videre utviklet hele tiden. Nå er fokus kunnskap, mye kurs fra kjedekontoret og leverandører»

Endringer på den strategiske nivå samsvarer med grunnleggende elementer til kontinuerlige perspektivet med innslag av kontekstuelle perspektivet. I følge intervjuobjekter hos sentralledet, i begynnelse av omprofilering ble det revurdert hele markedsstrategien. Det opprinnelige konseptet til Byggkjøp som illustrert i figur 5.3, ble etter nøye vurdering videreført til den nye XL-BYGG profilen. Ifølge teorien strategiskendring som samsvarer med den innarbeidete kultur, har en mye større sjanse til å lykkes (Roos, mfl 2010: 185). Ifølge intervjuobjekter var konseptet bra, men det ble gjort mer tydelig, for å passe inn i den ny XL-BYGG-profilen. Det var essensielt å tydeliggjøre og forsterke hvem XL-BYGG var og hva byggevarekjeden sto for. Funksjonelle egenskaper som servicenivå, kompetanse, trygghet og betingelser ble en del av den nye profilen. Byggevarekjeden ønsker «å gi noe ekstra». Det samme gjaldt «den hyggelige eksperten». I følge intervjuobjekt hos sentralledet, er dette en del av markedet som konkurrenter har oversett.



Figur 5.3 Den lokale fagforhandler (Byggkjøp 2007)<sup>12</sup>

Både i den forrige og den nye profilen ansatte i byggevarekjeden har en nøkkelrolle for å videreføre verdier som kjeden står for. Definisjonen «den hyggelige eksperten» innebærer at ansatte skal være «blid», i den forstand at ansatte skal være imøte kommende og serviceinnstilt, med «ekte» menes det oppriktige og forståelsesfulle, og til sist skal alle ansatte være «proff», det vil si å ha den nødvendige faglige kompetanse til å klare å oppfylle behov hos kunden. «Den hyggelige eksperten» skal etterlate inntrykk av hvordan kunder oppfatter byggevarekjeden, når de forlater den lokale byggevareforretning. Det som skjedde og skjer i byggevarekjeden kan oppsummeres som en formalisering og profesjonalisering av organisasjon (Jacobsen 2011:41). Det er naturlig for organisasjon å utvikle seg. Organisasjonene innfor bransjer som omhandler franchise og medlemskjerder må endre seg kontinuerlig for å beholde både kunder og medlemmer. Jeg velger å konkludere med at slike organisasjoner ligger nærmest det, som kan bli beskrevet, som endringsorganisasjon<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Internopplæringshefte om hvordan selger hos Byggkjøp skal fremstå

<sup>13</sup> Endringsorganisasjon: en organisasjon som er i en kontinuerlig prosess til å fornye og utvikle seg (Jacobsen 2011).



## 5.7 Effekter hos XL-BYGG

Som allerede nevnt i teorikapittelet (Kapitel: 3) og temakapitel i følge Langley og Denis (Kapitel: 1), involverer endringer uheldige og uønskede effekter. Hver av de nevnte endringsperspektiver fører til at det dannes effekter i bakgrunnen uavhengig av selve endringen. Forskjellen er at styrkegraden hos effektene er ikke det samme for hvert av perspektiver.

Det episodiske endringsperspektivet er mest utsatt for negative effekter. Grunnen til det er at organisasjon endrer seg dramatisk på veldig kort tid. Det er mye usikkerhet forbundet med å endre sosiale systemer. Det kan oppstå utfordringer som var ikke forutsett.

Løsninger endringsagentene hadde planlagt oppnår kanskje ikke ønsket effekt, samtidig kan det være slik at en løsning skaper nye problemer isteden (Jacobsen 2011:40).

Organisasjon havner i en ond endringssirkel med stadige korrigeringer av tidligere feil. Når det gjelder effekter havner det kontekstuelle endringsperspektivet midt i mellom. Det skjer på grunn av at det er en kombinasjon av både det kontinuerlige og episodiske perspektivene. Effekter kan merkes i begynnelsen, men over tid tilpasser effekter den organisatoriske konteksten. Medlemmer i organisasjon merker virkningen av endringen i begynnelsen, men som tiden går tilpasser selve endringen til de allerede etablerte normer, struktur, kultur også videre, det samme skjer med effekter.

I det kontinuerlige perspektivet merkes effekter minst. Grunn til det er at endringen skjer over tid og eventuelle effekter jevner seg ut.

Ut fra intervjuer kan det dras konklusjon at det ble ikke endret så mye internt i sentrallet. I følge intervjuobjekter fra sentrallet, er «kjernen» av byggevarekjeden fortsatt like liten og effektiv som før. Det Nordek merket og fortsetter med å merke, er hovedsakelig de positive effekter av endringen. Positive effekter hos Nordek kan bli observert gjennom flere former. Først og fremst i form av økt medlemsmasse. Overskudd hos Nordek har også økt kraftig siden omprofilering. Intervjuobjekt fra sentrallet sa følgende:

«Før var det vi som kontaktet selv eventuelle interesserte, nå er det interesserte som kontakter oss. Det skjer ukentlig at noen ringer til oss for å få mer informasjon om kjeden. I Byggkjøp skjedde det aldri»

Som allerede nevnt i avsnitt over positive effekter merkes også på omsetningen og inntjening hos Nordek, begge har økt kraftig. Det har skjedd dels på grunn av nye medlemmer, men også på grunn av en endrer bestillingsstruktur. Intervjuobjekt medlemsbedrift oppsummerte det på følgende måte:

«Byggevarekjeden XL–BYGG har økt sin vareomsetning etter omprofilering. Marked for byggevarer har økt med 4 % årlig. På samme tid har XL–BYGG hatt økning på mellom 9 – 12 %. Deler av ekstra økning kan tilskrives nye medlemmer»

Langley og Denis fokuserer på de negative effekter av endring, men negative effekter ble ikke observert hos kjedekontoret. Hovedgrunn til det sannsynligvis er at selve omprofilering ikke endret selve sentralleddet. Som allerede nevnt opplevde Nordek de positive effekter. Noe som fører til at det blir naturlig å fokusere heller på medlemmene og finne ut, om omprofilering ga noen konsekvenser eller effekter hos medlemmene. Siden det var medlemmenes sine respektive organisasjoner som fikk endret profilen. På den andre siden endret ikke omprofilering noe hos medlemsorganisasjoner av strukturell eller kulturell karakter. En mangel av endring av strukturell eller kulturell karakter, kan også forklare på hvorfor eventuelle negative effekter uteble hos medlemmer. I begynnelsen merket medlemmene den positive effekten av omprofileringen. Den lokale byggevareforhandlerne fikk økt kundemasse og større interesse fra markedet. Omprofilering skjedde tilbake i 2009. Det gir en godt evalueringsgrunnlag. Derfor for å belyse eventuelle effekter ble det valgt å se omprofilering som en hendelse, i en større endringskontekst. Gjennom en slik tilnærming ble det observert flere effekter som har oppstått gradvis. Det skal drøftes i resten av kapittel. Den kanskje viktigste effekten som kan sees på som en indirekte følge av omprofilering, var endret maktbalanse i favør til sentralleddet. Posisjon til sentralleddet har blitt styrket. Intervjuobjektene var noe motvillige til å snakke om eventuelle negative effekter av endringen. Men det er ikke tvil om at det har oppstått enkelte effekter i ettertid, som kan tilskrives omprofilering. Effekter har oppstått på grunn av en vellykket omprofilering.

## **5.8 Endringen som destruktiv**

I følge teorien (Kapittel: 3) Endring kan ha en destruktiv effekt i forhold til taktisk kunnskap og sosiale interaksjoner. En eventuell endring som ikke samsvarer med den etablerte konteksten kan bryte ned den etablerte strukturen. Det kan påføre organisasjonen

unødvendige lidelser i form av tapt identitet og motivasjon. Formålet med endring er å ta bort det som ikke fungerer og beholde det som fungerer, men gjennom endringsprosessen kan det ende med at det som fungerer også blir tatt bort. Ting blir verre før det eventuelt blir bedre. De menneskelige og organisatoriske kostnader blir undervurdert.

Langley og Denis skriver at den destruktive effekten er mest merkbar hos episodisk endringsperspektivet (Langley mfl 2006: 143). Sannsynligvis på grunn av den endrer organisasjon så radikalt. Derimot destruktive effekten er ikke like merkbar hos kontekstuelle endring. I kontekstuelle perspektivet tilpasser endring den organisatoriske konteksten. Det står ikke noe om destruktive effekter i den kontinuerlige endringsperspektiv. Sannsynlig på grunn at destruktive effekten blir en del av den evolusjonære utvikling.

Det var ikke observert noen destruktive effekter hos byggevarekjeden eller medlemmer. Det ene grunnen kan være at omprofileringen ikke kostet noe for medlemsbedrifter. Nordek sto for finansiering av omprofilering. Det andre at omprofileringen ikke endret den interne delen av medlemmenes organisasjoner. Allikevel var det mulige fallgruver som kunne forårsake en destruktiv effekt. Byggevarekjeden sannsynligvis unngikk eventuelle fallgruver gjennom følgende tiltak:

- Begrenset omfang av endringen
- Dekning av kostnader forbundet med endringen
- Kommunikasjon
- Informasjon

Ifølge intervjuobjektene ble medlemmene omprofilert, men det ble ikke utfordret den lokale autoriteten eller fjernet noe fra medlemmenes organisasjoner. Alt av kostnader ble betalt av sentralledd. I følge intervjuobjektene den fysiske profilering av hvert enkelt medlem ble utført til minste detaljen. Det skulle ikke være et eneste spor igjen fra den tidligere Byggkjøp-profilen eller andre reklameeffekter for den saksskyld.

Kommunikasjon mellom sentralledd og medlemmene ble prioritert helt fra starten.

Kommunikasjon og informasjonsutveksling er svært viktig gjennom hele endringsprosessen. Det reduserer eventuell motstand mot endring (Sætre 2009: 151).

Nordek dekte også kostnader forbundet med opplæring og informasjonsmøter. Ifølge intervjuobjekt fra medlemsbedrift grunnen var at:

«Ulike bedrifter er unike. Derfor fikk hver eneste bedrift personlig gjennomgang»

Formålet med omprofilering ble forklart og beskrevet til alle ansatte hos medlemsbedriftene. «*Informasjon skaper trygghet*» (Hagemann 1997: 114). Gjennom flere kommunikasjons møter var sentralledet åpne for diskusjoner og innspill fra alle ansatte. Det var en ønske å øke engasjement hos ansatte. I følge intervjuobjekter det ble gjort slik at alle følte at deres synspunkter ble verdsatt og hørt. Det er noe vanskelig å finne ut om det stemmer, det kunne eventuelt blitt avklart gjennom en kvantitativundersøkelse blant ansatte.

Når kjedekontoret dekte kostnadene forbundet med omprofileringen, unngikk byggevarekjeden at noen medlemmer ble forskjellsbehandlet. Alle medlemmer fikk den samme informasjon og den samme XL-BYGG-profilen. Ofte er medlemmene ikke villige til å bruke resurser på profilomlegging. Det kan for eksempel være at medlemmer prioriterer å bruke ressurser på andre områder (Reidarson 1998:53). Gjennom epost intervju ble det stilt spørsmål til medlemmene om deres opplevelse angående omprofilering. Tilbakemelding var at medlemmene var fornøyde med Nordek sin rolle i omprofileringsprosessen. Det bekreftet det som ble tidligere sagt gjennom kvalitative intervjuer. I epost intervju den ene medlem ga følgende svar på spørsmål om Nordek sin rolle i omprofileringsprosessen:

«Den var bra, og det er jo en selvfølge spør du meg»

Medlemmene var fornøyde, men samtidig var det forventet at omprofilering skulle bli vellykket. Det bekrefter også at Nordek hadde ikke rom for å mislykkes.

## **5.9 Endringer som dynamiske**

Endringer har en dynamisk natur. Dynamikken kan skape mønster av uforutsigbarhet og fluktuasjoner. Endring er ikke en sikker prosess fra start til slutt. Endringsagentene hadde en visjon for hvordan en omprofilering kunne endre byggevarekjeden, men det kunne utviklet seg annerledes, enn det som var den opprinnelige intensjon.

Endringer involverer alltid element av usikkerhet. Før omprofilering hadde byggevarekjeden ikke kalkulert med variabler som oppkjøp, konkurser og finanskrisen. Alle de tre variabler påvirket både Nordek og resten av byggevarekjeden. Medlemmene kunne gå konkurs, noe som ofte blir glemt i oppgangsperioder. Medlemmene har til enhver tid utestående kundefordringer hos Nordek. I dag er det vanlig med kredithandel. En likviditetsmangel hos medlemmene kan gi konsekvenser også for sentralledet.

Finanskrisen førte til at markedet endret seg. Alle de nevnte variabler kunne begrense eller utsette omprofileringen.

Gjennom studer har Langley og Denis avdekket at endring involverer tre virkninger (Kapittel: 3). Virkninger kan kategoriseres i strukturelle, symbolske og politiske (Langley, mfl 2006: 146). Virkninger er med å øke fluksjoner som er forbundet med endringer. Omprofileringen førte til at man endret strategien, men en slik strategiendring forandret bare markedstilnærmingen, det ble ikke endret på noe strukturelt. Hver av medlemsbedriftene kunne foresatte å styre som før. Ikke alle organisatoriske endringer blir møt med motstand. Hvis endringer i organisasjon er lite relevant i forhold til verdigrunnlag, er det lite sannsynlig at medlemmer kommer til å reagere på endringer i det hele tatt (Lines 2006: 244).

Som nevnt hadde kommunikasjon en viktig nøkkelrolle i omprofilering. Både aksjonærer og ansatte hos medlemsorganisasjonene ble involvert. Alle interesserte hadde mulighet til å komme med innspill. Resultatet av omprofileringen samsvarte med den opprinnelige intensjon, mye på grunn av at det ikke var noen symbolske bieffekter. Men det har kommet flere elementer nå senere, som ikke hadde vært mulige uten en vellykket omprofilering. Eksempel på det er webløsninger som ble nevnt i introduksjonsintervju (Kapittel: 4). Som allerede nevnt uten en omprofilering hadde ikke byggevarekjeden eksistert i den samme formen. Da hadde det heller ikke vært mulig med for eksempel webløsninger, som var avhengig av en vellykket omprofilering.

Det framkom av intervjuene av medlemmene at det har oppstått endringer i maktrelasjoner. Det kan merkes spesielt i forhold til innkjøpsprosessen. Det har vært en prosess som har utviklet seg over tid, men en vellykket endring ligger til grunn, for at det har vært mulig. For det første er ikke sentralledet lenger like av avhengig av sine respektive medlemmer. Antall medlemmer har økt med 55 % siden omprofileringen. Det gir større handlingsrom for sentralledet. Flere av medlemmene som har knyttet seg til byggevarekjeden etter omprofilering har vært mindre byggevareforhandlere, det gjelder både i forhold til antall ansatte og omsetning. For Nordek sin del er det bedre å ha mange små medlemmer, siden det er lettere å kontrollere enn få store. Ut fra aksjonærliste flere av de nye medlemmer har ubetydelige eier posisjoner i Nordek.

Det andre er at en vellykket omprofilering ligger til grunn til at sentralledet har fått en bedre posisjon i forhold til medlemmene. Grunnen til det er at alternative byggevarekjeder ikke har like bra betingelser, og heller ikke en like slagkraftig profil. Hvor ellers kan man forklare at byggevarekjeden har opplevd så stor tilstrømming av nye medlemmer.

Medlemmene har ikke så mange alternativer enn å være med kjedetilknypningen, noe som er med å styrke makten hos sentralledet.

### **5.10 Endringer som endogene**

I følge teorien (Kapittel: 3) til Langley og Denis endring som har et større omfang, utfordrer nesten alltid den etablerte maktbalansen. Endring medfører at de etablerte prosesser og handlinger blir forstyrret, derfor dannes det ubalanser på grunn av endring. Endring av maktbalansen i byggevarekjeden er noe som har oppstått i ettertid, men allerede i omprofileringsfasen kunne det merkes at Nordek ønsket økt kontroll over medlemmene. Som nevnt dekte Nordek alle kostander forbundet med omprofilering hos medlemmer. Gjennom intervju kom det fram at Nordek skulle ha 100 % kontroll på profilen hos medlemmer. Mange av medlemmene hadde fortsatt igjen symboler, reklame effekter, osv. fra både Byggkjøp-og-BK-perioden. I følge intervjuobjektene er anleggene i byggevarekjeden ikke like, men skal fremst på samme måte. Omprofilerings kostnader som ble dekt sentralt, kan bli sett fra to sider. Det kan bli sett på som en goodwill fra Nordek for å spare medlemmer for merutgifter, men det kan også bli sett på som første tegn på økt kontroll fra sentralledet.

Skift i maktbalansen kan også observeres på andre måter hos byggevarekjeden. Nordek har forbedret sin posisjon som innkjøpsforhandler. Det har for eksempel blitt innført en lojalitetsbonus. Intervjuobjekt fra medlemsbedrift forklarer det på følgende måte:

«Medlemmer kan velge fritt hvilken leverandør de ønsker, men det går ut over bonus ordningen. Kjeden kan straffe medlemmer hvis de går utenfor de anbefalte leverandører eller varesortimentet. Velger medlemmer annet leverandør blir de staffet for sin lojalitetsbrudd. For å oppnå maksimale bonusen, bør 96 % av vareflyt bli handlet gjennom kjeden. Kan være lavere ned på trappa, men for høyeste bonus er 96 %. Men medlemmer kan velge å gå ned til 90 % uten å bli straffet for det»

Lojalitetsbonus ble innført noen måneder etter omprofileringen. I korte trekk går det ut på at medlemmer taper bonus på å velge andre leverandører, men samtidig kan medlemmer øke bonusen ved å handle sentralt. Bonus grunnlaget tar form gjennom rabattavtaler som medlemmer for av sentralledet. I følge intervjuobjektet fra medlemsbedrift før omprofileringen var det slik at medlemmer fikk bonus uansett hvor de kjøpte sine varer,

det var ikke noe fastsatt leverandørutvalg. Eneste kriterier var at det ble handlet gjennom sentralledet.

«Det Nordek har endret på er strukturen i forhold til leverandører. Antall leverandører har blitt strammet inn, redusert og spisset. I dag er det færre leverandører som brukes av medlemmer. Men medlemmer har flere valgmuligheter blant de nåværende leverandører. For eksempel fire forskjellige trelast forhandlere. Det blir bestemt på lokal plan, på hvilken av de som skal velges»

Det har blitt overført mer makt til sentralledet. En maktoverføring hadde blitt langt vanskeligere uten en vellykket profil. Samtidig er det lett at det blir dannet feil inntrykk av en maktoverføring, og at en slik utvikling bare har negative sider. Ut fra intervju kom det frem at det kan også være positivt. Som kan gi en konkurranse fortrinn hos medlemmer i form av lavere innkjøpspriser og reduserte administrasjonskostnader. Intervjuobjekt fra medlemsbedrift begrunnet det som følgende:

«Det er jo en nødvendighet, skal en drive og ha konkurransedyktige priser. Har du en inaktiv kjede blir det også inaktive priser. Vi må ha en-pris presser i marked, som viser til at en tør å endre prisstrukturen. En kan velge å ikke være med på endringer, men derfor har kjeden en lojalitetsbonus. Kjede lojaliteten er viktig, ikke bare på pris. Man må se på helhet»

Hovedgrunn til at utsalgssteder velger å organisere seg gjennom kjedetilknyping er lavere innkjøpspriser (Reidarson 1998: 18). Hvis hvert medlem, skal forhandle med leverandør på lokalt plan blir det langt mer krevende å oppnå gode prisbetingelser. Sånn sett er lojalitetsbonus nødvendig for at byggevarekjeden skal kunne fremforhandle gunstige avtaler med leverandør. Ifølge intervjuobjekter måten det blir gjort på, er at det blir estimert en kjøpesum av en viss størrelse. Det neste er at sentralledet inngår en forpliktende avtale om å kjøpe en viss kvote av varer. Hvis byggevarekjeden da mislykkes med å innfri, skaper det utfordringer neste gang det er forhandlinger. Det fører til at sentralledet kanskje ikke klarer å oppnå like gode innkjøpsbetingelser. Lojalitetsbonus har en viktig rolle i en slik prosess, for å opprettholde viss lojalitet blant medlemmene. Endringer i forhold til maktstruktur kan også merkes i forhold til oppkjøp av medlemsbedrift.

**Note 8, Investering i tilknyttet selskap**

Aksjene er i regnskapet vurdert etter kostmetoden.

Firma	Anskaffelsesår	Forretningskontor	Kostpris	Bokført verdi	Eierandel	Stemmeandel
XL BYGG Gunnar T Strøm AS	2009	Trondheim	4 800 000	4 800 000	30,00 %	30,00 %
XL BYGG Gunnar T Strøm AS	2010	Trondheim	1 200 000	1 200 000		
Nordek Invest AS	2009	Hamar	3 861 644	-	38,80 %	38,80 %
Nordek Invest AS	2010	Hamar	466	466		
Nordek Invest AS	2011	Hamar	1 020	1 020		
Scandek	2000	Danmark	54 250	54 250	33,33 %	33,33 %
Sum				6 055 736		

Tabell 5.1 Investeringer i tilknyttet selskap (Nordek Årsrapport 2012)

Inntrykk jeg dannet meg fra intervjuer var at sentralledet ikke hadde eier interesser i medlemsbedriftene. I ettertid har jeg gjennomgått regnskapet til medlemsbedriftene, og utfra aksjonærliste 2012 fra XL-BYGG Gunnar T Strøm AS, eier Nordek 100 % av aksjer. I følge tabell 5.1 som er hentet fra årsrapport til Nordek ble aksjer i det ene medlemsbedriften anskaffet allerede i 2009. Gunnar T Strøm AS eier igjen 5,35 % av Nordek. Gunnar T Strøm AS hadde salgsinntekter i 2012 på 165 071 000 NOK og resultat før skatt (Heretter kalt EBT) på 6 386 000 NOK, det gir en EBT margin på 3,87 %. Marginen er langt bedre enn hos andre medlemmer, men mesteparten av resultatet kom fra finansinntekter. Resultat før finansinntekter (Heretter kalt EBIT<sup>14</sup>) ga margin på bare 1,7 % og Gunnar T Strøm AS hadde store regnskapstap frem til 2010. Nå har jeg ikke den fulle oversikten, men det kan allikevel tolkes som Nordek ønsker større kontroll av medlemsbedriftene, enn det som framkom av intervju av sentralledet.

### 5.11 Endringer som asymmetriske

I følge teorien kan endringen forandre seg gjennom endringsprosessen. Det kan bli observert gjennom for eksempel intensjon. Det gjenspeiles i at den opprinnelige endringsplanen ikke samsvarer med sluttresultat. Andre måter asymmetrien kan observeres er at medlemmene i organisasjon blir gjennom den hierarkiske strukturen, påvirket av endringer på ulike måter. Langley og Denis har observert at ledelse i rolle som endringsagenter ofte er aktører som merker sist konsekvenser av endringen (Langley, mfl 2006:152).

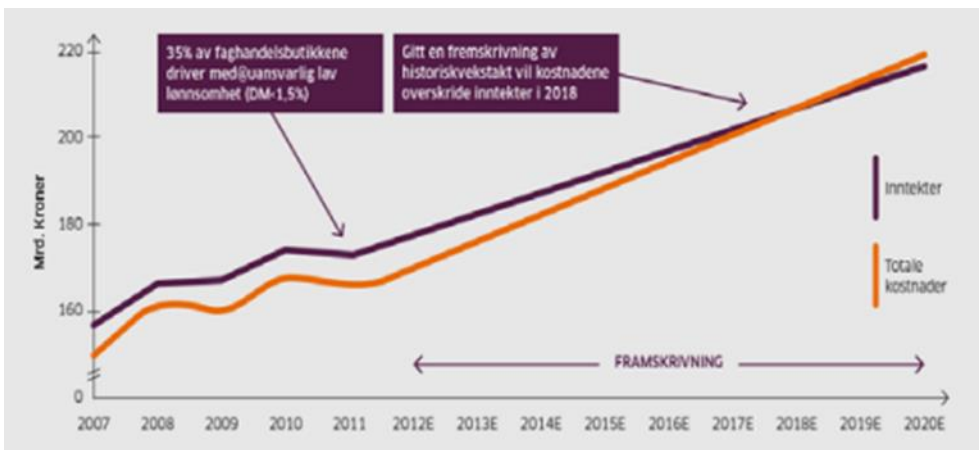
Etter endogene effekten er den asymmetriske utvikling, den andre effekten som er mest merkbar hos byggevarekjeden. Asymmetrien er noe som utvikler seg over tid. Derfor nå i

<sup>14</sup> EBIT Earnings before interest and taxes. Forkortelse for resultat før skatt og finansposter, etter at andre utgiftsposter er fratrukket (Libby, mfl 2007)



ettertid er det langt bedre grunnlag for å observere den asymmetriske utviklingen. Den ulike utvikling mellom medlemmene og sentralleddet er som enkelte av de andre effekter noe som har utviklet seg i ettertid.

Omprofileringen hos XL-BYGG var en del av planen for å forbedre konkurransefortrinn for både medlemmene og også sentralleddet, men det er ingen tvil om hvem som har hentet mest gevinst nå i ettertid. De vanlige utsalgssteder har begrenset mulighet for å oppnå høye driftsmarginer, fordi det alltid er andre aktører som kan utfordre en gunstig konkurranse situasjon. Derimot har ikke Nordek den samme problemstillingen. Sentralleddet driver med idé forvaltning, og er derfor er mye bedre stilt enn sine medlemmer, som driver med varesalg, som er kan beskrives som primærnæring. Det er vanlig at informasjonsforvaltning har mye større inntjeningspotensial og høyere driftsmarginer. I byggevarebransjen er det store ulikheter i driftsmarginer mellom de bransjene som er inndelt i BAE<sup>15</sup>-næringen (Virke 2009). På toppen av inntjening befinner seg organisasjoner som driver med finans, service og rådgiving. Fellestrekk for alle de nevnte næringer er at de driver med informasjonshåndtering som gir høye driftsmarginer. På bunnen befinner seg næringer som handel og utførende, altså primært orientert virksomhet.



Figur 5.4 Utvikling i norsk faghandel (Virke 2013)

Som det fremkommer av figur 5.4, «en del av dagens kjeder og butikker driver for dyrt og har for høy fast kostnadsbase til å kunne konkurrere i dagens og morgendagens marked» (Virke 2013). Hele 35 % av fagforhandlere i 2013 hadde uansvarlig lav lønnsomhet. Det er ikke bare byggevareforhandlere som har lav lønnsomhet, men også andre type faghandel. Det samme utviklingen kan også observeres hos XL-BYGG.

<sup>15</sup> BAE står for: bygg, anlegg og eiendomsnæring (Virke 2009).

Det gjelder ikke for Nordek siden sentralledet forvalter informasjon og tjenester. Det gjenspeiles i at, for konkurrerende byggevarekjeder er det vanskelig å kopiere eksakt den samme profilen. Derimot er det mye enklere for konkurrenter å konkurrere mot byggevareforhandlere. Det fører til at medlemmene sin konkurranseposisjon er langt mer utsatt enn selve sentralledet. Noe som fører press på driftsmarginer hos medlemmene.

«Utgangen av 2013 er det estimert med 80 medlemmer. Da er byggevarekjeden XL–BYGG blitt nummer 3 på størrelsen. Nummer 1 er Byggmakker og nummer 2 er Maxbo. De fleste av de andre kjeder er ikke riksdekkende. XL–Bygg har en klar vekst strategi, har bestemt på hvor høyt omsetning det skal være og antall medlemmer skal det være. Kjeden skal ta markedsandel, har tatt og fortsette med det. Men det skal være små skritt. Vekst strategi er klar og ambisiøs. Det er viktig med å ha klare mål. Kjennskap, resultat må levere. Viktig med å ta vare på aksjonærer»

Som det fremkommer fra intervjuobjekt hos sentralledd, omprofileringen har vært med på å endre livsgrunnlag for byggevarekjeden dramatisk. Den asymmetriske effekten gjenspeiles i at før omprofileringen var det kun marginale forskjeller i lønnsomhet mellom medlemmene og sentralledd. Nordek hadde marginalt høyere resultatmargin enn medlemmene. Som figur 5.4 illustrerer var 2009 året det forandret seg. Det ble en betydelig skille mellom sentralleddet og medlemmene.

Gjennom endring av vilkår og nye medlemmer har lønnsomhet hos Nordek økt dramatisk. Samtidig har resultatmargin hos medlemmene holdt seg relativflat. Medlemmer har hatt kun en marginal forbedring. Før omprofilering var resultatmargin<sup>16</sup> i snitt hos medlemmene på 3 %. I følge regnskapstall har resultatmargin (EBT)<sup>17</sup> økt marginalt til 3,7 % i 2012 hos medlemmene. I 2008 Nordek hadde resultatmargin (EBT) på 2 %, mens det har økt til hele 34 % i 2012.

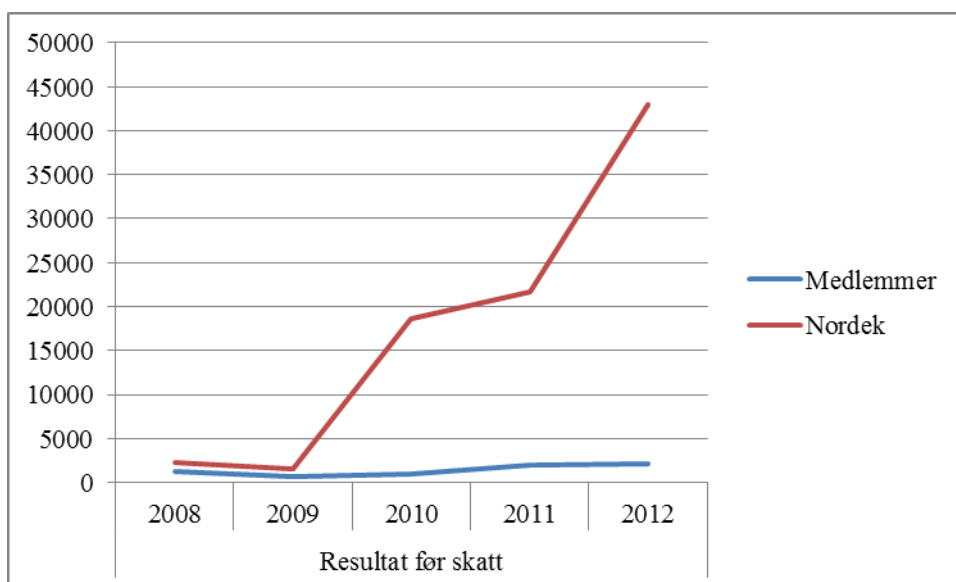
For medlemmene som helhet resultat før skatt fra 2008 til 2012 pr år i snitt har økt med 9.1 %. Totalt gjennom perioden har EBT vokst med ca. 45 %. Profitabilitet har økt, men noe av det kan også tilskrives inflasjon. I den samme perioden har konsumprisindeksen pr

---

<sup>16</sup> Resultatmargin utregnet ved å dele resultat før skatt med omsetning (Libby, mfl 2007).

<sup>17</sup> EBT Earnings Before Taxes. Forkortelse for resultat før skatt etter at andre utgiftsposter er fratrukket (Libby, mfl 2007).

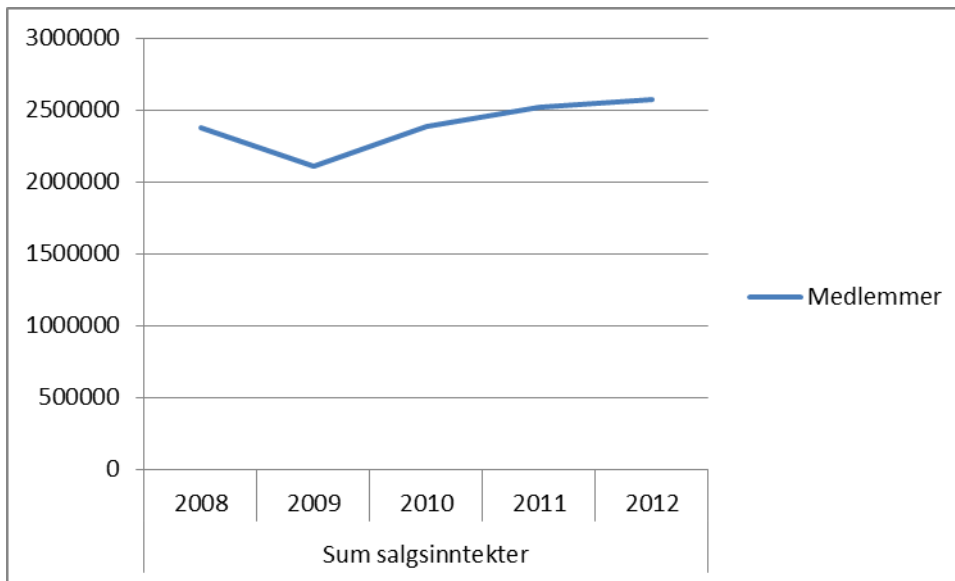
år i snitt økt i underkant av 2 % (SSB<sup>18</sup> 2014). Byggevarerbransjen som de fleste andre handelsnæringer kan inflasjonsjustere sine utsalgspriser. Variasjoner mellom medlemmene er store, noen medlemmer har høyere profitabilitet enn andre. Enkelte av medlemmene har hatt en flat utvikling i regnskapet, noen av medlemmene på den samme perioden har feilet med å genere overskuddet.



Figur 5.5 Resultat før skatt i millioner NOK mellom Nordek og medlemmene som helhet (Proff 2013)

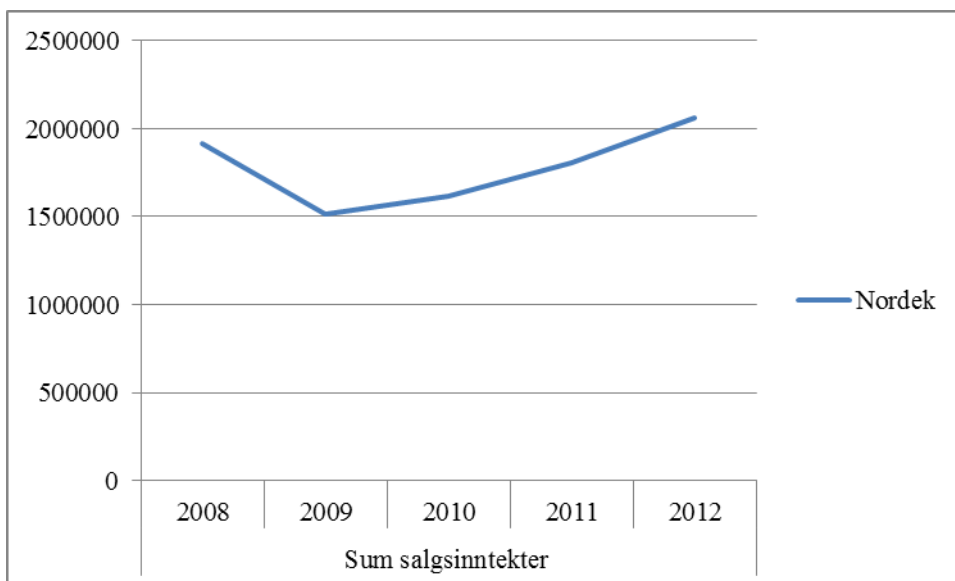
Samtidig som resultat før skatt hos medlemmene har hatt relativt tilfredsstillende utvikling, som det fremkommer av figur 5.5, har Nordek opplevd eksplosiv vekst. Resultat før skatt hos Nordek siden omprofilering har hatt en økning på 1860 %. For å regne ut datagrunnlaget har det blitt sammenlignet regnskapsår 2008 og regnskapsår 2012 altså det siste året før omprofileringen, og utviklingen fire år etter. Nordek har hatt mye større effekt av omprofilering enn medlemmene.

<sup>18</sup> SSB - Statistisk sentralbyrå



Figur 5.6 Salgsinntekter i millioner NOK medlemmene totalt (proff.no 2013)

Som figur 5.6 illustrer, salgsinntekt hos medlemmene som helhet i snitt har økt med 8,4 %, fra 2008 til 2012. I følge intervjuobjekt var 2008 et ekstra-ordinært år preget av høy aktivitet de første 6 måneder, og lav aktivitet de siste 6 måneder. Hvis en velger heller å sammenligne salgsinntekt fra 2009 til 2012, blir det noe bedre med en økning på 22 %.

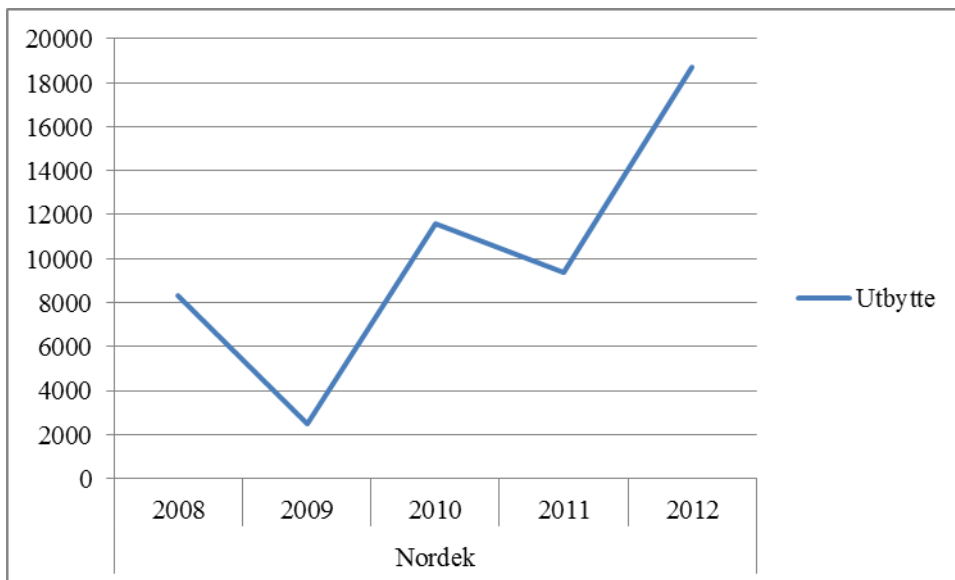


Figur 5.7 Salgsinntekter i millioner NOK Nordek (Proff 2013)

Som figur 5.7, viser til salgsinntekt hos Nordek fra 2008 til 2012 har økt med 8,3 %. Som allerede nevnt var 2008 et ekstra-ordinært år for byggevarekjeden. Salgsinntekten var preget av finanskrisen og konkurs i kombinasjon med medlemmer som ble kjøpt opp og melde seg ut av kjeden. Hvis det heller blir valgt tall fra 2009 i forhold til 2012 ser det derfor langt bedre ut, med en økning på 36 %. Fortsatt er et slikt tall langt unna den kraftige økningen hos resultat før skatt. Konklusjonen her er at byggevarekjeden gjennom

en kombinasjon av lojalitetsbonus og bedre forhandlingsevne med leverandører har økt sin resultat før skatt betraktelig.

Lojalitetsbonus har ført til at medlemmer handlere i langt større grad gjennom Nordek sin bestillingssystem. Som igjen fører til at forhandlingsevne mellom Nordek og leverandører er blitt mer gunstig. Det danner grunnlag for reduserte innkjøpspriser og økt lønnsomhet hos Nordek.



Figur 5.8 Nordek utbytte overføring i millioner NOK (Proff 2013)

Medlemmene eier drøye 98 % av Nordek, det fører til at alle medlemmene som er aksjonærer for mulighet til å motta utbytte. Store deler overskuddet hos Nordek har blitt overført som utbytte til aksjonærer. Overføring av direkte utbytte til aksjonærer fra 2008 til 2012 vært på over 45 % av overskuddet hvert år. Som det fremgår av figur 5.8, overføring av utbytte har økt spesielt mye etter omprofilering. For aksjonærene har det vært lønnsomt å være med i byggevarekjeden. Inntekten som Nordek genererer kommer aksjonærer til gode. Det gjelder spesielt for aksjonærene som har store aksjeposter.

<b>Navn</b>	<b>Antall aksjer</b>	<b>Andel i %</b>
Se Gruppen AS	588027	12,58 %
Dale Holdning AS	560226	11,99 %
Hellvik Hus Gruppen AS	453647	9,71 %
Gravdalgruppen AS	331607	7,09 %
Berge Sag Gruppen AS	314154	6,72 %
XL-BYGG Gunnar T. Strøm AS	250000	5,35 %
Fossheiene Eiendom AS	141353	3,02 %
Steinsbø Eigedom AS	133000	2,85 %
Malo Sagbruk AS	116353	2,49 %
Farsund Bygg AS	115704	2,48 %
Kullkompaniet AS	113082	2,42 %
Fms Holdning AS	104716	2,24 %
Knatterudfjellet Trelast AS	96125	2,06 %
Blink-Hus Tønsberg AS	93082	1,99 %
Gisholt & Finne AS	92921	1,45 %
Kåre Abelsen AS	67985	1,24 %
Solhaug-Gruppen AS	58176	1,24 %
Austevoll Trelast AS	56176	1,21 %
Eggedal Sag AS	56540	1,20 %
Guru AS	51603	1,10 %
Byggekompaniet Østfold AS	46540	1 %
Øvrige aksjonærer med eierandel under 1 %	775028	16,58 %

*Tabell 5.2 Liste over Nordeks største aksjonærer i 2012 (Proff 2014)*

Taperne i en slik situasjon er medlemmer som har ubetydelig mengde aksjer i byggevarekjeden. Medlemmer som kan ikke still med aksjeandel, får heller ikke være med på oppturen. Som det fremkommer av tabell 5.2, er få medlemmer som har aksjeposter av betydning. Medlemmer med aksjeandel fra 1 %, og oppover, står for omtrent 60 % av handel hos Nordek (2012). Aksjeandel på 1 % i 2012 ga kun 186 910 NOK i utbytte. De største aksjonærer har samlet 48 utsalgssteder. Som det fremkommer av tabell 5.3, er det få endringer i aksjonærliste siden 2008. De største aksjonærer har økt sin eierskap, mens

Øvrige aksjonærer har redusert eierskap med - 4,69 %. Ellers er det ikke så store forskjeller mellom aksjonærliste fra 2012 i forhold til 2008.

Navn	Antall aksjer	Andel i %
Se Gruppen AS	505380	10,98 %
Dale Holdning AS	460000	9,99 %
Byggkjøp Gunnar T Strøm AS	459408	9,98 %
Hellvik Hus AS	368400	8,00 %
Nordek AS	346905	7,53 %
Gravdal Gruppe AS	285000	6,19 %
Berge Sag Gruppen AS	270000	5,86 %
Rissa Byggevarer AS	114091	2,48 %
Steinsbø Eiendom AS	105000	2,28 %
Farvegledede Distribusjon AS	101934	2,21 %
Fossheiene Eiendom AS	100000	2,17 %
Malo Holdning AS	100000	2,17 %
Farsund Bygg AS	88700	1,93 %
Bjerkreim Trelastforretning AS	80000	1,74 %
Kullkompaniet AS	80000	1,74 %
Knatterundfjellet Trelast AS	61130	1,33 %
Gisholt & Finne AS	58431	1,27 %
Blink Hus Tønsberg AS	58376	1,27 %
Kåre Abelsen AS	50000	1,09 %
Solhaug Gruppen AS	50000	1,09 %
Asker Trelast AS	47370	1,03 %
Øvrige aksjonærer med eierandel under 1 %	813957	17,68 %

*Tabell 5.3 Liste over Nordeks største aksjonærer i 2008 (Nordek 2014)*

I følge intervjuobjekt fra sentralledet har avkastning hos aksjonærer fått økt prioritering. I forhold til det som var tilfelle i Byggkjøp-perioden. Det gjenspeiler seg for eksempel med at dagligleder i Nordek gjennom Guru AS har anskaffet en aksjeandel på 1,1 %. Det har

blitt en holdningsendring, og Nordek har tatt noen steg nærmere «Shareholder value modell» siden omprofilering.

I følge teorien kan asymmetrien gjenspeile seg på flere andre måter. Så langt har oppgaven fokusert på den mest betydningsfulle utvikling, men asymmetrien kan også gjenspeile i forhold til beslutninger, destruksjon og organisatoriske struktur.

Asymmetrien hos byggevarekjeden i forhold til beslutninger kan observeres på følgende måte. Noen beslutninger er enkle å vedta, men vanskelige å implementere. I andre tilfeller er det beslutninger som er vanskelige å vedta, men når vedtaket først er gjort er endringen lett å implementere. Omprofileringen var enkel å vedta, men vanskelig å implementere. Byggevarekjeden hadde satt av to dager for å diskutere omprofilering under generalforsamlingen. Det viste seg at det var nok med en halvdag. Omprofileringen ble vedtatt langt raskere enn forventet. Derimot å implementere vedtaket var langt vanskeligere. Mange av utfordringer var praktisk relaterte. Omprofileringen skulle tilpasses hvert enkelt medlem. Omprofileringen skjedde i vintermåned med tøffe værforhold som kunne forsinke prosessen. Medlemmene befinner seg over hele Norge, noe som vanskeliggjør en effektiv omprofilering. Det var også klare tidsfrister å forholde seg til siden hele byggevarekjeden skulle være ferdig omprofilert samtidig.

Den asymmetriske utvikling kan også merkes i forhold til destruksjon. Langley og Denis har observert gjennom studier av organisasjoner, at det er langt enklere å ødelegge en organisasjon enn å skape ny (Langley, mfl 2006:154). Det samme kunne gjelde for byggevarekjeden. Det å ta bort den gamle Byggkjøp profilen var ganske enkelt. Både sentralledet og medlemmene ville omprofilere seg så fort som praktisk mulig. Samtidig det bør ikke glemmes at Byggkjøp profilen ble videreutviklet gjennom mange år. Det tok over 10 år for å utvikle Byggkjøp, men bare noen måneder til å ta den bort og skifte til XL-BYGG. Det kunne bli et potensial problemområde, men byggevarekjeden unngikk hindringer. I følge intervjuobjekt fra sentralledd overgang til den nye profilen ble vellykket på grunn av godt planlegging og et bra konsept.

Til sist kan asymmetrien observeres gjennom organisatoriske struktur. Nordek har kun 23 ansatte, mens medlemmer har 1248 ansatte. Allikevel kunne Nordek som var i mindretall endre flertallet. Vanligvis merker initiativtakere selve effekten av endringen minst. Som nevnt merket Nordek mest de positive effektene som omprofileringen ga. Medlemmene også merket det, men Nordek merket mest.



## 6.0 Oppsummering, avsluttende kommentarer og konklusjoner

På mange måter var det en utfordrende oppgave. Tema som ble tatt opp var ikke det letteste, allikevel er jeg fornøyd at det ble valgt tema som omhandler makt. Av og til må en gjennomføre ting som ikke er populære. Avslutnings kapittel blir et sammendrag av de forgående kapittel. Her blir det også belyst problemstilling, og konklusjon.

Oppgaven hadde følgende problemstilling:

***Hvordan kan vi forklare endringen i XL-BYGG, i hvilken grad har endringen påvirket relasjoner mellom sentralledet og medlemmene?***

Det ble konkludert at selve omprofilering var en kontekstuellendring. Når det gjelder byggevarekjeden som enhet foregår det en kontinuerligendring. Det samsvarer med teorien siden kontekstuell endring inkluderer også det kontinuerlige elementet. Konklusjon underbygges med at et innovativt og nytenkende byggevarekjede må kontinuerlig utvikle seg, med en aktiv sentralledd. Hovedoppgaven til sentralledet er å overleve. Det kan kun oppnås gjennom kontinuerlig forbedring og utvikling av byggevarekjeden. På den måten klarer byggevarekjeden å beholde eksisterende medlemmene og verve nye. Andre faktor som teller for kontekstuellendring med sterk innslag av det kontinuerlige perspektivet, er at omprofilering endret ikke noe strukturelt og det manglet det radikale elementet. Strategien til Byggkjøp var for diffus, samtidig de fleste elementer fra Byggkjøp ble flyttet over til XL-BYGG. Forskjellen var at eksisterende elementer fra Byggkjøp ble forsterket. Medlemsbedriftene som deltok i undersøkelse var enig, at måten omprofilering ble gjennomført på var bra. Det gjeld både all forarbeid, og i ettertid med oppfølging av hvert enkelt medlem. Sentralledet selv mente på at det ble brukt mye resurser for få det til så feilfritt som mulig. I følge sentralledet var det viktig med å gå ut med godt eksempel først. Så medlemmene kunne følge etter.

Medlemsbedriftene som var med i undersøkelse mente på at den lokale organisasjon har forblitt det samme. Det er riktig nok flertall av medlemsbedrift som har tilpasset sin egen organisasjon og endret seg, men det har blitt gjort på egenincentiv. Medlemsbedriftene er stort sett enige på at det er vanskelig å klare seg uten å være kjedetilknyttet. Det kom spesielt godt frem av medlemsbedriftene med lav omsetning, de mente at det er vanskelig å være selvstendig i dagens marked. Det kan konkluderes med at byggevareforhandlere ikke har så mange andre valg enn å være kjedetilknyttet. Da er spørsmålet å velge en kjede som har de beste vilkår og betingelser. Det som fremkom av undersøkelse er at vilkår og

betingelser er langt bedre hos XL-BYGG, enn hos konkurrerende byggevarekjeder. I tillegg har XL-BYGG en anerkjent profil.

Selve konseptet med fokus på proffkunder er også godt mottatt hos medlemsbedriftene. Medlemmene er enige på at hjelpemidler som er tilgjengelig for proffkunder holder en bra standard. Det med fokus på proff var også viktig i Byggkjøp perioden, men det har blitt lang mer tydelig hos XL-BYGG.

Ut fra undersøkelse har det dannet seg inntrykk om at omprofilering har vært langt viktigere for sentralledet enn medlemmene. Som nevnt i innledningskapittel ga omprofilering bedre innkjøpsavtaler til Nordek. Grunn til det var at byggevarekjeden ble plutselig Skandinavias største. Det førte igjen til bedre betingelser mot leverandørene. Samtidig var flere medlemsbedriftene klare, på det at byggevarekjeden har blitt Skandinavias største betyr svært lite for kunder. Til dagligdags er det ansatte, utvalg, beliggenhet og service som er gjelder langt mer. Det som gikk mye igjen var «relasjonsbygging». Slike relasjoner er bygd opp igjennom årene. Relasjoner er tilknyttet til den lokale byggevareforhandler og i slik sammenheng er ikke det så viktig med profil. Det er langt viktigere med de rette ansatte.

Konklusjon er at sentralledet har fått mest ut av omprofilering. Det gjelder både inntjeningsgrunnlaget, kjentskap ut i omgivelser og antall nye medlemmer. Makten til sentralledet har økt gradvis siden omprofilering. Oppkjøp av den ene medlem er et klart tegn på at sentralledet ønsker mer kontroll. Omprofilering var veldig viktig for Nordek. Hadde ikke vært en omprofilering, hadde det blitt langt vanskeligere for Nordek få gjennomslag av de endringer som har skjedd de siste 4 åra. For eksempel maktoverføring, lojalitetsbonus og økt fokus på samlet system blant medlemmene.

Enkelte medlemmer mener at det er uunngåelig at sentralledet har styrket sin posisjon, det blitt begrunnet med at hvis ikke sentralledet har den nødvendige makten kan det gå ut over innkjøps avtaler. Eier struktur har også blitt mer konsentrert. Aksjonærer som hadde store eierposisjoner før omprofilering har styrket sin posisjon og økt aksjeandel. Inntekt hos Nordek har økt betraktelig, derfor utvikling som foregår i byggevarekjeden er mest positivt for aksjonærer. I følge intervjuobjekt fra sentralledet nye medlemmer hos byggevarekjeden, blir tilbud til å kjøpe 30000 aksjer. Det er et bra tiltak for en mer rettferdig fordeling av goder. På samme tid 30000 aksjer er lite forhold til den allerede eksisterende aksjonærstruktur. 30000 aksjer er ikke nok til å komme over eiergrensen på 1 % av Nordek. Det fører til at utbytte blir relativt lav og det er ikke stort nok eierdel til å få innflytelse på generalforsamling. Det fremkom av intervju av medlemsbedrift at

aksjeandel skal samsvare med omsetning. Det forutsetter at eksisterende aksjonærer er villige til å selge seg ned og at nye medlemmer har nok kontant beholdning til å kjøpe seg opp. Igjen er det ikke sikkert at eksisterende aksjonærer er villige til å gjøre det, som allerede nevnt (Kapittel 5) hadde de største aksjonærer heller økt sin aksjebeholdning. Regnskapsmessig har det blitt noe bedre for medlemmene. Omsetning har økt en del, det gjelder også inntjening. Inntjeningsmarginer har også forbedret seg noe, men det er også enkelte skiller. De medlemmer som hadde bra inntjening og markedsandel før omprofilering gjør det enda bedre i XL-BYGG. Mens de som hadde relativt grei inntjening leverer noe bedret enn før. De som var bra før er blitt bedre, mens andre er blitt litt bedre. Dermot over 30 % av de nye medlemmer har ubalanserte forhold mellom omsetning og resultat. Det kan spekuleres om enkelte medlemmer melder seg inn i byggevarekjeden i håp om at den nye XL-BYGG profilen kan være med å rette opp ubalanser i regnskapet. Makten hos medlemmene er blitt redusert. Ut fra undersøkelse det fremkom at enkelte medlemmene heller velger å bli straffet i form av redusert lojalitet bonus, for å etterkomme kundenes ønsker. Det inntrykk som dannet seg på bakgrunn av undersøkelse er at lojalitetsbonus, er tema som blir diskutert blant medlemmene.

Medlemmene har fått en god del strengere vilkår siden omprofilering. En slik effekt har kommet til gradvis og kommer sannsynligvis til å bli enda mer merkbare. Byggevarekjeden har fått mange nye medlemmer siden 2009, men de fleste av dem har relativt lavt omsetning. For Nordek er det på mange måter positivt med mange små medlemmer, enn få store. Det gjelder både i forhold til makt, men også i forhold til risikomoment. Det ble bekreftet gjennom intervjuer. Store medlemmer representerer en viss risiko, hvis de blir oppkjøpt eller velger å melde seg ut. Da taper byggevarekjeden, som for eksempel i 2007/2008, på grunn av innkjøpsavtaler må raffineres på et lavere nivå og det blir svekket forhandlingsmakt som konsekvens.

Oppgaven tar ikke stilling om hva som er det rette, men det er ikke tvil om at omprofilering har blitt vellykket. Aktørene som har fått mest ut av omprofilering er sentralledet og aksjonærene. Medlemmene har fått lavere innkjøpsavtaler og mer slagkraftig profil, men har fått redusert maktgrunnlaget. Skal byggevarekjeden kunne konkurrere mot andre byggevarekjeder er det nødvendig med større handlingsrom. Det er vanskelig å bygge og videreutvikle en byggevarekjede uten at det går på bekostning av maktbalansen.

Endringen som skjedde i byggevarekjeden samsvarer relativt godt med det teoretiske rammeverket. Byggevarekjeden utvikler seg kontinuerlig, og på grunn av det også den

etablerte maktstruktur gjennomgår endringer. Det er naturlig siden organisasjon blir mer profesjonalisert. På grunn av den kontekstuelle endringen med sterke innslag av kontinuerlige var ikke effekter like merkbare med det første. Elementer har kommet til og endret seg over tiden, hovedsakelig de siste åra etter omprofilering.

Videre forskning kan belyse om samme utvikling er gjeldende for andre byggevarekjeder. Det kunne også være alternativ å gjennomføre studie blant de byggevareforhandlere som er ikke kjedetilknyttet. Det kunne igjen gi svar på om det er faktisk slikt at en må være kjedetilknyttet for å klare seg i dagens marked.

## **6.0Kilder**

### **Litteraturliste**

- Barney, Jay B. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison Wesley publishing company Ltd
- Blois, Keith (2000) *The Oxford textbook of marketing*. New York: Oxford university press
- Byggkjøp (2007) *Fra ekspeditør til selger*. Collegium managemnt center AS
- Carter, Chris. Clegg, Stewart. Kornberger, Martin. Schweitzer, Jochen. (2011) *Strategy theory and practice*. London: Sage publications Ltd
- Gammelsæter, Hallgeir (Ukjent årstall): *Innovasjon i organisasjoner*. Upublisert forelesningsnotat. "I Innovasjon og omstilling 2012": 157-186
- Hagemann, Gisela (1997) *Å vinne fremtiden*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Hjertenes, Frode. (2009) *Markedsføring, organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2011) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforl.
- Kotler, Philip (2003) *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lavington, F (2007) *The trade cycle*. La Vergne: Ramsay Press
- Lines, Rune. Stensaker, G Inger. Langley, Ann (2006) *New perspectives on organizational change and learning*. Bergen: Fagbokforlaget
- Libby Robert, Libby Patricia og Short Daniel (2007) *Financial Accounting*. New York: McGrew-Hill Irwin
- Nilssen, Børge (2009) *Franchise: verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter*. Bergen: Fagbokforl
- Normann, Richard (2001) *Reframing business: When the map changes the landscape*. West sussex: John Willy & Sons Ltd
- Reidarson, Per (1998) *Franchising og kjededrift*. Otta: AIT Otta AS
- Repstad, Pål (1998) *Mellom nærighet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Porter, Michael E. (1985) *Competive advantage – creating and sustaning superior performance*. New York: The free press
- Roos, Goran. Van Krogh, Georg. Roos, Johan (2010) *Strategi en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ringdal, Kristen (2007) *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Sætre, Alf Steinar (2009) Kommunikasjon i organisasjon. Bergen: Fagbokforlaget

Samset, Knut (2003) Project evaluation. Trondheim: Tapir academic press

Sorge, A. and Witteloostuijn (2004), The (Non) sense of Organizational change: An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphores, and Healthy Organization Theories. Organization Studies pp. "I Artikkelsamling Globale endringer og organisasjoner". 157-183.

Tushman, M. L. and E. Romanelli (1985). "Organizational evolution: Ametamorphosis model of convergence and reorientation. Greenwich, CT: JAI Press. " In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior": 171-222.

Vitols, Sigurt (2001) Varieties of corporate governance: Comparing Germany and the UK, i Hall, P, og Soskice D. 2001: Varieties of capitalism, Oxford, Oxford University Press. " In article collection: Forms of organization and management": 131-142.

Whittington Richard (2003) What is strategy and does it matter? London: Thomson

### **Web baserte kilder**

Byggeindustrien A.2008. Byggkjøp blir XL-BYGG (Lest 14.01.2013) Tilgjengelig fra <http://www.bygg.no/article/38410>

Byggeindustrien B.2008. Byggkjøp Mjøsa konkurrs (Lest 11.10.2013) Tilgjengelig fra <http://www.bygg.no/article/35210>

Byggeindustrien C.2008. Betydelig tap for Byggkjøp (Lest 12.10.2013) Tilgjengelig fra <http://www.bygg.no/article/34643>

Byggeindustrien D. 2014. Byggmakker Arnulf Hansen til XL-BYGG (Lest 12.03.2014). Tilgjengelig fra <http://www.bygg.no/article/1178800>

Byggmesteren A. 2013. Ballstad Jernvare blir XL-BYGG. (Lest 08.01.2014) Tilgjengelig fra <http://byggmesteren.as/2013/12/10/ballstad-jernvare-blir-xl-bygg/>

Byggmesteren B. 2012. Tredjemann har meldt overgang. (Lest 08.01.2014) Tilgjengelig fra <http://byggmesteren.as/2012/01/19/tredjemann-har-meldt-overgang/>

Byggfakta. 2008. Optimeras største oppkjøp i Norge (Lest 08.01.2014) Tilgjengelig fra <http://www.offentligdrift.no/node/2584>

Brønnøysundregister. Nordek. Selskaps opplysninger og kunngjøringer (Lest 15.01.2014) Tilgjengelig fra <http://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=981149629>

Lovdata. Kapittel VI. Melde- og konsesjonsplikt (Lest 15.03.2014) Tilgjengelig fra [http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31#KAPITTEL\\_6](http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31#KAPITTEL_6)

Nordek AS A. Årsrapporter (Lest 05.11.2014) Tilgjengelig fra

<http://www.nordek.no/newsread/page.aspx?nodeid=7595>

Nordek AS B. Organisasjon (Lest 04.01.2014) Tilgjengelig fra

<http://www.nordek.no/newsread/page.aspx?nodeid=7587>

Nordek AS C. Historikk (Lest 12.12.2013) Tilgjengelig fra

<http://www.nordek.no/newsread/page.aspx?nodeid=7592>

Proff.no Nordek. Regnskapstall, aksjonærlistene og nøkkeltall (Lest 12.01.2014)

Tilgjengelig fra <http://www.proff.no/selskap/nordek-as/hamar/byggevarer-agentur-og-engros/Z0IAHE2F/>

Proff.no Medlemmene. Regnskapstall, aksjonærlistene og nøkkeltall (Lest 15.01.2014)

Tilgjengelig fra <http://www.proff.no> (+søk selskapsnavn)

Statistisk sentralbyrå. Konsumprisindeksen (KPI) (Lest 08.02.2014) Tilgjengelig fra

<http://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/statistikker/kpi/maaned/2014-05-09#content>

Virke 2009 Fakta om norsk byggevarehandel (Lest 05.06. 2013) Tilgjengelig fra

<http://www.virke.no/bransjer/bransjeartikler/Documents/Fakta%20om%20norsk%20byggevarehandel.pdf>

Virke 2013. Virke handelsrapporten (Lest 18.02.2014) Tilgjengelig fra

[http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten\\_2013.pdf](http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten_2013.pdf)

XL-BYGG. Hele Norges nye byggevarekjede (Lest 12.10.2012) Tilgjengelig fra [http://xlbygg.no/om\\_xl\\_bygg](http://xlbygg.no/om_xl_bygg)

## **Vedlegg**

XL BYGG: Forespørsel om å bidra til masteroppgave (epost intervju)

Hei,

Min navn er Rihards Smits, jeg er masterstudent ved Høgskole i Molde. Jeg driver med å skrive masteroppgave om endringer i XL BYGG. Det oppgaven hovedsakelig handler om, er omprofilering som kjeden gjennomførte tilbake i 2009. Jeg har allerede gjennomført intervjuer med kjeden og medlemmer. Det er fortsatt ønskelig med noen flere innspill for å øke validiteten av undersøkelsen.

Jeg har satt sammen noen enkle spørsmål om før og etter perioden. Det er opptil dere om det er ønskelig å delta, og det er mulig å trekke seg hvis dere ombestemmer underveis. Kan nevne at undersøkelsen består av 7 spørsmål. Svare fristen er 31.03.2014.

Mvh

Rihards Smits

### **Introduksjonsintervju: Kontormedarbeider i medlemsbedriften**

- 1) Beskrivelse av byggevarekjeden XL-BYGG?
- 2) Strategi, målgruppe, marked?
- 3) Kjedetilknytting kontra selvstendig?
- 4) Fremtidig utvikling?
- 5) Omprofilering?

### **Intervju: XL-BYGG kjedekontoret**

- 1) Hvordan kan enn best beskrive det som skjedde hos byggevarekjeden?
- 2) Hva var bakgrunn/drivkraften bak omprofilering?
- 3) Hvordan var planlegging i startfasen?
- 4) Hvilken funksjon har kjedekontoret, og hvilken har medlemmer?
- 5) Hva slags inntrykk ga medlemmer gjennom omprofilering prosessen?
- 6) Hvordan kan enn beskrive Byggkjøp perioden i forhold til XL-BYGG?
- 7) Hva er grunn for at omprofilering til XL-BYGG ble vellykket?
- 8) Hvis det ikke hadde blitt gjennomført omprofilering, hvordan hadde situasjon vært i dag?



- 9) Har kjeden endret seg siden omprofilering?
- 10)

### **Intervju: Dagligleder i medlemsbedriften**

#### Første intervju

- 1) Hva var bakgrunnsfaktor bak endringen?
- 2) Hvordan oppfattet lokal medlem endringsforslag?
- 3) Hvordan kan enn beskrive forholdet mellom kjeden og medlem?
- 4) Hva er styrker/muligheter og trussel/mangel hos XL-BYGG?
- 5) Hvordan har konkurrenter reagert på den nye XL-BYGG profilen?

#### Andre intervju

- 6) Hvordan kan enn beskrive overgang fra Byggkjøpt il XL-BYGG?
- 7) Hvordan var fremgangsmåten fra kjedekontoret gjennom prosessen?
- 8) I hvilken grad var endringen knyttet til økonomisk resultat? Og medlemskap?
- 9) Har det blitt andre endringer i kjeden siden omprofilering?
- 10) Har forholdet mellom medlem og kjedekontoret endret seg siden omprofilering?
- 11) Har medlem fortsatt den samme selvstendighet/vilkår som før omprofilering?
- 12) Hvordan påvirket omprofilering den lokale organisasjon?

#### Tredje intervju

- 13) Har innkjøpsprosessen endret seg siden omprofilering?
- 14) Har det kommet til noen andre forandringer i regi av kjedekontoret?
- 15) Har medlem og kjedekontoret hentet like mye gevinst fra omprofilering?
- 16) Ble det noe avvik mellom resultat og målsetning?
- 17) Hvordan var informasjon fra kjedekontoret?
- 18) Helt til slutt er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet innpå tidligere?

### **Epost intervju: Medlemmene**

- 1) Hvordan har omprofilering påvirket deres organisasjon?
- 2) Hvilket inntrykk nå i ettertid har dere av endringen?
- 3) Føler du at dere har nådd de målene som ble satt før endringen?
- 4) Hvordan hadde deres posisjon hadde vært uten endringen?
- 5) Har relasjon mellom kjeden og medlem endret seg etter endringen?

- 6) Hvordan opplevde dere kjedens sin rolle i omprofileringsprosess? Hvordan kan man beskrive Byggkjøp perioden, sett mot XL-BYGG perioden?

### Medlemsliste og antall ansatte i 2013

Medlemmene merket med fet og rødt skrift, har tilknyttet seg til XL-BYGG etter omprofilering. Medlemsliste er fra 2013 derfor kun 77 medlemmer, antallet i 2014 har økt til ca. 81. Sum antall ansatte i medlemsbedriftene er på ca.1248 det er ekskludert Nordek (23).

Fylke	Sted	Byggevareforhandler	Antall Ansatte
Akershus	Asker	XL-BYGG Asker Trelast	38
	Eidsvoll	XL-BYGG Eidsvoll	23
	Vollen	XL-BYGG Asker Trelast	-
	Vøyenenga	XL-BYGG Asker Trelast	-
Aust-Agder	Vegårshei	<b>XL-BYGG Vegårshei</b>	4
Buskerud	Drammen	XL-BYGG Drammen Høvleri	14
	Drammen	XL-BYGG Kullkompaniet	17
	Eggedal	XL-BYGG Eggedal Sag	32
	Hønefoss	XL-BYGG Furuspesialisten	15
	Uvdal	<b>XL-BYGG Uvdal trelast</b>	7
	Vestfossen	XL-BYGG Smørgrav Sag	11
	Vikstrand	XL-BYGG Eggedal Sag	-
	Vikstrand	XL-BYGG Vikersund	-
	Noresund	XL-BYGG Noresund	-
	Sigdal	XL-BYGG Sigdal	-
Finmark	Alta	<b>XL-BYGG Mathisen &amp; CO</b>	13
	Lakselv	XL-BYGG Byggekompaniet	10
Hedmark	Koppang	XL-BYGG Koppang	7
Hordaland	Bergen	<b>XL-BYGG Adolf Jahnsen</b>	21
	Bremnes	XL-BYGG Kr. Steinsbø	20
	Os	XL-BYGG Os Byggesenter	24
	Stord	XL-BYGG Valvatne	21

	Storebø	<b>XL-BYGG Austevoll</b>	17
	Valestrandsfossen	XL-BYGG Osterøy	13
	Voss	XL-BYGG Tverberg & Sønner	26
Møre og Romsdal	Eide	XL-BYGG Dale Bruk	5
	Elnesvågen	XL-BYGG Dale Bruk	31
	Molde	XL-BYGG Malo Sagbruk	31
	Vestnes	XL-BYGG Dale Bruk	9
	Vigra	XL-BYGG Roald	15
	Ørskog	XL-BYGG Stavseng	4
Nordland	Bodø	XL-BYGG Kåre Abelsen	22
	Brønnøysund	XL-BYGG Bygg Gross	22
	Halsa	XL-BYGG Solhaug	15
	Mo i Rana	XL-BYGG Bernard Olsen	23
	Mosjøen	<b>XL-BYGG Næstby Trevare</b>	32
	Myre	<b>XL-BYGG Myre Trelast</b>	32
	Sandnessjøen	XL-BYGG Sørra	27
	Sortland	XL-BYGG Sortland	27
	Ørnes	XL-BYGG Solhaug	-
Nord-Trøndelag	Roan	XL-BYGG Gunnar T. Strøm	51
	Trondheim	XL-BYGG Gunnar T. Strøm	-
Oppland	Kolbu	<b>XL-BYGG Toten Tre</b>	11
	Ringebu	<b>XL-BYGG Ringebu</b>	20
	Øyer	<b>XL-BYGG Hafjell</b>	11
Oslo	Aksker	XL-BYGG Asker Trelast	-
Rogaland	Hellvik	XL-BYGG Hellvik	52
	Ølesnvåg	XL-BYGG Berge Sag	27

Sogn og Fjordane	Deknepollen	<b>XL-BYGG Måløy</b>	13
	Førde	XL-BYGG Farsund Bygg	25
	Høyanger	<b>XL-BYGG Høyanger</b>	7
	Sogndal	<b>XL-BYGG Hundere</b>	37
	Styrn	<b>XL-BYGG Sølvberg</b>	14
	Vik i Sogn	<b>XL-BYGG Røyrvik Bygg &amp; Betong</b>	18
Sør-Trøndelag	Revsnes	XL-BYGG Stoksund	2
	Roan	XL-BYGG Gunnar T.Strøm	-
	Trondheim	XL-BYGG Gunnar T.Strøm	-
Telemark	Gvarv	<b>XL-BYGG Gvarv</b>	6
	Kragerø	<b>XL-BYGG Fossen</b>	15
	Porsgrunn	XL-BYGG Gisholt & Finne	38
	Skien	XL-BYGG Gisholt & Finne, avd Borgetad	-
	Skien	XL-BYGG Gisholt & Finne, avd Kjørbek	-
	Vinje	XL-BYGG Vinje Sag	6
Troms	Borkenes	XL-BYGG Kvæfjord	14
	Evenskjer	<b>XL-BYGG Skjærran Byggevare</b>	8
	Finnsnes	XL-BYGG Byggematerialer	23
	Harstad	XL-BYGG Kvæfjord	-
Vest-Agder	Flekkefjord	XL-BYGG Flekkefjord	53
	Søgne	XL-BYGG Søgne	41
Vesfold	Hof	XL-BYGG Haslestad	17

Østfold	Fjeldberg	XL-BYGG Knatterudfjellet	111
	Ise	XL-BYGG Knatterudfjellet	-
	Moss	XL-BYGG Knatterudfjellet	-
	Mysen	XL-BYGG Knatterudfjellet	-
	Spydeberg	XL-BYGG Knatterudfjellet	-
	Torp	XL-BYGG Knatterudfjellet	-