# arena

BILAG TIL KONJUNKTURBAROMETER FOR NORD-NORGE HØST 2004

# Suksessbedrifter i Nord-Norge

## Kan suksess læres?

Markedsfokus Produktutvikling Vekststrategi
Kompetanse Innovativ Ambisiøs
Kunden i fokus

Tjenesteutvikling Internasjonalisering
Ledelse med vekstambisjoner

Trendsetter Kunden er partner
Teknologisk- og internasjonalt ledende

Hands on ledelse høy kompetanse
Internasjonal konkurranseevne

Markedsleder Nøkternhet
Kontroll over verdikjeden og bevisst vekststrategi

Organisk vekst Sterke relasjoner
Høy kompetanse og nytenkende i alle ledd

Kunden i fokus Internasjonalisering
Kontinuerlig produktutvikling

KunnskapsParken

Handelshøgskolen i Bodø

MegaphOne

SpareBank 1 Nord-Norge

INNOVASJON NORGE

# Suksess i business - i nord

Markedsfokus Produktutvikling Vekststrategi Kompetanse Innovativ Ambisiøs Kunden i fokus

## De fleste suksesser starter med en ambisiøs idé. Mange tar stor risiko basert på en vilje til å skape noe stort, noe nytt og noe som kan skape arbeidsplasser og gi økonomisk fundament for fremtiden. Møt seks utvalgte suksessbedrifter fra Nord-Norge!

De fleste gründere og bedriftsledere har et bilde på hvordan de ønsker at bedriften de leder skal utvikle seg. Noen gründere har ambisjon om å skape seg et levebrød, andre ønsker at bedriften skal vokse eller har internasjonale ambisjoner. De aller fleste er drevet av ønsket om å skape noe, enten det er å drive frem ny teknologi, nye produkter eller skape arbeidsplasser.

Hvis bedriftens utvikling samsvarer med de forventningene som eksisterer internt i bedriften, kaller vi det en suksess slik gründeren ser det. Sett fra utsiden måles suksess ofte i forhold til flere andre faktorer. Noen av faktorene er vekst, økonomiske resultater og dermed bidrag til eierne og samfunnet. Vi har mange suksessbedrifter i Nord-Norge, hver og en av dem med sin historie. Noen har hatt en spektakulær utvikling, andre har arbeidet opp suksess over lang tid. Vi gir deg historien til et knippe av disse suksesshistoriene i dette bilaget. Vekst i omsetning og antall ansatte har vært viktige parametere i utvelgelsen.

Vi har sett nærmere på bedrifter som i årene 2002 og 2003 kunne vise til kraftig vekst. I Nord-Norge er det over 900 bedrifter som i denne perioden vokste med mer enn 40 prosent! Derfor måtte utvelgelsen være mer selektiv. Vi har konsentrert oss om bedrifter som er godt etablert og kan vise til lønnsomhet, en sterk posisjon i sine primære markeder og en internasjonal orientering i forhold til å definere sin konkurransearena.

Av de over 900 bedriftene var det 34 bedrifter som på mange måter tilfredsstilte de kravene som var definert. Bedriftene vi presenterer i dette bilaget er lokalisert fra Kirkenes i nord til Mosjøen i sør, og de varierer med hensyn til etableringstidspunkt, størrelse og bransjetilknytning. Det er svært ulike eksterne forhold som har dannet ramme rundt disse bedriftenes utvikling de siste årene. På tross av dette har de det til felles at de har erfart sterk vekst, de har skapt lønnsomhet i bedriften, og de har etablert en sterk markedsposisjon. Flere av bedriftene er markedsledere innenfor de segmentene de arbeider. Vi takker for å ha fått anledning til å bruke av tiden til lederne som har stilt opp, og for inspirasjonen de har bidratt med.

### Konkurransestrategier

Vekst vil for en bedrift være avhengig av konkurransesituasjonen i bransjen. Vekstbedriftene vil således enten måtte etablere seg innenfor bransjer der konkurransen er svak, eller gjennom å etablere inngangsbarrierer for å begrense konkurransen. Bransjer med høye inngangsbarrierer kjennetegnes ofte ved at eksisterende bedrifter fokuserer på kostnadsreduserende tiltak eller differensiering av produkt/ tjenester. Størrelsen på markedet, veksten i markedet, tilgang på kvalifisert arbeidskraft og kapital, antallet aktører i bransjen er eksempler på egenskaper ved omgivelsene som vil påvirke bedriftens strategivalg og utvikling. Innenfor dette perspektivet vil strategier ofte ha til hensikt å redusere konkurransen. På bransjenivå vil dette på sikt kunne føre til for lite fokus på innovasjon, høy pris for kundene eller dårligere kvalitet på produkter og tjenester. Dette gjør bedriftene sårbare for nye konkurrenter som benytter seg av innovasjonsstrategier der kundepreferanser i større grad står i fokus.

Blant de bedriftene som presenteres her er det flere eksempler på at innovative strategier, der bedriftene har evnet å fange opp og utnytte endringer i omgivelsene, har gitt dem en vellykket inngang i markedet. Suksessfulle etableringer i slike bransjer vil være basert på tette koblinger til relevante markeder. Verktøyene er teknologiutvikling, produkt- og tjenesteutvikling, endringer i distribusjon eller markedsføring som har som mål å tilfredsstille nye kundebehov.

### Ressursbasetilnærmingen

Utgangspunktet for ressursbasetilnærmingen er sammenhengen mellom bedriftens ressurser og kontinuerlige konkurransemessige fordeler som bedriften har. Denne tilnærmingen argumenterer for at konkurransemessige fordeler bare kan forbli vedvarende hvis de ressursene som skaper denne fordelen er verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere og vanskelig å erstatte. Vekst vil være avhengig av de ressursene bedriften kontrollerer - i form av mennesker, kunnskap og teknologi. Her er det avgjørende at ressursene som bedriften disponerer kan utnyttes slik at de kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Innenfor markeder som i stadig større grad preges av globalisering og økt konkurranse er grunnlaget for fremtidig suksess i første rekke å finne innenfor de immaterielle ressursene bedriften disponerer, og ikke i de materielle. Årsaken til dette er at bedriftene må bygge sine konkurransemessige fordeler på ressurser som er vanskelig for konkurrentene å imitere. Konkurrenter forhindres fra å imitere bedriftens strategier og ressurser, når ressursene er "usynlige". Denne type ressurser er i første rekke å finne i bedriftens kunnskapsbase, relasjoner, og i bedriftens evne til å lære.

### Vekst er planlagt

Innenfor forskning på vekstbedrifter har man også vært opptatt av hvorvidt veksten i disse bedriftene er planlagt eller tilfeldig. Hvilken betydning har bedriftens intensjoner eller motivasjon for den faktiske utviklingen av bedriften? I Norge er det slik at en stor andel nye bedrifter som startes er såkalte levebrødsbedrifter eller hobbybedrifter. Bare tre av 100 gründere har vekstambisjoner. Forskningen tyder på at ett av vilkårene for sterk vekst er koblet til bedriftsledelsens intensjoner og de målsettinger denne definerer ubevisst eller bevisst. Bedrifter som drives av ledere med klare ambisjoner og intensjoner om vekst utvikler seg oftest med suksess. Vekst er planlagt og utgjør et av fundamentene i bedriftens strategi for fremtiden.

På veien til suksess kan bedriftene velge to tilnærminger til hvordan nye muligheter skal realiseres; oppkjøp eller organisk vekst. Oppkjøp gir rask vekst og tilgang til kompetanse og ressurser, både i form av medarbeidere og tilgang til relevante markeder. De store utfordringene ligger i å integrere nye bedrifter og utnytte de mulighetene og synergier som ofte motiverer oppkjøp. De bedriftene som vokser organisk er avhengig av å utvikle kunnskap og ressurser internt, og må ofte gjennom prosesser som tar lengre tid. Organisk vekst er krevende både fordi det krever finansielle muskler, og fordi det krever at kunnskapsbase og organisasjon utvikles slik at man klarer å tilfredsstille nye markeder og kundegrupper.

## Leonhard Nilsen & Sønner AS

Ekstremt markedsorientert, hands on ledelse, internasjonal konkurranseevne og høy kompetanse

*Frode Nilsen*

*Les mer på side 4,5 & 6*

## Widerøe Internett AS

Trendsetter, kunden er partner, teknologisk- og internasjonalt ledende

*Odd Langvatn*

*Les mer på side 7,8 & 9*

## Meløy Bedriftsservice AS

Organisk vekst, sterke relasjoner, høy kompetanse og nytekende i alle ledd

*Jan Robert Skaland*

*Les mer på side 10,11 & 12*

## Tag System AS

Kontinuerlig produktutvikling, internasjonalisering, kunden i fokus

*Ståle Lønnum*

*Les mer på side 13,14 & 15*

## Lians Caravan og Fritid AS

Markedsleder, nøkternhet, kontroll over verdikjeden og bevisst vekststrategi

*Hege Lian*

*Les mer på side 16,17& 18*

## UNEX AS

Tjenesteutvikling, ledelse med vekstambisjoner, internasjonalisering og Gründerglede

*Jørn Andreassen*

*Les mer på side 19,20 & 21*

arena

Suksessbedrifter i Nord-Norge
Høst-2004

Arenabilaget inngår i "Konjunkturbarometeret for Nord-Norge" som utgis av Sparebank 1 Nord-Norge og Innovasjon Norge to ganger i året.

Ressurspersoner fra oppdragsgiverne har deltatt i referansegruppen for Arenabilaget - Suksessbedrifter i Nord-Norge.

ANSVALIG FOR INNHOLD OG UTFORMING:
Kunnskapsparken Bodø, Handelshøgskolen i Bodø og MegaphOne

TRYKKERI:
Lundblad Media AS, Tromsø

EN TAKK TIL VÅR BIDRAGSYTER:
Bjørn Olsen,
Handelshøgskolen i Bodø

# Seks bedrifter - seks punkter til suksess

## Du har møtt seks nordnorske suksessbedrifter i dette arena bilaget. Oppskriften til suksess får du her.

De seks bedriftene som er presentert i arenabilaget har hatt en eventyrlig utvikling. Siden etableringen har de utviklet seg til sterke aktører i de markedene de har satset på, og de representerer lønnsomme bedrifter. Det er mange fascinerende egenskaper ved disse eksemplene som kan være med på å forklare utviklingen. Noen av disse kan man lese ut av de presentasjonene som er gitt i intervjuene, andre vil man kun se gjennom å møte disse entusiastiske og energiske lederne. Det som fremgår fra samtalene med de seks bedriftslederne rundt deres egen motivasjon, utviklingen av bedriftene, de strategiske valgene som er gjort og de utfordringer de har møtt kan sammenfattes i seks hovedpunkter:

### 1. Ledelse som drivkraft

Intensjon om vekst og vilje til vekst kommer sterkt frem i de seks bedriftene. Disse intensjonene har delvis bakgrunn i ledelsens tro på forretningsideen. Vekst blir definert som et vilkår for å lykkes i markedet og oppnå lønnsomhet.

I teorien fremsettes det hypoteser om at intensjoner påvirker atferd. I dialogen med bedriftslederne blir teorien bekreftet i praksis. En visjon om hvordan bedriften skal utvikle seg - koblet sammen med en "hands on" - tilnærming fra ledelsen i forhold til planlegging, utvikling og drift - ser ut til å ha vært en av de viktigste drivkreftene bak suksessen!

### 2. Kompetente medarbeidere

Vekstbedriftene vet betydningen av rekruttering, utvikling og lojale medarbeidere. Det å sikre seg de rette medarbeiderne ble trukket frem som helt sentralt. For å nå målene om å utvikle bedriftens produkter og markeder kreves dyktige medarbeidere og omstilling internt. Kompetanseutvikling, utvikling av lagånd og en felles forståelse av visjoner og mål har stått i fokus hos de bedriftene vi har presentert. De seks bedriftene har i stor grad rekruttert sine medarbeidere lokalt, og har ikke erfart lokalisering som noen ulempe i forhold til det å tiltrekke seg kvalifiserte medarbeidere.

### 3. Kunden som partner

Sterk markedsorientering legges til grunn for de prioriteringer som gjøres. Hvordan bedriften organiserer aktivitetene og henter impulser for å utvikle seg videre avgjøres av kundenes behov. Bedriftene har et ekstremt fokus på kundens behov, og på hvordan bedriftens produkter og tjenester kan utvikles videre for å sikre tilfredse kunder. Kunden brukes som kilde til inspirasjon og motivasjon, som partner i forhold til innovasjon og utvikling av produkter. Ledelsen og de ansatte har gjennom den måten de arbeider på utviklet en unik forståelse for markedet.

Ettersom bedriften har vokst har ledelsen fortsatt å prioritere kunde- og markedsarbeid som en sentral lederoppgave.

### 4. Evne til nytenkning

Partnerskap med kundene kan kun vedlikeholdes ved at bedriften makter å omsette de signalene som kunden gir til konkret handling i egen bedrift. Evnen til å bruke markedskunnskapen til å videreutvikle produkter og tjenester er en sentral egenskap i vekstbedriftene. Interne prosesser med formål om å ivareta dette har stor prioritet, og det avsettes relativt store ressurser på å skape resultater. Dette innebærer at evne til endring og nytenkning gjennomsyrer alle ledd i bedriftene.
Evne til samarbeid, både internt og eksternt, er med på å styrke evnen til innovasjon.

### 5. Kontroll på verdikjeden

Bedriftenes fokusering på kunden og kundetilfredshet har i enkelte av de bedriftene som er presentert også medført at bedriften har sett behovet for å kontrollere hele verdikjeden. Kundene stiller strenge krav til kvalitet og dokumentasjon, og ved å sikre seg kontroll med hele verdikjeden kan vinnerbedriften lettere tilfredsstille kunden. Dette skaper både vekst og bedre muligheter for internkontroll.

### 6. Internasjonal orientering

Alle de bedriftene som er presentert har løftet blikket ut over det lokale markedet. De fleste har innbygget en filosofi om at de skal være konkurransedyktige internasjonalt. I forhold til utvikling av egne ressurser, produkter, tjenester og medarbeidere er det ikke definert geografiske grenser. Selv om hovedmarkedene er definert som nasjonale, har de en internasjonal orientering i forhold til å definere konkurransearena og krav til det de skal levere. Dette fungerer som en stimulator til stadig å forbedre egen organisasjon.

Janteloven er ikke død!
Ikke alle bedriftsideene ble omfavnet lokalt i unnfangelsesprosessen. Det er kanskje slik at vi mennesker ikke er like flinke til å ta vare på ildsjelene og de store idéene når de dukker opp. Et tankekors har for oss vært at janteloven ser ut til å gjelde fortsatt!

# I vår tunnel er det lyst for tiden

**- Vi tok en enorm risiko da vi satset for fullt på Svalbard.**
**Men vi traff blink. Frode Nilsen i Leonhard Nilsen & Sønner er godt fornøyd med at entreprenørselskapet er blant de ledende i landet.**

Noe av det mest spenstige Leonhard Nilsen & Sønner (LNS) har gjort, er å satse på å kjøpe infrastrukturen hos Store Norske Spitsbergen Kullkompani (SNSK) på Svalbard.

- Vi etablerte LNS Spitsbergen nyttår 2000. SNSK hadde problemer med å skaffe finansiering for utbygging av Svea Nord-gruven. Omstillingen i Store Norske til moderne gruvedrift var meget krevende. Det ble rett og slett for krevende både å skaffe finansiering og ha ansvaret for alt som skulle skje utenfor gruven, forteller Frode Nilsen, hans far Malvin og Mona Nilsen. De tre deler ansvaret for familieselskapet.

- Sparebanken Nord-Norge var på det tidspunkt bedt av SNSK om å skaffe en profesjonell samarbeidspartner for å løse logistikken og anleggene utenfor gruven i Svea. LNS vant da frem som den beste partneren for SNSK. Vi tegnet for 50 prosent hver, og selskapet ble så etablert i 2000. Den gamle logistikkavdelingen i SNSK ble outsourcet og overtatt av dette nye selskapet.

## Stor risiko

- Utbyggingen av Svea Nord var politisk betinget, og den politiske prosessen gikk saktere enn selskapet ønsket. Vi gikk inn og forskutterte de nødvendige investeringene i infrastruktur og logistikkutstyr, i påvente av at SNSK fikk overføringer fra Stortinget. Totalt sett investerte vi nærmere 300 millioner kroner. Vi kjøpte mye av utstyret fra logistikkavdelingen, i tillegg til å skaffe kortsiktig finansiering og frisk egenkapital. I verste fall kunne vi risikert at Stortinget hadde sagt nei. Det var faktisk nære på et slikt tragisk utfall.

- Først i desember 2001 kom stortingsvedtaket og vi fikk risikoavlastning. Som følge av disse investeringene eide vi nå 60 prosent av samarbeidsselskapet. Vi eier dermed en betydelig del av infrastrukturen utenfor gruven i Svea den dag i dag, forteller Nilsen-familien.

# Leonhard Nilsen & Sønner AS

Hands on ledelse høy kompetanse
Internasjonal konkurranseevne

## Godt samarbeid

- LNS-SNSK har gått veldig bra. Ettertiden har vist at konseptet er meget godt. Opprinnelig overtok vi 30 ansatte, og skulle vokse til 80 ansatte og transportere 700.000 tonn kull. Det gikk lang bedre enn forventet. Første driftsåret transporterte vi tre millioner tonn kull!

Samarbeidet går knirkefritt. SNSK driver selve gruven, mens LNS har tatt seg av resten. - Vi er stolte av egen jobb. Vi kjørte i 2003 nesten 40 ganger rundt jorden og hver dag transporteres enorme mengder kull i Svea. I mai 2004 overleverte vi en tunnel på 5.630 meter. Tunnelen sikrer avløp av vann fra gruven og kull føres ut på transportbånd. Tunnelen var bygget av entreprenørselskapet LNS AS. Vi satte verdensrekord med 150 meter tunnel på en uke og var ferdig fire måneder før tiden. 75 prosent av oppdragene er i Svea, og resten er anbudsoppdrag. Selskapet driver i tillegg tankanlegg i Svea, Statoil og Svalbard Auto i Longyearbyen. Vi har oljevernberedskap for Svalbard og har ansvar for minimumsberedskap når det gjelder drivstoff. Vi driver også buss-selskap og flybussen i Longyearbyen.

## Prestisje i Antarktis

Den aktive bedriften ledes fortsatt fra hovedkvarteret i Risøyhamn, der eventyret startet i 1961. På den tiden var selskapet en underentreprenør. Nå er LNS totalentreprenør og den tredje største aktøren på underjordsdrift i Norge. I disse dager står selskapet foran en stor og spennende utfordring.

Erfaringene fra drift i kaldt klima har ledet frem til et prestisjetungt oppdrag i Antarktis. Her skal LNS bygge opp den norske forskningsstasjonen Troll. Utstyret skal fraktes med båt til iskanten, og videre med slede inn til stasjonen.

### Leonhard Nilsen & Sønner AS:

Etablert:
1961

Bransje:
Annen spesialisert bygge-og anleggsvirksomhet

Hovedkontor:
Risøyhamn

Daglig Leder:
Malvin Meyer Nilsen

Styreleder:
Frode Michal Nilsen

Eiere:
Familieforetak

Datterselskaper:
Hålogland Element
LNS Spitsbergen

| | |
|---|---|
| **Antall ansatte:** | 178 |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 24 % |
| 2000 - 2004 | 24 % |
| **Omsetning:** | |
| Prognose 2004* | 410 000 |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 47 % |
| 2000 - 2004 | 65 % |
| **Årsresultat:** | |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 92 % |

*Tall i 1000

*"Teft, dyktige ansatte og hardt arbeid"*

- Men mye av kjernevirksomheten vår skjer på fastlandet. For tiden driver vi kvartsdrift i Tana for Elkem, den nye Korgfjelltunnelen på Helgeland, malmlasting i Narvik og et tunnelprosjekt i Tønsberg. I tillegg driver vi tunnel på Island, Lofast, gruvedrift på Senja og oppdrag for Franzefoss Bruk i Ballangen. Et av de mest spennende prosjektene det nå forhandles om, er byggingen av nye malmlagre og lasteanlegg for LKAB i Narvik.

## Industrisuksess

LNS tok også over Hålogaland Betong i 1986. Dette skaffet selskapet en dominerende posisjon for betong i Sør-Troms og nordre Nordland. Bedriften har blant annet levert betong til alle broer i Lofoten. Vi så sent på 90 tallet mulighetene for produksjon av brakker. Etter en prosess der vi utviklet konseptet så vi at brakker ble for snevert.
Vi utvidet da markedsfokus til produksjon av elementhus, og fant da grunnlag for å etablere Hålogaland Element AS. Dette har vært en kjempesuksess med stor aktivitet helt fra oppstarten i 2000. Vi lager nå om lag 100 moduler i året og omsetter for 22 millioner ved fabrikken i Risøyhamn.

## Finner løsninger

Suksesser vokser ikke på trær. Og familien Nilsen sitter ikke og venter på at et suksess-tre skal plantes i hagen deres.

- Vi holder hele tiden en veldig tett kontakt med markedet, og vet om det meste som rører seg det nærmeste året. Vi driver mye med anbudsdrift, og må holde oss oppdatert til en hver tid. Vi ser muligheter, ikke hindringer. Det er viktig å stole på at markedet fører oss dit vi skal. Og er det hindringer i veien, så søker vi veier rundt. Slik som vi gjorde på Svalbard, da vi gikk inn og tok risiko. I etterkant kan vi høste fruktene av slik modig satsing. Men det gjelder å satse på de riktige tingene, og da må du ha teft og kunnskap. Det har vist seg at vår brede kompetanse gir oss konkurransefortrinn.

- Årsaken til at vi vinner anbud er våre dyktige ledere og ansatte. Vi gir lederne stor frihet, og pløyer ti prosent av overskuddet tilbake til de ansatte. Og vi tviholder ikke på alt ansvar selv, selv om vi er en familiebedrift. Vi forsøker å løse alle utfordringer i lederteamet, forklarer Nilsen-familien.

*"Vi ser muligheter ikke hindringer, og stoler på at markedet fører oss dit vi skal"*

# I tet på nett - rett og slett

**Det startet med en spenstig idé på et avdelingskontor. Odd Langvatn lå et hestehode foran alle andre. Nå er eventyret om Widerøe Internett AS blitt som en lærebok for alle andre**
**- med Langvatn i hovedrollen.**

Widerøe Internett er et høyst levende bevis på at internett kan forandre forretningsverdenen på et blunk. Nettopp i Mosjøen ligger hovedkontoret for den suksessrike bedriften. Odd Langvatn, som var stasjonssjef ved lufthavna i Mosjøen, fant ut at den digitale motorveien var en del av fremtidens reisemønster. I det små startet han salg av reiser per elektronisk post.
Vi oppdaget at vi nådde et større marked ved å distribuere bekreftelser på e-post. Vi fikk etter hvert tilgang på Widerøes IT-sjef. Dette endte opp med at Widerøes stasjon i Mosjøen fikk laget selskapets første uoffisielle nettside - lenge før Widerøe hadde sin egen nettside. Det var en stor fordel å være tidlig ute. Når kunder søkte på internett fikk de treff på Widerøe Mosjøen. Farten fremover var stor.

## Ga kundene makt

- Utviklingen av den uoffisielle nettsiden til Widerøe gjorde et nytt sprang i 1998. Da lanserte vi den første, banebrytende internettsiden for flyreiser. Kunden fikk direkte tilgang til Amadeus via Widerøes internettsider. Amadeus er et internasjonalt bookingsystem for hotell, leiebil og flyreiser. Vi ga kundene en helt ny bookingmulighet. Plutselig kunne kunden gjøre det samme som de ansatte på reisebyråene. Selve databasen driftes fra Tyskland, men vi var første flyselskap som ga kundene mulighet til å bestille billettene helt på egen hånd på denne måten. Hele siden ble utviklet lokalt, i samarbeid med en lokal IT-bedrift.

- På mange måter er dette kjernen i Widerøe Internetts forretningsidé, det å la kunden ta tilbake makten og velge produktet selv, sier Langvatn entusiastisk.

## Startet på stellerommet!

Widerøe Internett er en ubetinget suksess, og omsetningsmålet for 2004 er hele 400 millioner kroner.
Og halvparten av omsetningen kommer fra andre enn Widerøe!
Men det startet i det små - for å si det mildt.

- Våren 1998 lå internett-virksomheten fortsatt som en del av stasjonen i Mosjøen og var underlagt stasjonsavdelingen. Det ble så laget en ny avdeling som het Widerøe Internett Booking. Avdelingen var da lokalisert på stellerommet (!) på Mosjøen lufthavn. - Rommet var 6,5 kvadrat.

1. juni 1998 ble Widerøe et av de første selskaper i verden som tilbød online booking av flyreiser.

- To timer etter oppstarten var de første bestillingene kommet. Vi løp rundt og jublet for at det fungerte, smiler Langvatn når han mimrer tilbake til den trange fødselen.

*"Avdelingen var da lokalisert på stellerommet (!) på Mosjøen lufthavn.*
*- Rommet var 6,5 kvadrat."*

*"La kunden ta tilbake makten og velge produktet selv. Vi er i stadig endring for å tilpasse oss til våre kunder"*

- Jeg føler at vi fortsatt er helt i tet med vårt internettprodukt. Vår forretningsidé var elektroniske tjenester fra a til å. Ingen billetter ble sendt ut, vi aksepterte kun kredittkort som betaling. Vi var veldig tidlig ute med dette, og fikk dermed et stort forsprang rent kunnskapsmessig. I bransjen blir vi ofte nevnt som en trendsetter innen internetthandel med reiser.

Vi er også kåret blant verdens beste nettsteder innen reise, og i vår kåret The Economist oss som en av de 10 beste hjemmesidene i verden. Det eneste nordeuropeiske nettsted som kom med. Oppmerksomheten rundt kåringen resulterte i en omsetningsøkning på 20 %. Ved å hele tiden holde oss oppdatert, klarer vi å holde forspranget. Det er hele tiden kundenes behov som står i fokus for det vi gjør.

- Vi fikk en fantastisk start. Fra år 2000 tok det helt av med bestillinger online. I 2002 passerte vi en omsetning på 100 millioner kroner, og i fjor var omsetningen det dobbelte av dette.

## Kler på oss kundene

Langvatn tror at suksessen i hovedsak skyldes tre faktorer:

- At Widerøe Internett står på egne ben, og ikke er direkte underlagt Widerøe. Som fristilt enhet måtte vi i større grad skape våre egne resultater.
- At man har utviklet et personlig supportteam som betjener kundene 24 timer i døgnet på hverdager og 16 timer i døgnet i helgene.
- Vi har tett kontakt med markedet.
- Våre kunder kan chatte direkte med vårt supportteam på nettet. Vi har på en måte menneskeliggjort internett-tjenestene ved å ha så nær og direkte kontakt som det er teknisk mulig.

- Vi kler på oss kundene hver dag vi kommer på jobb. Derfor ansetter vi bare folk som har bred kompetanse fra både reiseliv og IT. Vi må ha folk som står på for kundene, hele tiden.

## Kontor i Thailand!

Lokal tilknytning for de ansatte er svært viktig når Langvatn ansetter folk. Selv om bedriften passerer 400 millioner i omsetning i år, har han ikke økt staben. Men det trengs motiverte og stabile ansatte for å lykkes.

- Vi kjøper våre tjenester lokalt, og ønsker at våre ansatte skal trives og være en del av lokalmiljøet.

- Men det kan bli litt for mye regn og nordvest her i nord. Derfor har vi like godt startet avdelingskontor på stranda i Thailand, flirer Langvatn. Det er faktisk nærmere sannheten enn du skulle tro...

- Ja, faktisk startet det hele med at vi hadde mye dårlig vær, og spøkte med å sitte på en varm strand å jobbe i stedet for. Rent forretningsmessig ble behovet for nattbemanning det som utløste denne "ville" ideen.

- Vi opplevde at vi I stadig større grad fikk bestillinger nattestid. Derfor klekket vi ut en plan om å opprette et kontor i en tidssone der slikt kunne gjøres på dagtid, lokal tid. Nå har vi drevet avdelingskontor i Thailand i ett år, uten å øke bemanningen. Vi ansatte rullerer på å reise ned dit for å jobbe. Da er arbeidstiden fra 06.00 om morgenen til 14.00 på ettermiddagen lokal tid. Resten av tida kan du bruke på stranda om du vil. Dette løser flere utfordringer på en gang.

*"Hver morgen kler vi på oss markedet"*

**Widerøe Internett AS**

| | |
|---|---|
| Etablert: | Juni 1998 |
| Bransje: | Annen konsulentvirksomhet tilknyttet system- og programvare |
| Hovedkontor: | Mosjøen |
| Daglig Leder: | Odd Langvatn |
| Styreleder: | Per Arne Watle |
| Eier: | Widerøes Flyveselskap ASA |
| **Antall ansatte:** | |
| Prognose 2004 | 6, alle rekruttert fra lokalmiljøet |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 17 % |
| 2000 - 2004 | 17 % |
| **Brutto omsetning:** | |
| Prognose 2004* | 400 020 |
| Vekst i % | |
| 2001 - 2003 | 84 % |
| 2001 - 2004 | 92 % |
| **Årsresultat:** | |
| Vekst i % | |
| 2001 - 2003 | 100 % |

*Tall i 1000

Det ene er den brede servicen vi kan yte, det andre er motivasjon og trivsel for egne ansatte.

## - Entreprenør

- Hvordan er Odd Langvatn som leder?

- Jeg er en entreprenør-type. Jeg skyr alt som smaker av rutine. Det blir kjedelig og lite stimulerende. Jeg har fått med meg hele staben på at vi skal jobbe oss ut av rutinene og drive kontinuerlig utvikling av det vi liker best. Jeg stiller store og uttalte krav til de ansatte. Det er viktig med stor grad av nærkontakt og klare ansvarsfordelinger mellom de ansatte. Vi utvikler bedriften som et team.

- Teamet og allsidighet hos de ansatte gjør at vi kontinuerlig ser på hva som kan gjøres bedre i markedet.

Min viktigste lederfunksjon er å være en spillende trener for de ansatte.

- På tross den rivende utviklingen har vi ikke hatt vanskeligheter. Vi har hatt god utvikling og tjener gode penger samtidig som vi gjør positive ting. Når jeg er uenig med noen fremstår jeg som en påståelig lytter. Løser opp i utfordringer ved å gi dem positiv vinkling, og dermed blir karameller stort sett velsmakende!

*"Ved oppstarten i juni 2002 var Skaland eneste ansatte. I dag sysselsetter bedriften 26 ansatte på de ulike virksomhetsområdene"*

# Også bedrifter trenger service

**Meløy Bedriftsservice administrerer lærlinger og utfører andre tjenester, slik at kundene kan konsentrere seg om sine kjerneaktiviteter. Det som startet som en idé er blitt godt mottatt.**

Det var et internt møte i Yara-konsernet i 2001 som utløste idéen. Yara fremmet ønske om en ny modell som kunne skape alternativt arbeid for yrkeshemmede og personell som trengte spesielt tilrettelagt oppfølging. Innkjøpsleder Jan Robert Skaland fikk tenning på idéen, og nå leder han en bedrift som omsetter for 15 millioner kroner årlig, og har ansvar for 60-70 lærlinger.
Etter en markedsundersøkelse blant bedriftene i Glomfjord Næringspark ble det raskt konstatert at det var behov for denne formen for tjenester.
Skaland satte tempo og kraft bak prosjektet, og sammen med de interessentene som ble sentrale i denne fasen ble det konstatert et forretningsmessig grunnlag for etableringen av Meløy Bedriftsservice AS. Eierne som var med på oppstarten 13. juni 2002 var Meløy Næringsutvikling AS, Yara ASA, Bodø Industrier AS, ScanWafer ASA, Glomfjord Smolt AS og PQ Silicates AS. Eierstrukturen har vært uendret frem til i dag.

## Hjelper kundene

- Vårt opplæringskontor tar seg av opplæring og administrasjon av lærlinger, i tillegg til at vi tar oss av godshåndtering, transport, lageradministrasjon, vaktmestertjenester og har fokus på et helhetlig arbeidsliv.
Ved å ha gode samarbeidsmodeller og et godt støtteapparat klarer bedriftene å ha fokus på sine kjerneområder.
Det som før var bedriftenes sekundære aktiviteter, har vi gjort til vår kjerneaktivitet, forteller Skaland.

*- I dag ivaretar bedriften ansvar for mellom 60 og 70 lærlinger, intern transport av gods og personell for Yara.*

## Stor aktivitet

- I dag ivaretar bedriften ansvar for mellom 60 og 70 lærlinger, intern transport av gods og personell for Yara.
Vi administrerer lagerbehandling for våre kunder, og ivaretar vaktmestertjenester for bedriftene rundt oss.
Vi har hatt 11 personer på arbeidstrening, og har nå i høst tre personer innenfor dette området. Ved oppstarten i juni 2002 var Skaland eneste ansatte. I dag sysselsetter bedriften 26 ansatte på de ulike virksomhetsområdene.

# Meløy Bedriftsservice AS

Organisk vekst Sterke relasjoner
Høy kompetanse og nytenkende i alle ledd

*"Kontinuerlig endring og tilpasning i forhold til våre kunder, kreativitet og samspill mellom våre ansatte, og nærhet til kundene"*

Omsetningen var i 2002 1,7 millioner, mens bedriften i år ligger an til en omsetning på rundt 15 millioner.

- Grunnlaget for veksten er at forretningskonseptet er bygget på samarbeid mellom likeverdige bedrifter, og at vi hadde gjort et grundig forarbeid med klart definerte arbeidsoppgaver helt fra starten av.

- Vi har finansiert den sterke veksten gjennom en liten aksjekapital, og den inntjeningen som driften har generert. Vi har vært nøkterne i forhold til kostnadssiden og pengebruk. Ennå har vi ikke ansatt noen uten at det har vært en kontrakt i den andre enden, forklarer Skaland.

## Skaper nye muligheter

I dag holder dere på med mer enn det som den opprinnelige forretningsideen definerte som satsingsområder. Hva er forklaringen på det?

- Gjennom å ta kundene våre på alvor bygde vi opp tillit. Dette har skapt stadig nye muligheter for oss. Konkrete eksempler er drift av portvakttjeneste, sentralbord, kantine og arbeidstøysentralen i Industriparken. Vi overtok det lokale bilutleiestedet for Hertz.

- I 2003 startet vi et samarbeidsprosjekt med ScanWafer for å resirkulere restverdier i produksjonen av solceller. Støping av Silisium for produksjon av solseller gir kapp som kan resirkuleres. Vi inngikk en kontrakt med ScanWafer om å utføre slik resirkulering. ScanWafer kunne konsentrere seg om sine kjerneaktiviter, mens vi fikk et nytt og viktig forretningsområde.

- Kontrakten var svært viktig for oss. Den hadde en verdi på åtte millioner kroner, og ga oss åtte årsverk i produksjon. Oppdraget var utfordrende med produksjon fem dager i uka, 24 timer i døgnet. Avtalen ble utformet slik at ScanWafer skulle bidra med noe utstyr, mens vi selv måtte investere i noe. Slik reduserte vi investeringsbehovet betydelig.

## Bygger på tillit

- Vi har klart å løse disse oppgavene. Den tilliten vi har bygget opp har gjort at vi i dag utfører mer arbeid enn den opprinnelige avtalen tilsa. Vi er nå inne i en prosess der vi skal diskutere videre strategi og utvikling av selskapet.

Det er lett å bli grepet. Entreprenørskap er egentlig noe av det morsomste en kan drive på med, smiler Skaland.

- Kreativitet og samspill er viktige elementer for suksessen vår. Kreativitet og skapertrang i en bedrift kan bare dannes gjennom effektive team og godt samspill. Bedrifter i endring er avhengige av dette. Men vi må hele tiden tenke på markedet og kundene for å lykkes.

Bedriften har basert seg på lokal arbeidskraft.

- Vi har hatt god tilgang på dyktige medarbeidere så langt. Fundamentet er gode kvalifikasjoner og ikke minst godt humør. Siden vi skal samarbeide med andre må vi være omgjengelige.

# Meløy Bedriftsservice AS

*"Samarbeid skaper vekst"*

Medarbeiderne må derfor være tilpasningsdyktige i forhold til de ulike miljøene de skal jobbe i. Det er lett å ta feil når en skal ansette noen. Men vi kan ikke ta feil for ofte.

## Må ha nærkontakt

Som leder legger Skaland vekt på å ha sterk føling på det som rører seg i bedriften.

- Men nå har jeg ikke lenger mulighet til å rekke over alt. Vi har derfor bygget opp en liten administrasjon slik at jeg blir litt avlastet. Siden vi er et selskap som er uhyre avhengig av å ha tillit hos våre kunder, er det viktig for meg å tilpasse arbeidstakerne til de oppdrag vi har. Da er det nødvendig å bruke mye tid og ha oversikt ved å være tilstede der det skjer. Jeg fokuserer mye på å være nær kundene.

- Jeg bruker mye tid på å følge opp kundene enten gjennom besøk hos dem, eller ved å invitere dem til oss. Internt er oppgaven å skape motiverte medarbeidere. Selv om en ikke skal være redd for å gjøre ubehagelige ting, så har jeg også tro på at du får mye mer ut av en blid mann enn en sur mann. Videre bruker vi aktivt regnskapsrapporter og følger opp detaljer rundt alle oppdrag, slik at vi kan korrigere i tide. Dette gir mye markedsinformasjon. Vi diskuterer ofte strategi i ledergruppen, som nå teller seks personer.

## Stort potensiale

- Dette hadde ikke vært mulig å gjøre alene, og den enkeltes deltakelse gjør at vi lykkes. Jeg er imponert over de ansatte som har vært med på oppbyggingen fra bunnen under forhold som ikke alltid har vært optimale. De står last og brast med bedriften.

- Vi ser stort potensial og ønsker ikke å bremse opp nå. Ser vi utenfor eierne vurderer vi at potensialet er betydelig både innenfor de øvrige silisiumbaserte bedriftene i industriparken, innenfor marin sektor og innenfor vaktmestertjenester. Vi har betydelige muligheter for videre vekst avhengig av at vi gjør det riktige for kundene.

### Meløy Bedriftsservice AS

Etablert:
13. juni 2002

Bransje:
Bedriftsrådgivning

Hovedkontor:
Glomfjord

Daglig Leder:
Jan Robert Skaland

Styreleder:
Lothar Maruhn

Eiere:
Meløy Næringsutvikling,
Yara AS,
Bodø Industrier AS,
ScanWafer ASA,
Glomfjord Smolt AS,
PQ Silicates

**Antall ansatte:** 12, i all hovedsak rekruttert fra lokalmiljøet

Vekst i %
2002 - 2003 42 %
2002 - 2004 73 %

**Omsetning:**
Prognose 2004* 15.000

Vekst i %
2002 - 2003 78%
2002 - 2004 91 %

**Årsresultat:**
Vekst i %
2002 - 2003 18 %

*Tall i 1000

*"Jeg er imponert over de ansatte som har vært med på oppbygging fra bunn under forhold som ikke alltid har vært optimale.
De står last og brast med bedriften"*

# Kort er godt for TAG

## Det startet med en idé om en bagasjebrikke - og endte med et bankkort eventyr.
## Nå har de fleste av oss ett eller flere kort levert fra TAG System.

I reiselivsverdenen er "tag" et velkjent begrep. En klistrelapp følger hver eneste bag som sendes med fly. I 1991 fikk Ståle Lønnum en genial idé, som ga grunnlaget for en forretningssuksess. Han lanserte ideen om en bagasjebrikke som var knyttet opp mot en global database. Når en koffert ble borte, kunne rett eier spores opp ved hjelp av databasen. I dag ligger denne ideen fortsatt i en skuff, men Lønnum er klar til å ta den frem når den er moden. I stedet satset han for fullt mot bankkortmarkedet, noe han neppe angrer på. Det gjør sikkert ikke de 95 ansatte i Norge heller.

### Markedsleder

TAG er siden oppstarten blitt en markedsleder på produksjon av bankkort. I år viser prognosene en omsetning på 95 millioner og et overskudd på pene 20 millioner.
TAG system produserer både bankkort, lojalitetskort, ID-kort og smartkort. Kikker du i lommeboka, skal det godt gjøres om du ikke har et kort som TAG har produsert.
I tillegg til de 95 ansatte i Norge eier Tag System 50 prosent av en plastkortfabrikk i Andorra, og sysselsetter 70 personer med en omsetning på 45 millioner. TAG er også minoritetseier i et svensk firma som omsetter for 55 millioner og sysselsetter nærmere 60 personer.

- Jeg måtte satse mine egne penger på å realisere dette. Få aktører hadde tro på dette. Men heldigvis ga jeg meg ikke, sier Lønnum med et lurt smil.

### Internasjonal aktør

Bedriftens hovedmarked er Norge og Norden, men bare gjennom den samtalen vi hadde med Lønnum så tikket det inn rapporter fra Tag personell på reise mellom Mo og England, Spania og Russland. Selskapet har gjennom sin aktivitet i Andorra 50 prosents andel av bankkortmarkedet i Russland, som er et marked i sterk vekst.

- Oppstarten var kundedrevet, og baserte seg på at i dette segmentet var det få leverandører, liten grad av kundefokus og svak service. Jeg startet med å ansette tre personer - Bjørg, Jon og Frode. Det viste seg å være et godt valg. Jeg fikk gode medarbeidere, som i dag fortsatt er med i ledende stillinger i bedriften. De er også med på eiersiden, ved at de sitter på til sammen 12 prosent av aksjene.

- Vi tilbød 24 timers service overfor kunden. Det krevde mye innsats. Vi lanserte en skiftordning, og overnattet på en madrass på kontoret for å yte denne servicen. Lønnen var så som så...

### Satset på vekst

Ingen av gründerne hadde vel sett for seg en så formidabel vekst, selv om vekst alltid har vært et sterkt satsingsområde opp gjennom årene.

- I oppstartsåret omsatte bedriften for drøye 1,1 million kroner, og hadde et minusresultat på 900 000. Når vi kikker litt tilbake, så ser jeg at vi i 1993 håpet på 60 prosent markedsandel og en omsetning på 25 millioner innen 1997.

# Tag System AS

Vi var ikke så langt unna. Veksten er finansiert gjennom driften og gjennom lån til de enkelte prosjektene, sier Lønnum.
Bedriften har stort sett vært i balanse hele veien, med 6,2 millioner i pluss i 2002, 17 millioner i 2003 og forventet resultat på 20 millioner i 2004.

## Kontroll med verdikjeden

Bærebjelken vår er alltid kunden, kunden og atter kunden. Vi har brukt kundene som våre rådgivere, i stedet for å bruke mye tid og ressurser på kostbare konsulentrapporter og markedsanalyser.
Det handler om intuisjon i forhold til hvilke faktorer som bringer suksess. Et eksempel på dette er investeringen i Andorra. I forkant av denne investeringen ble det gjennomført en analyse av et anerkjent revisjons- og konsulentmiljø. De anbefalte oss å avstå fra denne investeringen. Vi gjennomførte den likevel, fordi vi hele veien har vært overbevist om at vi måtte ha inngrep og kontroll med hele verdikjeden. Bare på denne måten kunne vi sikre oss at vi til enhver tid var i stand til å levere riktig mengde til riktig kvalitet og rett tid overfor våre kunder, sier Lønnum energisk.

## Verdenspatent

Utviklingen fra 1991 og frem til i dag har vært drevet av en genuin interesse hos alle medarbeidere for å finne nye og gode løsninger som er tilpasset kundenes behov.

- I oppstartsfasen var det mye utviklingspreget aktivitet knyttet til bedriftens hovedprodukter. I denne fasen kom det også frem andre ideer som ble utviklet. Lønnum viser stolt frem Miniprinter som bedriften utviklet på Mo i 1993. Den er patentert på verdensbasis og produsert i Canada på lisens. Dette produktet solgte 60 000 enheter i fjor.

I

### TAG System AS

Etablert:
27. mars 2000

Bransje:
Trykking og ellers

Adresse:
Mo i Rana

Daglig Leder:
Ståle Lønnum

Styreleder:
Nils Harald Øyjord

Eiere:
Ståle Lønnum, hovedeier.
Noen ansatte er småaksjonærer

Datterselskaper:
Safety System (100%)
Tag Production (100%)
Admedia AS (100%)

**Antall ansatte i Norge:**
95, de fleste rekruttert fra lokalmiljøet

| Vekst i % | |
|---|---|
| 2000 - 2003 | 11 % |
| 2000 - 2004 | 40 % |

**Omsetning:**

| | |
|---|---|
| Prognose 2004* | 95 000 |

| Vekst i % | |
|---|---|
| 2000 - 2003 | 49 % |
| 2000 - 2004 | 55 % |

**Årsresultat:**

| Vekst % | |
|---|---|
| 2000 - 2003 | 83% |
| 2000 - 2004 (prognose) | 90 % |

*Tall i 1000

*"Genuin interesse hos alle medarbeidere for å finne nye og gode løsninger som er tilpasset kundens behov, og intiusjon i forhold til hvilke faktorer som bringer suksess"*

I dag har bedriften en egen IT- og utviklingsavdeling som arbeider med nyskapning og produktutvikling.

- Vi er med på innovasjon. I det siste har vi vært med på seks større teknologi- og produktutviklingsprosjekter. Noen av disse kommer i kategorien radikale innovasjoner og involverer både nye kunder og nye markeder. Vi bruker store ressurser på utviklingsarbeid, helt sikkert over åtte årsverk. Dette er spennende, og det involverer alle i bedriften. Igjen er det slik at det er kunden som er den viktigste informasjonskilden og inspiratoren for vårt nyskapningsarbeid.

## Balansegang

Kreativitet betyr kaos. Ledelse er for meg evnen til å balansere kaos og kreativitet opp mot de behov man har for styring og kontroll. Denne balanseringen er noe av nøkkelen for vår suksess. Vi har en uformell tone i bedriften, og vi forsøker å skape en arbeidssituasjon der våre medarbeidere gis tillit, ansvar og muligheter til å ta beslutninger knyttet til det de har ansvar for.

- Vårt salgsarbeid er preget av tids- og ressurskrevende prosesser. I enkelte tilfeller har vi arbeidet mot en kunde i fem år før det resulterte i salg. Det er viktig at alle bidrar i disse prosessene. Hos oss får ingen kapsle seg inn og gjemme seg bort fra kundene. Alle deltar i prosessen med å skape fornøyde kunder.

- Vi har en grønn bok der alle som gjennomfører nye salg ukentlig registrerer disse ved å føre dem inn. Boken inneholder i år nye ordrer for 60 millioner, sirlig ført inn med kulepenn i boka…

I tillegg til kundefokus, kontroll med verdikjeden og dyktige ansatte, må vi levere riktig teknologi. Vi må ha kontroll nok til å kunne styre, og kaos nok til å være kreative. For oss har det også vært veldig viktig å ha Innovasjon Norge og NT-programmet i ryggen.

Bedriften forventer å vokse med i hvert fall 20 prosent kommende år. Planer finnes for en ny fabrikk som skal produsere plasten som brukes i kortene. Planer som kanskje kan innebære 100 nye arbeidsplasser på Mo i Rana.

*"Kreativitet betyr kaos. Ledelse er for meg evnen til å balansere kaos og kreativitet opp mot de behov man har for styring og kontroll"*

*"Bærebjelken vår er alltid kunden,kunden og atter kunden"*

*"Vi har en grønn bok der alle som gjennomfører nye salg ukentlig registrerer disse ved å føre dem inn.
Boken inneholder i år nye ordrer for 60 millioner, sirlig ført inn med kulepenn i boka…"*

# Hos oss er det ferie hele året

**Ferie og fritid er populært - og campingvogner og bobiler går unna som varmt hvetebrød hos Lians Caravan og Fritid AS. Kunder i store deler av Nordland, Troms og Finnmark finner veien til Andslimoen.**

Kjører du langs E6 i Målselv, er det lett å finne frem til Lians Caravan og Fritid. Det er ikke mange bedrifter som har 80-90 campingvogner og et 30-talls brukte bobiler i utstillingen, - i tillegg til en rekke nye produkter. Firmaet er rett og slett stor innen camping og caravan. Kunder fra Vesterålen, Ofoten, Troms og Finnmark finner veien til Målselv. Her er det ikke bare et stort utvalg som lokker, men også et populært serviceverksted.

## Familiebedrift

Som flere andre suksessbedrifter i Nord-Norge er Lians Caravan og Fritid AS et familieforetak. Arild Lian var i gang i 1984, og siden har det gått slag i slag.
I 2003 omsatte bedriften for om lag 114 millioner. I snitt selger bedriften fire campingvogner og mer enn en bobil hver eneste uke. I 2003 gikk det unna 200 vogner og 75 bobiler, og i år er salget økende. Gründer Arild er selger, og har ansatt datteren Hege Lian som daglig leder. Hun har vært ansatt i bedriften siden 1996, og er utdannet siviløkonom. Hun overtok som daglig leder inneværende år. Suksessbedriften startet med småskalasalg fra Mobil stasjonen i Heggelia, som Arild var medeier i. Han opplevde selv at utvalget av vogner var skralt i Nord-Norge, da han ble bitt av campingbasillen.

## Viktige agenturer

Nå har bedriften tre store og viktige agenturer Solifer, Polar og Bürstner - alle tre populære og velkjente merkevarer som selger godt.

- Vi har arbeidet hardt og målrettet for å få hånd om disse agenturene. I 1981 fikk vi hånd om finske Solifer.
Solifer vognene er skapt for nordiske værforhold, og vi solgte hele 52 vogner det første året.

Da så vi muligheten for helårsdrift med salg av vogner. I ettertid har vi utvidet vognparken med både Polar og Bürstner. Salget har hele tiden gått bra, og vi har bygget ut etter hvert. I 1998 fikk vi på plass en ny utstillingshall med plass til 30 vogner og biler i tillegg til nye kontorer, inngangsparti og lager.

## Hard jobbing

Suksessen har ikke kommet av seg selv. Det imponerende salget kommer av hard og målrettet jobbing over lang tid. Hege er glad for at hun hadde en solid ballast i bedriften før hun overtok som sjef. Både foreldrene og to søsken deler på eierskapet i bedriften.

- Det er et interessant og utfordrende marked å jobbe i. De fleste av våre ansatte har lang fartstid hos oss, og det er viktig for oss å ta vare på denne kontinuiteten og solide erfaringen. Vi føler at de ansatte blir tatt med på råd, og jeg kan skrive under på at alle ansatte yter maksimal innsats. Heldigvis har vi klart å unngå store gjennomtrekk, sier Hege.

# Lians Caravan og Fritid AS

## Hard konkurranse

Trenden viser at det norske folk bruker både tid og penger på ferie og fritid, men campingvogner og bobiler er langt fra eneste alternativ.

- Konkurrentene våre er i første rekke hyttefirmaer og turoperatører. Vi som driver i caravanbransjen samarbeider og hjelper hverandre mye og har en god tone, men konkurrerer selvfølgelig om kundene og salgene. Hun leder en stab på 14, en fordobling siden 1986. Bedriften har også vist seg å takle omstilling.

- Vi hadde et stort fall i campingvognmarkedet i 1989-90. Da satset vi på å få flere ben å stå på. Det endte opp med et serviceverksted, noe vi ikke angrer på i dag. Nyetableringen ble en suksess. Det er i dag nødvendig å ha både serviceverksted og en demonstrasjonshall med nye og fristende vogner for de som er innom.

## Holder oss oppdatert

Også i campingbransjen går utviklingen raskt, og det gjelder å holde seg oppdatert både om egne produkter, konkurrentenes produkter og nye trender.

- Som eiere målbærer vi nøkternhet, gode produkter og et høyt servicenivå. Det er våre suksesskriterier, i tillegg til svært dyktige og hardt arbeidende ansatte, som jeg allerede har nevnt som en meget viktig faktor.

- Vi deltar aktivt på messer for å oppdatere oss på hva som skjer i markedet, forteller Hege.

- Vi har ikke tatt ut store utbytter, men kjørt kapitalen tilbake i selskapet for nyinvesteringer.
Med beliggenhet mellom fire byer er vi godt plassert i vårt primære marked.
Vi har også samarbeidsavtaler med verksteder på Sortland, Evenskjer og Skibotn. På denne måten klarer vi å yte god service. I landsdelen vår er det store avstander, og vi kan ikke være plassert over alt. Men vi har satset på en nærhet som er akseptabel i vårt marked. Det hender ikke så rent sjelden at vi også har kunder fra andre deler av landet, på grunn av vårt gode utvalg.

# Lians Caravan og Fritid AS

Markedsleder Nøkternhet
Kontroll over verdikjeden og bevisst vekststrategi

## Trendy

Hege stiller store krav til seg selv, og må ha solid kunnskap om produktene firmaet selger.

- Som jente i denne bransjen blir jeg nok litt mer testet med tekniske spørsmål enn mine mannlige kollegaer, og da gjelder det å kunne svare for seg. For de fleste er nok en campingvognselger synonymt med en mann.

- Markedet innen caravan og bobilbransjen er økende. Det er i dag trendy for barnefamilier å ha campingvogn eller bobil. Den uthengte "grilldressen" er et tilbakelagt stadium. Dette kan man se på at det er stadig nye kundegrupper. Økende komfort, sikkerhet og motorytelse på bobilene har slått godt an hos kundene. Enkelte selger sine båter og kjøper bobil i stedet, og det setter vi selvsagt pris på.

- Vi er også stolte av at vi har vært med på å utvikle kvaliteten på produktene vi selger. Noen av konseptene som i dag finnes på enkelte vogner, ble første gang tegnet i Indre Troms.

Hos de nordiske produsentene har vi opplevd at forbedringsforslag blir mottatt med takk.

## Større og dyrere

- Hvordan bedømmer dere utviklingen i markedet fremover?

- Markedet for bobiler kommer til å øke. Nye kundegrupper kommer til, og vi har tro på at enda mer luksuriøse bobiler kommer på det norske markedet.

I utstillingen står en bobil som har nærmest alt, til en pris på 1,3 millioner, men hoved-tyngden av salget går på praktiske biler i mellomstørrelse.

*"Produktutvikling, kvalitet og service i hele verdikjeden"*

**Lians Caravan & Fritid AS**

| | |
|---|---|
| Etablert: | 02. januar 1987 |
| Bransje: | Detaljhandel med motorvogner |
| Hovedkontor: | Bardufoss |
| Daglig Leder: | Hege Lian |
| Styreleder: | Arild Lian |
| Eiere: | Familieforetak |
| **Antall ansatte:** | 14 |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 8 % |
| 2001 - 2004 | 21 % |
| **Omsetning:** | |
| Prognose 2004* | 130.000 |
| Vekst i % | |
| 2002 - 2003 | 34 % |
| 2000 - 2004 | 42 % |
| **Årsresultat:** | |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 69 % |

*Tall i 1000

Kundene bruker i dag bilen eller vogna som et middel til å være aktiv med fritidsaktiviteter som for eksempel fiske, ski, scooter, dans og ikke minst for å treffe andre.

- Det er klart at god privatøkonomi og lave lånerenter er gunstig for bedriften. Hun regner ikke med at bedriften skal utvides så mye fremover.

- På verkstedsiden vil vi nok forsøke å få mulighet for å kunne ta vedlikeholdsarbeid på både campingdelen og bobiler. I dag må en bobil på to forskjellige verksteder for å få gjennomført vedlikehold.

*"Gode produkter og hard arbeid"*

# Fant markedet på kaia

## Går det an å leve av russiske fiskere? Jo, Unex i Kirkenes fant sitt fremtidige marked på kaia - rett og slett.

Vi leser ofte om rustne russiske skip med fattige fiskere om bord. Men den russiske fiskeflåten er til stede i våre farvann. Og uten mat og drikke duger helten ikke, som kjent. For Unex har den russiske fiskeflåten blitt millionbutikk.
Unex har naturlig nok sine lokaler sentralt plassert i Kirkenes, med utsikt rett mot havna - der verdiskapningen foregår.

- Vi har vært i drift siden 1997, forteller Jørn Andreassen. Han var med på å bygge opp en svært suksessrik virksomhet sammen med Jan Tore Jørgensen ved å levere tjenester og proviant til russiske og utenlandske fiskefartøy og skip. Lokaliseringen er ikke tilfeldig.

- Matvaregrossisten Univest trakk seg ut av Finnmark i 1997, og vi overtok både lokaler og utstyr. Vi hadde tro på at det måtte ligge et inntjeningspotensiale, og valgte å trå til. Aktiviteten i havna i Kirkenes var stor, og vi anslo et økende behov for skipsproviant og tjenester. Vi var på jobb 24 timer i døgnet det første halvannet året. Vi oppsøkte båtene da de ankom, og lanserte vårt tilbud om proviant. Med andre ord fant vi markedet på kaia!

### Startet agenttilbud

- Vi merket oss samtidig at det var stor etterspørsel etter agenttjenester fra fiskebåtene vi var om bord i. Men det ville være umulig å oppnå tillit i markedet, hvis vi skulle være både agent og leverandør samtidig. To år etter etableringen av Unex, ved årsskiftet 1999, etablerte vi derfor Henriksen Shipping Service AS. Gründerne i Unex fikk med seg Arve Henriksen på eiersiden.

- Kundene er i hovedsak russiske fiskebåter. Det var svært spennende sommeren 1997. Vi hadde overtatt et stort og tomt lokale.

Vi sparket fotball og spiste pølser mens vi ventet på at båtene skulle komme. Da gikk vi om bord og spurt høflig om vi kunne få en ordre. Turene om bord i båtene var som eventyr. Vi måtte ofte ha hjelp av agentene til å overtale kapteinen om bord til å kjøpe fra oss. All betaling gikk i starten kontant, og kapteinene prioriterte ikke alltid mat til mannskapet, forteller Jørgensen og Andreassen

### Lærte av kundene

- Vi lærte utrolig mye i kontakten med de russiske kapteinene og deres mannskap. Det viktigste å bli klok på er forskjellen mellom å gjøre forretning med norske bedrifter og de russiske. Det var utrolig tilfredsstillende å klare å finne løsninger for kundene, og samtidig skape omsetning og lønnsomhet.
Inneværende år kommer vi til å nå 17 millioner i omsetning, og et plussresultat på mer enn to millioner kroner. Agentvirksomheten i Henriksen Shipping Service har også vokst rakst. Vi startet med en million i omsetning i 1999 og vil oppnå mer enn 15 millioner i 2004. Begge bedriftene har hatt gode overskudd alle driftsår. Gode resultater er svært tilfresstillende.

### Liker gründerånden

- Vi liker å være gründere. Gode økonomiske resultater gir oss muligheten til å drive fortsatt nyskapning. Det har hele veien vært vesentlig å ha fokus på å tjene pengene, før de brukes. Dette er en grunnregel, som hvis man følger den til punkt og prikke, gjør at det ikke kan gå galt. Forutsatt at man sitter med en god forretningsidé.

Det er en god løsning at man bygger opp bedriften stein for stein, og gjør seg minst mulig avhengig av støtteordninger. Kombinert med et sterkt personlig engasjement har dette gitt oss suksess, sier Arve. Nylig gikk vi sammen og startet en Euronics butikk i et nytt kjøpesenter i byen. God økonomi gir rom for nytenkning når vi har tid. Det er inspirerende å kunne starte nye bedrifter.

- Veksten hadde ikke vært mulig hvis vi ikke hadde maktet å ha kontinuerlig fokus på å tilpasse våre produkter til markedets behov. Suksessen ligger i det å være til stede for kundene. Et nært samliv med kunden er viktig.

Vi merker det når en kunde ringer og telefonen tas av andre enn den de har kontakt med til daglig. Da kan vi risikere at de bare legger på og ringer senere. Vi har også utviklet en fordel ved at vi har nært samspill med agenten for båtene. Spesielt er dette viktig for å tilpasse både leverings- og betalingsbetingelser etter hvert som kundenes preferanser endres.

## Skaffet kaiplass

Bedriftens tilstedeværelse for kundene er godt synlig i Kirkenes Havn i dag.

- Vi så tidlig at liggeplass for fiskebåtene kunne være en begrensning for oss. Vi kjøpte opp alle aksjene i Kirkenes Shipping AS i 2001, og tok tak i utfordringen. Dermed gikk vi i gang med å skaffe oss en flytekai, slik at vi kunne tilby liggeplass til båtene. Dette var viktig. Mange av båtene hadde fisket utenfor russisk farvann og ble stoppet av toll og byråkrati hvis de skulle gå til hjemmehavn for proviantering, levering av fangst, skifte av mannskap og klassifisering av båter og vedlikehold.

- Etableringen av fryselagre i Kirkenes har igjen økt behovet for kaiplass. Derfor er vi nå i ferd med å forestå videre bygging sammen med andre aktører.

*"Kjernen i vår forretningsidé, er å beherske kunsten å løse alle de små detaljer kundene forventer vi skal ordne for dem - raskt og rimelig"*

*"Suksessen ligger i det å være tilstede for kundene"*

*Jørn E. Andreassen*

- Handel med russiske bedrifter betegnes av mange som risikofylt. Hvordan opplever dere dette?

- Spesielt innen agentvirksomhet må vi kredittvurdere hver enkelt kunde. De beste kundene vi har er nå russerne, de vet hva de vil ha og betaler i tide.

## Den videre utviklingen

- Kjernen i vår forretningsidé er å beherske kunsten å løse logistikken for våre krevende kunder, til rett pris og til rett tid. Utfordringen vår er å være tilstrekkelig fleksible, slik at kunden kommer tilbake til oss.

- For eksempel så vi for noen år tilbake økende behov for leveranser av gass og kjølemedier til fiskeflåten. Systematisk oppbygging av dette gjør at vi nå er en av de største leverandørene av gass i Finnmark.

- Vi passer på at vi ikke rokker ved fundamentet for virksomheten. En god strategi er å drive selskapene svært nøkternt og ikke ta sjanser. Vi investerer ikke uten at det gagner bedriften direkte og er knyttet til et kundebehov. Det er også et prinsipp for oss at vi finansierer nye ting av driftsmidler, og ikke tar store lån. En vel fungerende ledergruppe er også viktig, sier Kirkenes trioen.

## Aktiv i lokalsamfunnet

Jørn Andreassen har det daglige ansvaret i Unex, og Jan Tore Jørgensen er mest involvert i strategiske beslutninger. I Henriksen Shipping er det Arve Henriksen som styrer skuta.

- Det er viktig for vår suksess at vi kompletterer områder vi ikke er sterke på gjennom rekruttering på alle nivå i bedriften. Det er ikke noe problem å finne nye ansatte lokalt. Vi krever mye av våre folk, men lønner godt og bruker lite tid på lønnsforhandlinger. Vi er ute etter folk som ser løsninger og ikke problemer og som gjerne kan russisk. Vi er svært fornøyd med de som jobber hos oss i dag, og ville aldri ha klart den positive utviklingen vi har hatt uten en felles innsats fra alle. Vi er aktive både i næringshagen og i Kirkenes Havn. Vi har i de siste årene sett at selv om vi ikke har noe å tjene på å markedsføre oss lokalt, likevel kan påvirke våre rammebetingelser ved å ta ansvar lokalt.

### Unex AS

Etablert:
20. februar 1995

Bransje:
Engroshandel med skipsutstyr og fiskeredsskap

Hovedkontor: Kirkenes

Daglig Leder:
Jørn E. Andreassen

Styreleder:
Jørn E. Andreassen

Eiere:
Jan Tore Jørgensen
Jørn E. Andreassen
Arve Henriksen
Jan Tore Jørgensen

Unex AS:

**Omsetning:**

| | |
|---|---|
| Prognose 2004* | 17 000 |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 47 % |
| 2000 - 2004 | 55 % |

**Årsresultat:**

| | |
|---|---|
| Vekst i % | |
| 2001 - 2003 | 87 % |

**Antall ansatte:** 6

| | |
|---|---|
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 50 % |
| 2000 - 2004 | 50 % |

Henriksen Shipping AS:

**Omsetning:**

| | |
|---|---|
| Prognose 2004* | 15 500 |
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 82 % |
| 2000 - 2004 | 84 % |

**Årsresultat:**

| | |
|---|---|
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 65 % |

**Antall ansatte:** 6

| | |
|---|---|
| Vekst i % | |
| 2000 - 2003 | 50 % |
| 2000 - 2004 | 50 % |

*Tall i 1000

# Hva er verdien av suksess?

**Jens-Harald Jenssen, Daglig Leder, Finnmark Reiseliv i Alta**
Jeg mener suksess på en måte må sees på som et nærings- og nytelsesmiddel for de som innkasserer suksessen. Hvis det inntas med forstand, og nytes i kontrollerte former, så er suksess noe man skal vokse og utvikle seg på. På en annen måte er suksess også noe som i høyeste grad er en spore til inspirasjon og nytenking hos de som får oppleve suksessen. Er man bevisst dette, så er suksess ikke farlig, men nødvendig og direkte deilig!

**Berit Laastad, Daglig Leder, Bedriftskompetanse i Bodø**
Primært bygger suksess opp kompetanse og tro på at en virksomhet kan lykkes. Slik kunnskap er en viktig drivkraft for utvikling og søken etter nye muligheter. Det gjelder både på det personlige plan og for virksomhetens kultur. Å forbli selvtilfreds etter oppnådd suksess er ingen god oppskrift for å nå nye høyder.

**Bjørn Olsen, Professor Handelshøgskolen i Bodø**
Verdien av suksess er selvsagt stor, både for eiere og gjennom at det motiverer omgivelsene til å tro på at suksess er mulig. Men suksess kan også være farlig. Mange suksessbedrifter rammes av suksessyndromet, der suksessberuselen blir så stor at de ikke evner å være objektive i forhold til omgivelsesendringer. Basert på tidligere suksess gjør de mer av det samme de alltid har gjort. "They never change a winning team", og går inn i dødens spiral, inn i konkursen og undergangen.

**Tore Andreassen, Administrerende Direktør, Odd Berg Gruppen i Tromsø**
De som skaper og utvikler bedrifter og arbeidsplasser er samfunnets viktigste ressurs. Der dette ikke skjer, vil det over tid skje en forvitring. I Norge blir du større helt av å vinne 2 mill kr i Lotto, enn av å skape 10 nye arbeidsplasser. De bedrifter og lokalsamfunn som viser at de setter pris på sine dyktige gründere og er stolte av de som har suksess, er de som vil vokse seg sterke og tiltrekke seg de dyktigste personene.

**Wenche Poppe, Administrerende Direktør, NORUT Medisin og Helse i Tromsø**
Suksess er definitivt ikke farlig. Vi trenger suksesser. Vi trenger eksempler på at det er mulig å få til noe. Innovasjon og gründervirksomhet er langdistanseidrett og krever utholdenhet og optimisme. Uten suksesser å vise til, kan det være vanskelig å få nye gründere til å legge ut på det lange løpet.

| Bedrift: | Fylke: | Omsetning 2002 | Omsetning 2003 | Vekst i 1000 | Vekst i % |
|---|---|---|---|---|---|
| BREIVIKBOTN FISKEINDUSTRI AS | FINNMARK | 822 | 63623 | 62801 | 7640 |
| SKARVIK AS | NORDLAND | 800 | 31781 | 30981 | 3873 |
| NORDIC SEA TRAWLERS AS | FINNMARK | 1099 | 38556 | 37457 | 3408 |
| OFOTBANEN AS | NORDLAND | 529 | 12589 | 12060 | 2280 |
| AQUARIUS SEA PRODUCTS AS | TROMS | 1650 | 38330 | 36680 | 2223 |
| ICENET AS | TROMS | 603 | 11472 | 10869 | 1802 |
| MIRAS ENGINEERING AS | NORDLAND | 523 | 9703 | 9180 | 1755 |
| MESTER EIENDOM AS | NORDLAND | 1076 | 17911 | 16835 | 1565 |
| RASMUSSEN HOLDING AS | NORDLAND | 713 | 11162 | 10449 | 1465 |
| OLAF MARTINUSSEN AS | TROMS | 530 | 8093 | 7563 | 1427 |
| POLAR QUALITY AS | NORDLAND | 4113 | 52721 | 48608 | 1182 |
| NORDNORSK UTBYGGING AS | TROMS | 1105 | 13960 | 12855 | 1163 |
| PRIME DETALJHANDEL AS | NORDLAND | 1944 | 22922 | 20978 | 1079 |
| FERIEEXPERTEN AS | TROMS | 19477 | 206059 | 186582 | 958 |
| SVOLVÆR FISKEPRODUKTER AS | NORDLAND | 664 | 6875 | 6211 | 935 |
| FAGERNES EIENDOM AS | TROMS | 555 | 5647 | 5092 | 917 |
| NORVITAL AS | NORDLAND | 1454 | 13958 | 12504 | 860 |
| EIENDOMS GRUPPEN AS | TROMS | 7400 | 70932 | 63532 | 859 |
| BLOKKEN SKIPSVERFT EIENDOM AS | NORDLAND | 1300 | 11953 | 10653 | 819 |
| VINN FELTUTBYGGING AS | TROMS | 1404 | 12783 | 11379 | 810 |
| BARLINDHAUG TEKNISKE ENTREPRISER AS | TROMS | 1421 | 11671 | 10250 | 721 |
| MYREBUEN AS | NORDLAND | 597 | 4882 | 4285 | 718 |
| BONSAK AS | NORDLAND | 1219 | 9929 | 8710 | 715 |
| EUROVITA AS | NORDLAND | 1268 | 10059 | 8791 | 693 |
| BLIKKENSLAGER ANDREASSEN AS | NORDLAND | 743 | 5563 | 4820 | 649 |
| SIV ØK INGE FALCK OLSEN AS | TROMS | 4958 | 36672 | 31714 | 640 |
| E G BYGG TRONDHEIM AS | TROMS | 5121 | 35505 | 30384 | 593 |
| HANS JOHNNY HØGÅS AS | NORDLAND | 939 | 6390 | 5451 | 581 |
| NY EIENDOM AS | NORDLAND | 2404 | 16264 | 13860 | 577 |
| Per Nystad a.s | TROMS | 507 | 3398 | 2891 | 570 |
| POLARPRODUKTER AS | NORDLAND | 5701 | 38016 | 32315 | 567 |
| BUTIKKBAKERN DRIFT AS | NORDLAND | 791 | 5005 | 4214 | 533 |
| ARNØYFRAKT AS | NORDLAND | 741 | 4412 | 3671 | 495 |
| RESTAURANTGRUPPEN NARVIK AS | NORDLAND | 1216 | 7207 | 5991 | 493 |
| AUDIO ONE AS | TROMS | 2333 | 13622 | 11289 | 484 |
| BAKKLAND TRANSPORT AS | TROMS | 1737 | 10126 | 8389 | 483 |
| ALMO EIENDOM AS | TROMS | 1181 | 6865 | 5684 | 481 |
| SYSTEM HALL AS | NORDLAND | 1226 | 6998 | 5772 | 471 |
| ACCELERO AS | FINNMARK | 624 | 3553 | 2929 | 469 |
| MOLVIKTIND II AS | TROMS | 594 | 3290 | 2696 | 454 |
| MARKEDSBRYGGA EIENDOM AS | NORDLAND | 2303 | 12690 | 10387 | 451 |
| TROMS AQUA AS | TROMS | 11643 | 64050 | 52407 | 450 |
| ØST INVEST AS | FINNMARK | 517 | 2838 | 2321 | 449 |
| ENTREPRENØR PARTNER AS | TROMS | 773 | 4198 | 3425 | 443 |
| BOBILNOR AS | NORDLAND | 3238 | 17553 | 14315 | 442 |
| FOLLALAKS AS | NORDLAND | 41947 | 220584 | 178637 | 426 |
| HALFDAN JOHNSEN AS | NORDLAND | 1269 | 6629 | 5360 | 422 |
| MOLO SLIP & MEK VERKSTED AS | NORDLAND | 710 | 3661 | 2951 | 416 |
| BODØ HAGESENTERSERVICE AS | NORDLAND | 1438 | 7411 | 5973 | 415 |
| KVÆNTRANS AS | TROMS | 559 | 2857 | 2298 | 411 |
| VESTFJORD EIENDOM AS | NORDLAND | 1600 | 8140 | 6540 | 409 |
| ANDENES KYSTFISKE AS | NORDLAND | 2136 | 10847 | 8711 | 408 |
| BÆNZEN AS | NORDLAND | 1640 | 8158 | 6518 | 397 |
| JOHNNY OG BERNT EIENDOM AS | NORDLAND | 834 | 4130 | 3296 | 395 |
| NORSTAT DYRØY AS | TROMS | 749 | 3689 | 2940 | 393 |
| HELGELAND BRANNSIKRING AS | NORDLAND | 554 | 2704 | 2150 | 388 |
| ROLF ANTONSEN AS | TROMS | 548 | 2668 | 2120 | 387 |
| NORKVEITE AS | NORDLAND | 691 | 3360 | 2669 | 386 |
| VILO AS | FINNMARK | 516 | 2506 | 1990 | 386 |
| HEGEM INVEST AS | NORDLAND | 4209 | 20243 | 16034 | 381 |
| MX-SPORT HUNSTAD AS | NORDLAND | 1397 | 6695 | 5298 | 379 |
| SCANFISH NORWAY AS | FINNMARK | 13823 | 66001 | 52178 | 377 |
| COOP STEIGEN BA | NORDLAND | 8823 | 42093 | 33270 | 377 |
| OLAVSEN AS | NORDLAND | 2415 | 11527 | 9112 | 377 |
| TROMSØ MOTE AS | TROMS | 948 | 4461 | 3513 | 371 |
| AS BYSY | TROMS | 1237 | 5744 | 4507 | 364 |
| ABRAXAS AS | NORDLAND | 670 | 3101 | 2431 | 363 |
| MELØY BEDRIFTSSERVICE AS | NORDLAND | 1361 | 6282 | 4921 | 362 |
| DYRØY ENERGI AS | TROMS | 1187 | 5444 | 4257 | 359 |
| JOHNSEN BLOMSTER AS | NORDLAND | 510 | 2341 | 1831 | 359 |
| AKSELSEN ENGINEERING AS | NORDLAND | 971 | 4391 | 3420 | 352 |
| FILBMAGOAHTI AS | FINNMARK | 1048 | 4716 | 3668 | 350 |
| MIX KIOSKEN OPPEID Tor A Nordmark | NORDLAND | 671 | 3020 | 2349 | 350 |
| LYNGSEIDET GJESTEGÅRD AS | TROMS | 528 | 2347 | 1819 | 345 |
| TELEGRAFEN KULTURHUS AS | NORDLAND | 576 | 2495 | 1919 | 333 |
| BLOMSTERLAND AS | NORDLAND | 960 | 4123 | 3163 | 329 |
| TROMSØ BYGG AS | TROMS | 12915 | 54710 | 41795 | 324 |
| EIENDOMSDRIFT AS | TROMS | 3240 | 13746 | 10506 | 324 |
| FINNSNES EIENDOM AS | TROMS | 2270 | 9570 | 7300 | 322 |
| MASKINERING AS | NORDLAND | 2012 | 8423 | 6411 | 319 |
| KAUTOKEINO TURISTHOTELL AS | FINNMARK | 1680 | 6790 | 5110 | 304 |
| MEGLER FORUM NARVIK AS | NORDLAND | 1361 | 5498 | 4137 | 304 |
| NOR INSTALLASJON AS | FINNMARK | 1425 | 5729 | 4304 | 302 |
| FINNFJORD AS | TROMS | 3483 | 13981 | 10498 | 301 |
| BARLINDHAUG EIENDOM AS | TROMS | 11398 | 45221 | 33823 | 297 |
| HAVSBRUN NORGE AS | NORDLAND | 7393 | 29247 | 21854 | 296 |
| VESTERÅLENS HERMETIKKFABRIKK AS | NORDLAND | 4732 | 18619 | 13887 | 293 |
| HÅNDVERKSCOMPAGNIET AS | NORDLAND | 928 | 3650 | 2722 | 293 |
| WIDERØE INTERNET AS | NORDLAND | 4614 | 18071 | 13457 | 292 |
| RESTAURANT GRUPPEN HOLDING AS | TROMS | 5125 | 19862 | 14737 | 288 |
| CAFE`EN KIRKENES AS | FINNMARK | 925 | 3552 | 2627 | 284 |
| PERPETUUM HOLDING AS | TROMS | 1149 | 4377 | 3228 | 281 |
| REALIS AS | TROMS | 1385 | 5147 | 3762 | 272 |
| HAUGE INSTALLASJON AS | TROMS | 865 | 3208 | 2343 | 271 |
| BYSENTERET NARVIK AS | NORDLAND | 4018 | 14816 | 10798 | 269 |
| FAGVERKTØY AS | FINNMARK | 2546 | 9400 | 6854 | 269 |
| TØNSVIK AS | TROMS | 1648 | 6056 | 4408 | 267 |
| BUNNPRIS GRØNNÅSEN AS | NORDLAND | 2423 | 8713 | 6290 | 260 |
| STRIFELDTS TRANSPORT AS | FINNMARK | 760 | 2730 | 1970 | 259 |

# arena

## Suksessbedrifter i Nord-Norge

"Vi ser muligheter ikke hindringer, og stoler på at markedet fører oss dit vi skal"

"Hver morgen kler vi på oss markeder"

"Samarbeid skaper vekst"

"Bærebjelken vår er alltid kunden, kunden og atter kunden"

"Produktutvikling, kvalitet og service i hele verdikjeden"

"Suksessen ligger i det å være tilstede for kundene"