

Running head: Strategi – DOM Group AS

Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet,
Handelshøyskolen ved UIS

Masteroppgave

MØAHOV

**Hvilke Strategier vil opprettholde og skape
varig konkurransefortrinn for DOM Group
AS?**

Skrevet av:

Nina Beate Myklebust 951839

Edvard Gahre Børresen 208167





Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:
Økonomi og administrasjon - masterstudium

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

TITTEL:
Hvilke strategier vil opprettholde og skape varig konkurransefortrinn for DOM Group AS?

ENGELSK TITTEL:
Which strategies will sustain and create lasting competitive advantage for DOM Group AS?

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

Terje I. Våland

208167

Edvard Gahre Børresen

951839

Nina Beate Myklebust

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2011

Underskrift administrasjon:.....

Sammendrag

Masteroppgavens formål har vært å kartlegge hvilke strategier som vil opprettholde og skape varig konkurransefortrinn for DOM Group. Forfatterne har studert hvilke tidligere strategiske valg som har ledet til selskapets konkurransefortrinn. DOM Group har etablert seg som en unik leverandør av tjenester relatert til forebygging og redusering av potensielt fallende gjenstander innen petroleumsindustrien. Ledelsen i selskapet har oppfattet signaler om mulige endringer i markedet og har på bakgrunn av dette etterspurt en analyse av hvilke faktorer som har vært og vil være sentrale i den videre utviklingen av selskapet.

Oppgaven har et eksplorativt og deskriptivt design. Forfatterne har innhentet informasjon fra selskapets datamateriale og eksterne kilder. Det har også blitt gjennomført individuelle dybdeintervjuer med selskapets ledelse. Det teoretiske rammeverket er bygget på anerkjente artikler og bøker innen det strategiske fagfeltet, og er utgangspunktet for den empiriske beskrivelsen av selskapets nåværende situasjon.

Forfatterne har benyttet Porters konkurranseanalyse for å analysere DOM Groups konkurransearena og hvilke krefter som kan påvirke selskapets måloppnåelse. Analysen avdekket at konkurransearenaen var preget av en moderat til høy konkurranseintensitet, hvor kundene har forholdsvis høy forhandlingsmakt. Det ble videre utført en VRIO analyse, hvor resultatene viser at selskapets sterke kunderelasjoner, gode omdømme, høye kvalitetssikring og kompetanse bundet sammen av en sterk organisasjonskultur har bidratt til selskapets konkurransefortrinn. Avslutningsvis ble det gjennomført analyser av selskapets ressurstilgang, markeds-, tjeneste- og kanalvalg, samt vurdert hvordan eventuelle markedsendringer ville kunne påvirke selskapets fremtidige konkurransearena.

De ulike strukturelle løsningene er presentert i en fremtidig strategi hvor selskapet på bakgrunn av analysen anbefales å differensiere seg tydeligere fra konkurrentene ved å bevare og øke kvalitetsfokuset på alle nivå i selskapet. Dette innebærer blant annet å opprettholde den høye kompetansen på selskapets ansatte og reduserer bruken av innleid personell. Selskapet skal også øke fokuset på salg og markedsføring av selskapets tjenester ut mot industriens mindre aktører.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Figuroversikt	5
Tabelloversikt	5
Vedlegg	6
Forkortelser/begrep	6
Forord	7
1. Innledning og problemstilling	8
1.1. Aktualitet	8
1.2. Formål og problemdefinerings	8
2. Teoretisk rammeverk	10
2.1. Konkurransfortrinn	10
2.1.1 Ressurstilgang	11
2.1.2 Markedsvalg	11
2.1.3 Produktvalg	12
2.1.4 Kanalvalg	13
2.2 Tjenesteytende virksomhet	13
2.3 Ressursbasert teori	14
2.3.1 Dynamisk kapabilitetstilnærming	15
2.4 Strategiske analyseverktøy	15
2.4.1 PORTERs konkurranseanalyse	16
2.4.2 VRIO	19
3. Metode	20
3.1 Undersøkellesdesign	20
3.2 Datainnsamling	20
3.3 Validitet	21
3.4 Reliabilitet	22
4. Empiri	23
4.1 Bedriftsbeskrivelse	23
4.1.1 Eierstruktur, lokalisering og økonomisk utvikling	24
4.1.2 Visjon og motto	24
4.2 Ressurstilgang	25
4.2.1 Styringssystem	25
4.2.2 Personalforvaltning	26
4.2.3 Sertifisering	26
4.2.4 Samsvarsvurdering	27
4.3 Tjenestetilbud	27
4.4 Markedsvalg	28
4.5 Kanalvalg	29
4.5.1 Distribusjon	29
4.5.2 Markedsføring	30
5. Analyse	31
5.1 Porters Konkurranseanalyse	31
5.1.1 Leverandørens forhandlingsmakt	32
5.1.2 Kundens forhandlingsmakt	33
5.1.3 Inngangsbarrierer	37
5.1.4 Substitutter	38
5.1.5 Konkurranseintensitet	39
5.2 VRIO-analyse	43

5.3	Analyse av ressurstilgang	46
5.4	Analyse av markedsvalg	49
5.4.1	Norsk sokkel.....	51
5.4.2	Markedet utenfor norsk sokkel.....	54
5.5	Analyse av tjenestetilbud.....	54
5.6	Analyse av kanalvalg.....	57
5.6.1	Markedsføring	57
5.6.2	Messer og faglige forum	58
5.6.3	Internett	59
5.6.4	Distribusjon/gjennomføring av tjenester	59
6.	Konklusjon	61
6.1	Strategi for DOM Group AS	61
6.2	Svakheter	62
6.3	Videre forskning	63
7.	Referanseliste	64

Figuroversikt

<i>Figur 1: Standardisering</i>	12
<i>Figur 2: Porters konkurranseanalyse</i>	16
<i>Figur 3: Tjenesteetterspørsel</i>	34
<i>Figur 4: Årsresultat</i>	40
<i>Figur 5: Driftskostnader</i>	40

Tabelloversikt

<i>Tabell 1: Leverandørens forhandlingsmakt</i>	17
<i>Tabell 2: Kundens forhandlingsmakt</i>	17
<i>Tabell 3: Inntrengere</i>	18
<i>Tabell 4: Substitutter</i>	18
<i>Tabell 5: Indikatorer på konkurranseintensiteten mellom eksisterende konkurrenter</i>	18
<i>Tabell 6: Økonomisk utvikling</i>	24
<i>Tabell 7: Leverandørens forhandlingsmakt</i>	32
<i>Tabell 8: ABC kategorisering av leverandører 2010</i>	32
<i>Tabell 9: Kundens forhandlingsmakt</i>	33
<i>Tabell 10: ABC kategorisering kunder 2010</i>	34
<i>Tabell 11: Inngangsbarrierer</i>	37
<i>Tabell 12: Substitutter</i>	38
<i>Tabell 13: Konkurranseintensitet</i>	39
<i>Tabell 14: Sertifisering</i>	41
<i>Tabell 15: Fordeling av Statoils lokasjoner</i>	42
<i>Tabell 16: Aktivitetsoversikt</i>	43
<i>Tabell 17: VRIO</i>	44
<i>Tabell 18: Det totale markedet på norsk sokkel</i>	51
<i>Tabell 19: Tjeneste korrelasjon</i>	55

Vedlegg

Vedlegg 1: ABC Kategorisering kunder 2010	69
Vedlegg 2: ABC Kategorisering leverandører 2010	70
Vedlegg 3: Årsresultat.....	71
Vedlegg 4: Organisasjonskart	72
Vedlegg 5: Dokumentert møteagenda.....	73

Forkortelser/begrep

DNV: Det Norske Veritas

DOM Group: Dropped Object Management Group

DROPS: Dropped Objects Prevention Scheme (Verdensomspennende interesseorganisasjon)

FG: Fallende Gjenstand (En gjenstand som beveger seg ukontrollert fra et nivå til et annet)

FG inspeksjon: Inspeksjon av potensielt fallende gjenstander

HMS: Helse, miljø og sikkerhet

ISO: International Organisation for Standardisation

MOU: Mobile Offshore Unit - Flyttbare innretninger

NS: Norsk Standard

OD: Oljedirektoratet

OED: Olje- og energidepartementet

OLF: Oljeindustriens landsforening

SFS: Samarbeid for Sikkerhet, samarbeidsprosjekt innenfor HMS i olje- og gassindustrien.

SOFT: Samarbeidsorganet for tilkomsteknikk

TT: Tilkomsteknikk

PTIL: Petroleumstilsynet

Forord

Masteroppgaven er et selvstendig og veiledet vitenskapelig arbeid, skrevet som en avsluttende avhandling ved masterstudiet økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger. Oppgavens tema og problemstilling er tilknyttet spesialiseringsretningen strategi og ledelse.

Utførelsen av oppgaven har vært en svært lærerik prosess og bidratt til økt kunnskap innen det strategiske fagområdet. Muligheten til å løse en reell strategisk problemstilling, for en bedrift i utvikling, har vært svært givende. Dette har gitt oss økt forståelse av hvordan strategisk konkurransefortrinn opparbeides. Valget av problemstilling ble gjort på grunnlag av at selskapets har oppfattet signaler om mulige endringer i markedet. Selskapets ledelse har på bakgrunn av dette forespurt en analyse av hvilke faktorer som har vært og vil være sentrale i den videre utviklingen av selskapet.

Vi vil rette en stor takk til vår studieveileder professor Terje I. Våland, og ikke minst ledelsen og ansatte i DOM Group AS. En spesielt stor takk til Harald Myklebust, Hanna Myklebust, Klaus Myklebust og Jan Egil Svendsen som har stilt opp i tide og utider og gitt oss relevant informasjon til oppgaven. Vi har satt stor pris på kontorplass og gode innspill til oppgaven. Vi vil også rette en takk til Frode Reksten, Trond Idsøe, Ragnhild Reiso og Steinar Børresen.

Stavanger, 14.06.2011

.....
Nina B. Myklebust

.....
Edvard Gahre Børresen

1. Innledning og problemstilling

1.1. Aktualitet

Den strategiske litteraturen viser en generell oppfatning av at strategi i stor grad øker en organisasjons overlevelsessevne og muligheten for å lykkes. For både organisasjoner med bevisste strategier (deliberate) og organisasjoner med fremtredende strategier (emergent), er det avgjørende å kartlegge organisasjonens ressurser og dens hensikt (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2003).

Strategisk posisjonering innebærer å oppnå et varig konkurransefortrinn, ved at organisasjonen utfører andre aktiviteter enn konkurrentene, eller utfører de samme aktivitetene som konkurrentene, men på en annen og bedre måte (Porter, 1980). Barney (1991) hevder at konkurransefortrinn kun kan oppnås når en har implementert en verdikjende strategi som samtidig ikke er implementert av eksisterende eller potensielle konkurrenter. I henhold til De Wit og Meyer (2010) opparbeider selskaper seg konkurransefortrinn gjennom selve forretningsmodellen, som består av selskapets sammensetning av ressurser, hvilke aktiviteter som skaper verdi og hvor stor verdi som skapes for kunden.

1.2 Formål og problemdefinering

Inspeksjonsfirmaet DOM Group AS (heretter kalt DOM) ble etablert i 2006. Selskapet har siden oppstart hatt en gradvis fremtredende strategi som synliggjøres gjennom mønsteret av valg og handlinger de har foretatt. På bakgrunn av dette, er det ytret ønske om å få kartlagt selskapets nåværende konkurransefortrinn. Forfatterne har derfor som formål å vurdere nåværende ressurstilgang, markeds-, tjeneste- og kanalvalg for å avdekke hvor konkurransefortrinnet har oppstått. Ledelsen i DOM har oppfattet signaler om mulige endringer i markedet, og forfatterne har på bakgrunn dette også som formål å avdekke hvilke nåværende og potensielle nye strategier som kan bidra til å opprettholde det konkurransefortrinnet selskapet har opparbeidet seg.

Selskapet har per dags dato 19 ansatte, fordelt på en administrativ gruppe og tre operative team som arbeider on- og offshore. De har hatt en jevn tilflyt av inspeksjonsoppdrag siden oppstart. Kundeporteføljen inneholder blant andre Statoil ASA og Norske Shell AS.

Selskapets tjenestemiks har utviklet og utvidet seg gradvis etter ønske og behov fra ulike kunder, noe som har resultert i differensierte tjenester med komplimenterende HMS-produkt.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvilke strategier vil opprettholde og skape varig konkurransefortrinn for DOM Group AS?

Forfatterne tar dermed sikte på å:

- Avdekke hvilke eventuelle ressurser som har skapt bedriftens nåværende konkurransefortrinn.
- Vurdere hvilke tjenester som har skapt selskapets nåværende posisjon i markedet.
- Kartlegge i hvilke markeder, og gjennom hvilke kanaler, selskapet har opparbeidet seg konkurransefortrinn.

Nærmere analyser har som formål:

- Kartlegge potensielle endringer i markedet.
- Vurdere nye strategier som kan bidra til å styrke og videreutvikle selskapets konkurransefortrinn.

2. Teoretisk rammeverk

Formålet med den teoretiske gjennomgangen er å presentere det teoretiske rammeverket som skal benyttes for å analysere selskapets nåværende situasjon og kartlegge hvilke tidligere valg som DOMs strategi er basert på. Videre vil det bli vurderes hvilke elementer som er avgjørende for å danne grunnlaget for en fremtidig strategi og for å opprettholde og for å øke selskapets konkurransefortrinn.

Det strategiske fagområdet presenterer flere ulike analyseverktøy og metoder. Her kan man blant annet nevne GE-McKinsey matrisen og BCG-matrisen. Disse er i utgangspunktet utviklet for større selskaper og benyttes hovedsakelig med hensyn til strategi på konsern nivå. Videre vil PESTEL-analyser være mest hensiktsmessig å benyttes for å kartlegge potensielle nøkkeldrivere i et selskaps makromiljø. De benyttes gjerne på større selskaper og i kontekster hvor disse driverne har potensiale til å påvirke selskapets måloppnåelse (Johnson, Scholes & Whittington, 2009). Med grunnlag i dette vil de overnevnte analyseverktøyene gi en svært generell beskrivelse av selskapet og gi lite innsikt i underliggende årsaker. På bakgrunn av dette vurderes de som mindre relevante for å løse den aktuelle problemstillingen knyttet til et lite selskap som DOM.

Selskapets bransje, altså dets mikromiljø, vil analyseres ved hjelp av Porters Five Forces. Ulike drivkrefter som påvirker bransjen som DOM opererer i vil avdekkes og bransjens attraktivitet vil vurderes. I følge Thurlby (1998) er en viktig begrensing ved Porters konkurranseanalyse at selskapets immaterielle ressurser ikke blir tatt med i beregningene. For å styrke analysen vil selskapets ressurser analyseres ved hjelp av en VRIO-analyse.

2.1 Konkurransfortrinn

Strategi kan defineres som mønsteret eller planen som integrerer en organisasjons viktigste mål, prosedyrer og handlinger i en sammenhengende helhet (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2003). I boken refereres det til at en godt formulert strategi kan bidra til å lede og allokere en organisasjons ressurser til en unik og holdbar posisjon. I dette tilfellet baseres posisjonen på organisasjonens interne kompetanse og begrensinger, forventede endringer i miljøet og betingede trekk fra konkurrenter.

I følge De Wit og Meyer (2010) vil et selskap oppnå et fortrinn ovenfor konkurrentene ved å skape overlegen verdi for kundene. Konkurransenomfanget kan strekke seg fra å være bredt til svært smalt og med flere ulike differensieringsmetoder; pris, funksjoner, produktsammensetninger, kvalitet, tilgjengelighet, merkevarebygging eller sterke merkerelasjoner. Hvilke av disse metodene som benyttes blir i følge De Wit og Meyer influert av hva som skaper den rette verdien for kunden. Porter (1980) hevder at det er avgjørende å fastslå i hvilket markedssegment og med hvilke produkter/tjenester man skal konkurrere. Porters generiske strategiklassifisering begrenser disse valgmulighetene til lav pris og differensiering.

2.1.1 Ressurstilgang

Begrepet ressurstilgang omfatter alle midler som er tilgjengelige for organisasjonen for å skape verdiøkende aktiviteter (De Wit og Mayer, 2010). Denne samlebetegnelsen omhandler materielle og immaterielle ressurser.

Materielle ressurser er alle midler som fysisk kan observeres. For eksempel bygninger, maskiner, råvarer, eiendom og kapital. Materielle ressurser kjennetegnes ved at de kan lett overføres mellom ulike avdelinger eller kopieres av konkurrerende firmaer, samt at de er relativt enkle å prissette og plassere i balansen.

Immaterielle ressurser kjennetegnes ved at de må utvikles internt i firmaet. I denne oppgaven har forfatterne valgt å skille mellom rasjonelle og kompetansebaserte ressurser. *Rasjonelle ressurser* er alle midler som er tilgjengelige for firmaet og har sin opprinnelse i organisasjonens interaksjon med omgivelsene (Løwendahl, 1997). Dette kan være forholdsrelaterte ressurser, som for eksempel selskapets rykte som avledes av selskapets interaksjon med leverandører, kunder eller samarbeidspartnere. *Kompetansebaserte ressurser* relaterer seg til selskapets kapabiliteter, holdning og evne til å konkurrere i det aktuelle markedet.

2.1.2 Markedsvalg

Et marked kan defineres som arenaen der organisasjoner møtes for å konkurrere om kjøperens gunst ved å tilby et tilnærmet likt produkt som skal dekke det samme behovet (De Wit og

Mayer, 2010). Med utgangspunkt i denne definisjonen bør et firma lede arbeidsinnsatsen i forhold til to fokuspunkter:

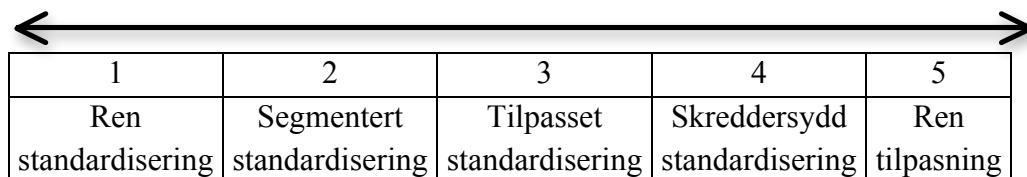
1. Velge et begrenset antall markeder som firmaet skal lykkes i.
 - Det vil her være nødvendig å analysere de strukturelle karakteristikaene som kjennetegner markedet og muligheten for å lykkes i disse omgivelsene.
2. Sette et bestemt fokus i hvert marked en skal operere i.
 - Selskapet må avgjøre hvilken posisjon de ønsker å oppnå i markedet og hva de må velge bort for å oppnå denne posisjonen.

Markedsposisjoneringen krever et tydelig og tilpasset produkttilbud som tilfredsstillende kundens behov, men også et aktivitetssystem og en ressursbase som kan måle seg med eksisterende og potensielle konkurrenter i markedet. Det avgjørende spørsmålet er hvor og hvordan selskapet skal konkurrere. I følge Porter (1980) kan nisjebedrifter etablere seg og drive med vedvarende lønnsomhet på lik linje med selskaper som har store markedsandeler.

2.1.3 Produktvalg

Et selskap kan markere seg i markedet ved å differensiere produktene eller tjenestene sine fra de som konkurrentene tilbyr. Mintzberg et al. (2003) presenterer seks differensieringsmetoder, hvorav prisdifferensiering er den mest grunnleggende metoden. Videre kan produkter eller tjenester skille seg fra konkurrentenes gjennom image (merkevarebygging), support (støtteaktiviteter), design og kvalitet. Den siste metoden skiller seg fra de fem andre differensieringsmetodene ved at en heller velger å etterligne eller kopiere andre sine produkter og tjenester. Det skiller også mellom ulike typer standardiseringer eller tilpasninger av produkter/tjenester som tilbys:

Figur 1: Standardisering



1	2	3	4	5
Ren standardisering	Segmentert standardisering	Tilpasset standardisering	Skreddersydd standardisering	Ren tilpasning

Trenden viser at kundene i økende grad foretrekker og benytter tilpasset standardisering, hvor kunden har mulighet til å sette sammen ulike standardkomponenter til et sluttprodukt (Mintzberg et al., 2003).

2.1.4 Kanalvalg

Kanalvalg kan defineres som styringen av vare- og informasjonsstrømmer fra opprinnelig kilde til endelig mottaker på en slik måte at verdi skapes for sluttbrukeren (Grønland, 2008). Varestrømmen vil i denne sammenhengen bety hvordan bedriften har valgt å distribuere sine varer og tjenester ut til sluttkunden, mens informasjonsstrømmen innebærer hvordan selskapet har valgt å markedsføre og kommunisere med markedet og sine kunder.

Der finnes ulike typer markedskanaler for informasjonsflyt, for eksempel markedsføringskampanjer og selve salgsprosessene, via internett eller deltagelse på messer.

Når det gjelder vareflyt vil en markedskanal kunne være direkte fra produsent til forbruker eller den kan omfatte flere inter-tilkoblede (vanligvis uavhengige men gjensidig avhengige) mellomledd som grossister, distributører, agenter og forhandlere. En analyse av en bedrifts markedskanal må dermed sees i forhold til hvor i verdikjeden bedriften befinner seg, og hvilke aktører som er bedriftens nærmeste bindeledd.

2.2 Tjenesteytende virksomhet

I følge Skaggs og Youndt (2004) vil en tjenesteytende organisasjons strategiske posisjon gjerne dikteres av følgende tre elementer; 1) hvilke type informasjon man behøver fra kunden, 2) hvor kompleks den gjeldende tjenesten som leveres er og 3) i hvilken grad korrespondansen preges av usikkerhet. Resultatet av studien viser at det er et sterkt forhold mellom den menneskelige kapitalen, de ansattes evner, kunnskap, ekspertise og organisasjonens strategiske posisjonering. Det vises også til at den kunnskapsbaserte plattformen i enkelte tilfeller er en avgjørende faktor for å oppnå overlegen ytelse og dermed nå strategiske målsetninger (Skaggs & Youndt, 2004).

For at et selskap skal kunne tilpasse seg markedets utvikling er det avgjørende at ressursenes og verdikjedens styrker utnyttes. De Wit og Meyer (2010) presenterer "*the inside-out*"-perspektivet, som er basert på at selskapets strategi er bygd på selskapets styrker og kapabiliteter. Et hvert konkurransefokus må med andre ord, sentreres rundt det markedet som har behov for selskapets kompetanse. Perspektivet vektlegger også at enhver etterligning av selskapets materielle og immaterielle ressurser blant konkurrentene vil kreve tid, og derav gi selskapet mulighet til å opprettholde distansen gjennom intern videreutvikling.

2.3 Ressursbasert teori

Ressursbasert teori handler i stor grad om hvordan et firma kan oppnå konkurransefortrinn ved å implementere strategier hvor interne styrker utnyttes ved å respondere på markedsmuligheter, samtidig som eksterne trusler nøytraliseres og interne svakheter unngås.

En ressurs defineres som alle eiendeler, kapabiliteter, organisatoriske prosesser, attributter, informasjon og kunnskap, kontrollert av firmaet og som gjør det mulig for firmaet å tilegne og implementere strategier som vil forbedre effektiviteten og handlekraften (Barney, 1991).

For at en ressurs skal kunne generere et varig konkurransefortrinn må den være; verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og i tillegg ikke kunne substitueres med en annen ressurs. Et firma har oppnådd konkurransefortrinn når en verdiøkende strategi er implementert, samtidig som den ikke er implementert av konkurrenter. *Varig* konkurransefortrinn er først oppnådd når konkurrentene ikke har kunnskap eller evne til å duplisere strategien. I denne sammenhengen er *varig* ikke en lengre kalenderperiode, men avhenger av hvorvidt firmaet klarer å opprettholde konkurransefortrinnet etter at konkurrentene har forsøkt å duplisere ressursen (Barney, 1991).

Verdifulle ressurser gjør et firma i stand til å visualisere og implementere driftseffektiverende strategier som også kan være kostnadsreducerende. En verdifull ressurs har potensiale til å lede til konkurransefortrinn dersom antall firmaer som har ressursen er mindre enn det antall firmaer som er nødvendig for å skape et dynamisk konkurranseforhold i markedet (Barney, 1991).

En ressurs er *sjelden* hvis den er den delen av en verdiskapende strategi som ikke er implementert av konkurrenter. Strategien kan være en miks av flere ressurser, bl.a. fysisk-, menneskelig- og organisasjonskapital, noe som gjør den vanskelig å imitere (Barney, 1991).

Verdifulle og sjeldne ressurser kan bare være en kilde til varig konkurransefortrinn dersom firmaer som ikke innehar ressursene heller ikke har evne eller kompetanse til å *imitere* den. Sannsynligheten for at konkurrentene skal kunne imitere strategien er som utgangspunkt mindre enn én. For å kunne matche strategien må en imitere hver enkelt ressurs som eksempelvis har en sannsynlighet på 0,9. Sannsynligheten for å matche en strategi med en

miks av flere nødvendige ressurser blir dermed $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0,66$ (Porter, 1996).

I følge Barney (1991) kan en ressurs være *ikke-imiterbar* grunnet én eller flere av følgende årsaker:

- Dersom ressursen bygger på selskapets historiske forhold, tidligere beslutninger og unike valg som har hatt langsiktig påvirkning på selskapets verdiskapende strategi.
- Dersom kausal ambiguitet bidrar til at det komplekse forholdet mellom firmaets ressurser og dets konkurransefortrinn ikke forstås i full utstrekning. Dersom den kausale effekten er en kombinasjon av flere ressurser kan det være vanskelig å spore og analysere hvilken effekt den enkelte ressursen har på det langsiktige prestasjonsnivået.
- Når organisasjonens sosiale kompleksitet i form av for eksempel det interpersonlige forholdet mellom ledelsen, firmaets kultur eller rykte blant kunder og leverandører begrenser konkurrentenes mulighet til å imitere nødvendige ressurser.

Barney (1991) sitt siste krav er at den verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare ressursen *ikke kan substitueres*. Strategisk ekvivalente ressurser kan benyttes for å innføre samme strategi og kan herunder bidra til at eksisterende eller potensielle konkurrenter implementer de samme strategiene på en annen måte, men med andre tilsvarende ressurser.

2.3.1 Dynamisk kapabilitetstilnærming

Innenfor ressursbasert teori presenterer Teece, Pisano & Shuen (1997) begrepet dynamisk kapabilitetstilnærming, som vektlegger utnyttelse av eksisterende interne og eksterne selskapsspesifikke kompetanser for å håndtere endringer i markedet. De hevder at det kun er selskaper med evne til å tilpasse seg endringer i markedet og som samtidig, raskt og fleksibelt, skaper innovative produkter som kan opparbeide seg konkurransefortrinn. Det er kun kapabiliteter som er vanskelige å imitere som kan skape konkurransefortrinn, da gjerne i form av engasjement, omdømme, rutiner, kunnskap eller komplementære eiendeler.

2.4 Strategiske analyseverktøy

Angående valg av hvilke analyser som er blitt benyttet for å kunne svare på oppgavens problemstilling, var det avgjørende å ta hensyn til at DOM er et forholdsvis lite selskap i det

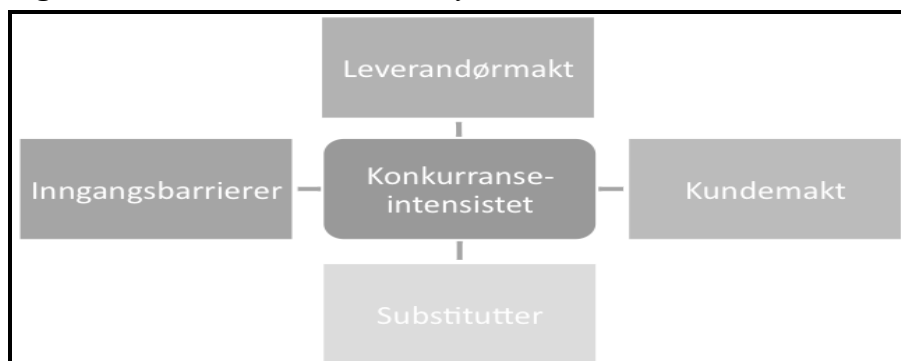
norske markedet. Tjenestene selskapet leverer kan defineres som et nisjeprodukt til relativt store aktører i olje- og gassindustrien. Dette innebærer at det er flere analyseverktøy som ikke vil være like velegnet som andre i en beskrivelse av bedriftens strategiske valg, både med hensyn til tidligere og fremtidige valg. Strategi er et særdeles praktisk fagområde, og flere av de mest anerkjente analyseverktøyene er utarbeidet for større selskaper, og gjerne til å analysere selskaper som i større grad blir påvirket av makroøkonomiske forhold. For å kunne analysere de forhold som er unike for DOM og deres strategiske valg, har forfatterne derfor valgt tre utvalgte analyseverktøy, Porters Five Forces, VRIO analyse og en analyse av bedriftens kanal- og markedsvalg, ressurstilgang og tjenestevalg. Forfatterne mener disse analysene vil gi en utfyllende beskrivelse av hvilke faktorer det vil være avgjørende å ta hensyn til ved utvikling av DOMs fremtidige strategiske satsingsområder.

2.4.1 PORTERs konkurranseanalyse

Verktøyet benyttes for å identifisere en industris eller sektors attraktivitet, herunder potensialet for å skape verdi i markedet. Det er den kollektive styrken av de fem kreftene som avgjør industriens evne til å tjene penger (Porter, 2008).

Analysen er godt egnet til å støtte avgjørelser om å trenge inn i eller trekke seg ut fra et marked eller et segment (Recklies, 2001). En begrensning ved modellen er at den blant annet forutsetter et klassisk, perfekt, og relativt enkelt og statisk marked. Desto mer et marked er regulert av statlig kontroll, desto mindre relevant er modellen. Reguleringer avgjør spillereglene for aktørene i markedet og påvirker deres finansielle og teknologiske atferdsmønstre. Et for snevert fokus på et element i modellen, vil medføre økt risiko for at viktige faktorer som spiller inn på konkurranseforholdet i markedet blir oversett (Recklies, 2001).

Figur 2: Porters konkurranseanalyse



I følge Porter (2008) kan følgende faktorer bidra til å endre de ulike maktforholdene på konkurransearenaen:

Tabell 1: Leverandørens forhandlingsmakt

A.	Leverandørbransjen domineres av få bedrifter, og er mer konsentrert enn bransjen den selger til
B.	Leverandørbransjen opplever lav grad av substitutter
C.	Kundebransjen er ikke avgjørende for leverandørens inntekter
D.	Produktdifferensiering
E.	Det er forbundet kostnader ved bytte av leverandør
F.	Leverandøren kan tenkes å integrere forover i verdikjeden.

Begrepet leverandør omfatter i dette tilfellet alle leveranseklider som leverer et produkt eller tjeneste som er nødvendig for å levere et sluttprodukt til bedriften.

Tabell 2: Kundens forhandlingsmakt

A.	Små og dominerende kunder, eller kunder som kjøper i stort volum
B.	Produktene som kjøpes er standardiserte eller udifferensierte
C.	Kunde møter lave byttekostnader
D.	Kunde kan tenkes å integrere bakover i verdikjeden.
Hvis kunden i tillegg er prissensitiv, bidrar følgende faktorer til deres forhandlingsmakt:	
E.	Produktene har lite å si for kvaliteten på kundes varer eller tjenester
F.	Kostnaden ved kjøp av produktet utgjør en stor del av kundes kostnadsstruktur/budsjett
G.	Kundebransjen er lite profitterende
H.	Produktet som tilbys har liten effekt på kundens andre kostnader.

Kundens forhandlingsmakt avgjør hvor mye press en kunde kan illegge på marginer og volum.

Tabell 3: Inntrengere

- | | |
|----|---|
| A. | Stordriftsfordeler forbundet med tilbud |
| B. | Stordriftsfordeler forbundet med etterspørsel - nettverk og lojalitet |
| C. | Høyt kapitalbehov ved oppstart |
| D. | Høye byttekostnader |
| E. | Restriktiv adgang til distribusjonskanaler |
| F. | Kostnadsulemper uavhengig av størrelsesfaktor |
| G. | Restriktiv politikk - myndigheter. |

Nye aktører på markedet forsterker ønsket om å tilegne seg økte markedsandeler som kan benyttes til å legge press på pris, kostnadskontroll og investeringsraten for å skape høyere inngangsbarrierer til markedet.

Tabell 4: Substitutter

- | | |
|----|---|
| A. | Substituttet tilbyr et attraktivt pris-ytelse bytteforhold sammenlignet med bransjens produkt |
| B. | Kundes byttekostnader er lave. |

Risikoen for substitutter eksisterer dersom det finnes alternative produkter med lavere priser og bedre ytelsesevner som tilfredsstiller samme formål. Dette vil påvirke bransjens prisenivå og kravet kundene stiller til ytelse.

Tabell 5: Indikatorer på konkurranseintensiteten mellom eksisterende konkurrenter

- | | |
|----|---|
| A. | Høyt antall konkurrenter, med forholdsvis lik størrelse og makt |
| B. | Lav vekstrate i bransjen |
| C. | Høye avviklingskostnader |
| D. | Bransjen preges av strategisk satsing. |

Prispressing oppstår gjerne hvis følgende forhold preger industrien:

- | | |
|----|--|
| E. | Lav produktdifferensiering mellom konkurrentene og lave byttekostnader for kunde |
| F. | Høye faste kostnader og lave variable kostnader |
| G. | Kapasitet økes i store sprang, noe som medfører perioder med overkapasitet og prisreduksjon. |

2.4.2 VRIO

VRIO-rammeverket, som står for *Valuable, Rare, Inimitable, Organized*, benyttes for å vurdere et selskaps materielle og immaterielle ressurser og dets potensiale for å skape varige konkurransefortrinn. Selve analysen gjennomføres ved å kartlegge hvorvidt ressursene er verdifulle for selskapet, om de er sjeldne blant konkurrerende selskaper, hvorvidt det er vanskelig å kopiere ressursene og om selskapet er i stand til å utnytte ressursenes fulle potensiale (Barney, 1991/1999).

Først når en ressurs tilfredsstillende alle de fire kriteriene antas det at den gir selskapet varig konkurransefortrinn. Er ressursen klassifisert til å gi et midlertidig (3/4 kriterier oppfylles) eller varig konkurransefortrinn (4/4) innebærer dette at ressursen gir en over gjennomsnittlig lønnsomhet for selskapet.

3. Metode

I dette kapittelet vil det bli redegjort for metodevalg, innhenting av informasjon samt hvordan dataen er anvendt for å besvare den aktuelle problemstillingen. Undersøkellesdesign beskriver hvordan dataen fysisk er innsamlet og hvilke design som beskriver denne innsamlingen.

Under datainnsamling beskrives det i hvilken grad det er benyttet eksisterende data eller data som er tilegnet spesielt til denne oppgaven. Avslutningsvis vil oppgavens validitet og reliabilitet beskrives og evalueres i forhold til metodevalg og kildebruk.

3.1 Undersøkellesdesign

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal legges opp for å løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004). Undersøkellesdesign beskriver med andre ord hvordan dataene fysisk samles inn. Grunnet for valgt design beror på informasjons- og databehov, hvordan en vil fremskaffe denne informasjonen og til slutt hvordan analysen skal gjennomføres. I denne analysen er det blitt benyttet et eksplorativt og deskriptivt design.

En eksplorativ tilnærming er en utforskende design, som i første omgang benyttes for å forstå og tolke det aktuelle temaet. Formålet er her å bedre innsikten i problemstillingens tema.

Forfatterne har i hovedsak benyttet kvalitative metoder for å fremskaffe ny informasjon og få økt forståelse innen den strategiske problemstillingen. Det teoretiske rammeverket beskriver nærmere den litteraturen som er blitt vurdert som relevant for å kunne svare på den aktuelle problemstillingen. Det er videre foretatt individuelle dybdeintervjuer med selskapets ledelse for både å øke innsikten rundt den strategiske posisjonen til DOM, og for å få en forståelse av hvordan ledelsen vil styre selskapet for å oppnå fremtidige målsetninger. Videre er det benyttet en deskriptiv design for å beskrive dagens situasjon på best mulig måte. Formålet er å knytte sammen variablene som påvirker selskapets tidligere og fremtidige strategiske valg.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamling beskriver hvorvidt data finnes fra før eller ikke, enten eksternt eller internt (Gripsrud et al., 2004). I denne delen vil det bli beskrevet hvordan dataen som var nødvendig

for å besvare den aktuelle problemstillingen har blitt anskaffet. I den sammenheng er det vanlig å skille mellom to former for data; sekundærdata og primærdata.

Sekundærdata er data som er innsamlet og/eller behandlet av andre og til et annet formål. Påfølgende er da reliabiliteten til datamaterialet et sentralt tema. Det har blant annet blitt innhentet datamateriale som foreligger internt i DOM og ekstern data fra blant annet Oljeindustriens Landsforening og Petroleumstilsynet.

Artikler benyttet i det teoretiske rammeverket er publisert i vitenskapelige journaler. Dette er artikler som har vært gjennom en omfattende vurdering av eksperter innenfor det aktuelle temaet og er godkjent av den Amerikanske Psykologiske Foreningen (Lapan & Quartaroli, 2009). Reliabiliteten til disse artiklene kan dermed anses for å være meget sterk. Supplerende er det benyttet pensumlitteratur hentet fra strategifaget, samt relevant litteratur fra andre fag tilknyttet masterstudiet ved Universitet i Stavanger.

Primærdata er data som ikke eksisterer fra før, men som er hentet inn spesielt til oppgavens formål. Innhenting har vært meget tid- og ressurskrevende, men helt nødvendig for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Det har blitt gjennomført personintervjuer med ledelsen i DOM, samt samtaler med Petroleumstilsynet og Statoil ASA for å innhente data og informasjon. Bakgrunnen for at denne metoden ble benyttet var fordi at spørsmålene som ble stilt er relativt spesifikke i forhold til driften og de strategiske valgene som DOM har gjort. Resultatene av intervjuene har gitt data av både kvantitativ og kvalitativ art. Siden samarbeidet med DOM har vært basert på åpne bøker, er det god grunn til å tro at informasjonen er korrekt.

3.3 Validitet

Validitetsbegrepet omhandler hvilken grad av gyldighet som kan tilskrives sammenhengen mellom resultatet og det en har målt i undersøkelsen (Gripsrud et al., 2004). I dette tilfellet vil det si hvorvidt forfatterne har tilegnet seg riktig kunnskap om DOM sin interne og eksterne kontekst. En skiller ofte mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet omhandler hvilken grad av objektivitet som kan tilskrives de påståtte variasjonene mellom variablene. Med andre ord er det blitt benyttet de riktige variablene for å

forklare variasjonen mellom parameterne, og hvor godt modellen stemmer overens med virkeligheten. Den teoretiske modellen er sammensatt av et utvalg anerkjente analyseverktøy. Valget av analyseverktøy er blitt grundig diskutert med studieveileder og ledelsen i DOM, noe forfatterne mener har styrket analysens validitet.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra denne undersøkelsen kan overføres til en tilsvarende situasjon i en annen organisasjon. Det sentrale temaet er i hvilken grad en kan generalisere analysens resultat. Dataene som har blitt innsamlet fra eksterne kilder har hovedsakelig vært knyttet til DOM, selskapets industri og informasjon relatert til fallende gjenstands problematikk. For å opprettholde god validitet har forfatterne drøftet og diskutert dataen med DOM for å etterse tall og informasjon gitt av eksterne aktører. Forfatterne mener dette har styrket validiteten til analysen av DOM sine strategiske valg.

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler på et overordnet nivå om i hvilken grad man kan stole på at resultatet er pålitelig (Gripsrud et al., 2004). Det vil si at hvis andre benytter det samme teoretiske verktøyet, innhenter data fra de samme kildene og utfører tilsvarende analyser av DOM, skal de komme frem til samme resultat. Dette medfører et naturlig krav til nøyaktighet.

Utenforstående skal objektivt kunne følge beskrivelsen av metode i oppgaven, slik at det vil være mulig for andre å gjenta undersøkelsen.

Hvordan analysen er utført, hvilke kilder som er benyttet og resultatet av analysen er dokumentert i oppgaven. På bakgrunn av oppgavens teoretiske forankring og empiriske beskrivelse av selskapet mener forfatterne at reliabiliteten i analysen er godt ivaretatt.

4. Empiri

I dette kapitlet vil selskapet beskrives ved bruk av det teoretiske rammeverket som er satt for oppgaven. Dette innebærer en nærmere beskrivelse av DOM sin nåværende situasjon basert på ressurstilgang, valg av marked, tjenestetilbud og kanalvalg. Formålet er å beskrive selskapet og de aktivitetene som har dannet grunnlaget for tidligere strategiske valg.

4.1 *Bedriftsbeskrivelse*

DOM har spesialisert seg innen inspeksjon og forebygging av fallende gjenstander. Selskapets ekspertise ligger innen fagområdene HMS, inspeksjon, opplæring, gjennomgang av styringssystemer, gransking og mekanisk reparasjon. Tjenestene selskapet tilbyr er primært rettet mot petroleumsindustrien. I DOMs tilfelle knyttes oppdrag gjerne til kontrakter med to til tre års varighet. Dette skaper en viss stabilitet for selskapet og bidrar til en økt forutsigbarhet med tanke på fremtidig utvikling.

DOM er en tjenesteytende virksomhet med kunder som i ulik grad er delaktige i produksjonsprosessen. Det er avgjørende at informasjonsutveksling og samarbeid mellom partene fungerer bra for at selskapet skal tilfredsstille kundens behov og gi kunden en verdiøkning. Hvor stor informasjonsutveksling som er nødvendig for å utføre oppdraget på en kvalitetssikker og tilfredsstillende måte avhenger i stor grad av oppdragets kompleksitet. I følge daglig leder i DOM er den kunnskapsbaserte plattformen, selskapets ansatte og deres interaksjon med kunden, på kundens egen arena, svært avgjørende for å oppnå strategiske målsetninger.

Flere av selskapets eiere og ansatte har mottatt priser for sitt arbeid med å redusere faren for fallende gjenstander i oljeindustrien (DOM Group, 2011a). Fem av selskapets syv eiere har lang erfaring innen det aktuelle fagområdet. Da Statoil i 2007 besluttet å outsource FG inspeksjonstjenesten så den nåværende ledelsen av DOM en mulighet i markedet. Deres erfaring og signaler fra miljøet tilsa at behovet for slike tjenester ville øke over sikt, noe som la grunnlaget for at DOM ble etablert oktober 2006 og deltok i sin først anbudsrunde i 2007. Selskapets fundament er basert på langsiktige investeringer i de ansattes kompetanse, som også er en prioritert strategi for den videre utviklingen av selskapet.

4.1.1 Eierstruktur, lokalisering og økonomisk utvikling

Selskapet er registrert som et privat foretak med begrenset ansvar, under bransjen ”teknisk prøving og analyse”. Aksjene er fordelt på oppstartsmedlemmene, hvorav Harald Myklebust, Hanna Myklebust, Jan Egil Svendsen og Klaus Myklebust er hovedaksjonærer. De resterende tre eierne har hver en eierandel på tre prosent.

DOMs kontor er lokalisert i Stavanger, hvor også store deler av bransjens største aktører er sentralisert. Oljedirektoratet og Petroleumstilsynet har også sine hovedkontorer i denne regionen. Selskapet har en voksende kundebase bestående av blant andre Statoil ASA, Norske Shell AS, Marathon Petroleum Norge AS, DONG Energy Oil & Gas AS og Aibert AS. Tjenestene utføres både on- og offshore for kundene.

Tabell 6: Økonomisk utvikling

År	2010	2009	2008	2007	2006
Driftsinntekter	26,493	20,825	24,506	20,328	0
Driftskostnader	23,888	19,644	20,077	16,017	54
Driftsresultat	2,604	1,181	4,429	4,311	-54
Netto finansinntekter	64	116	249	42	0
Resultat før skatt	2,668	1,279	4,600	4,287	-57
Årsresultat	1,916	914	3,292	3,083	-38

Tabell 6 viser selskapets økonomisk utvikling siden oppstart i 2006 (Proff™, 2011d). I tillegg er det supplert med økonomisk resultat i 2010 fra administrasjonsleder i DOM.

4.1.2 Visjon og motto

Selskapet visjon er: ”*Utnyttelse av kunnskap om oljevirkosomhet til verdiskapningen hos DOM Group og selskapets kunder, når som helst og hvor som helst.*” Denne visjonen innebærer at selskapet må benytte sine samlede ressurser for å stille med et optimalt tjeneste- og produkttilbud i markedet. Visjonen tilsier også at selskapets tjenester ikke er begrenset til en bestemt lokasjon, men utføres der kundens installasjon er lokalisert.

DOM har også utviklet mottoet ”Vi skal være etterpåkloke på forhånd”. Mottoet er basert på en langsiktig og tung satsing på null-filosofi. Dette innebærer at selskapet selv har satt et høyt krav til sine tjenester og den strategiske planleggingen til selskapet. For å etterleve denne

målsetningen gjennomføres det et grundig arbeid innen feltene HMS, realkompetanse og bevaring av et unikt arbeidsmiljø.

4.2 Ressurstilgang

For å beskrive DOM sin ressurstilgang vil det være hensiktsmessig å se nærmere på hvordan selskapet sikrer tilgang til nødvendige materielle og immaterielle ressurser gjennom selskapets styringssystemer, personalforvaltning, sertifiseringer og prosedyrer og rutiner. Ressursene som kreves for å drifte og videreutvikle selskapets aktiviteter vil i den senere analysen vurderes enkeltvis i forhold til hvor verdifulle, sjeldne, imiterbare og substituerbare ressursene er.

4.2.1 Styringssystem

DOMs infrastruktur preges i stor grad av formelle prosedyrer og prosesser. Selskapets beste praksis-dokumenter som heter "Våre styrende og rådgivende dokumenter" beskriver selskapets styringssystem og skal bidra til å sikre en systematisk styring av egne aktiviteter og et kontinuerlig forbedringsarbeid. Dokumentene beskriver hvordan relevante krav fra myndighetene, kunder og selskapet skal ivaretas.

DOM må i dag forholde seg til flere forskjellige styrings- og rapporteringssystemer. Hver av deres største kunder har forskjellige systemer som stadig er i forandring for å bedre brukervennligheten og driften av selskapene. Dette innebærer utfordringer for DOM, da selskapet må tilpasse seg forandringene og holde seg oppdatert på hvilke systemer og versjoner kunden benytter. Opplæringen i disse programmene står DOM for selv, noe som representerer en betydelig kostnadsdriver.

DOM har implementert styringssystemet Antenor, som gir ledelsen kontinuerlig oversikt over nåværende status og styring i forhold til selskapets målsetninger. Styringssystemet er et verktøy for å gi best mulige og korrekte data til rapportering, og benyttes til å identifisere avvik og iverksettelse av korrektive tiltak. I tillegg til dette benyttes systemet også for å kvalitetssikre selskapets kompetanse.

4.2.2 Personalforvaltning

For at DOM skal kunne tilby sine tjenester i on- og offshore markedet stilles det minimumskrav til de ansattes kunnskap og kompetanse. Dette innebærer at alle har grunnleggende sikkerhetskurs, offshore helseattest, opplæring i felles modell for arbeidstillatelse og sikker jobbanalyse samt APOS (Styringsystem). Videre gjennomgår alle de ansatte selskapsintern opplæring innen aktuelle områder innen fallende gjenstand-problematikk. Ansatte med tilleggskurs eller særskilt kompetanse på enkelte områder belønnes med økt lønn og stillingsansvar.

DOM Group sine ansatte og deres kompetanse er selskapets viktigste ressurs. Dette skal klart synliggjøres overfor alle våre ansatte som en motivasjon innen arbeidet mot våre felles mål.

(Daglig leder Harald Myklebust)

4.2.3 Sertifisering

Et viktig moment i selskapets infrastruktur er sertifiseringer og medlemskap i ulike kvalitetsfremmende organer. DOM har sertifiseringer og medlemskap hos følgende organer:

- Achilles JQS identifiserer, kvalifiserer, evaluerer og overvåker leverandører og underleverandører i petroleumsnæringen (Joint Qualification System, 2011). DOM er blant annet sertifisert for å avholde kurs og seminarer, gransking og arbeid utført ved bruk av tilkomstteknikk.
- SOFT arbeider for å fremme sikkerheten og kvaliteten på arbeid som utføres ved hjelp av TT (Samarbeidsorganet for tilkomstteknikk, 2011a). DOM er godkjent av SOFT for å utføre sikringsledelse og har type 2 medlemskap.
- DNV sertifiserer innen risiko, kvalitet og HMS ledelse (Norske Veritas, 2011a). DOM er ISO 9001:2008 og OHSAS 18001:2007 sertifisert.
- DROPS er en verdensdekkende interesseorganisasjon, med mer enn 50 aktører innen olje- og gassindustrien, som arbeider for å redusere og forhindre fallende gjenstander (Objects Prevention Scheme, 2011). DOM er medlem og autorisert leverandør av DROPS Train the Trainer Familiarization og Dropped Object Awareness Training Course.

4.2.4 Samsvarsvurdering

DOMs virksomhet har gjennomgått samsvarsvurdering mot regelverk (myndighetskrav og egendefinerte). Per revisjonsdato 14. mars 2011 følges kravene til Arbeidsmiljøloven, samt særskilte myndighetskrav tilknyttet industrien. Når det gjelder egendefinerte krav er DOMs drift i samsvar med Petroleumsloven og dens fire forskrifter, samt et utvalg av andre driftsrelaterte forskrifter. I veiledningene til forskriftene vises det til anerkjente standarder som en anbefalt måte å oppfylle forskriftenes bestemmelser på. Dette kan være nasjonale eller internasjonale standarder som for eksempel ISO eller NORSOK. Av DOMs egendefinerte krav finner en blant andre NORSOK S006 og SOFT standarden for tilkomstteknikk.

4.3 Tjenestetilbud

Selskapets tjenestetilbud består av følgende elementer:

- Fallende Gjenstand (FG)-inspeksjon:
 - Gjennom inspeksjon identifiseres og kontrolleres potensielle risikoer relatert til fallende gjenstand-problematikk. Inspeksjonen verifiserer og bidrar til å heve den eksisterende standarden, samt påvirke atferd blant kundenes ansatte.
- Utvidet oppfølging:
 - Oppfølgingsarbeid i etterkant av utførte inspeksjoner, herunder oppfølging av avvik og korrigerende tiltak i rapportene. Videre utføres det oppfølging av dokumentasjon, utbedringer, prefabrikasjon og installasjoner.
- Styringssystemer:
 - Utvikling av skreddersydde styringssystemer bygd på kundes styrende dokumentasjon for å gi et bilde av dagens status, avdekke forbedringsområder og mulige svakheter.
 - Revisjon av styringssystemene i det aktuelle selskapet. Identifiserer, kontrollerer og reduserer antallet fallende og potensielt fallende gjenstander i egen og innleides virksomhet.
- Utleie av personell:
 - Utleie av HMS-inspektører og konsulenter til for eksempel revisjonsstanser, opplæring og reparasjoner.
 - Utleie av granskingspersonell, herunder granskingsleder og granskingssekretær.

- Utleie av spesialister innen boreutstyr, rørhånderingsutstyr og utstyrssikring.
- Utleie av personell med kompetanse innen tilkomstteknikk på nivå 1, 2, 3 og sikringsledere.
- Kurs og opplæring: Formålet med DOMs kursvirksomhet er å øke bevisstheten rundt identifisering, kontroll og forebygging av barrierer og risikofaktorer, samt påvirke til opprettholdelse av denne bevisstgjøringen.
 - Hands on – Inspeksjons- og observasjonsteknikk
 - DROPS (Dropped Object Prevention Scheme)
- Vedlikehold og utbedringsarbeid:
 - Installasjon av utstyr, reparasjonsarbeid, riving og demonteringsarbeid, boltekontroll og momenttrekking.
 - Barrierer: Sikring av utstyr. Ivaretagelse, kontroll og sikring av utstyr i høyden.

I tillegg tilbyr DOM en rekke produkter som retter fokuset mot HMS, herunder sikkerhetsfilmer, HMS-materiell og håndbøker. Selskapet fungerer som grossist på en mengde verktøy og verktøysikring, samt utvikling av visualiserte inspeksjonssystemer. Et eksempel på dette er tilfeller der DOM har fått i oppdrag å fremskaffe bildemateriale til bruk i kundens håndbøker eller sikkerhetsmanualer. I denne sammenhengen har DOM også hatt ansvaret for å kontrollere det skriftlige materialet i henhold til de gjeldene lover, regler og forskrifter som angår kundens operative virke.

4.4 Markedsvalg

Petroleumsnæringen, herav markedet til DOM, reguleres i stor grad av Oljedirektoratet (OD), som er underlagt Olje- og energidepartementet (OED), og Petroleumstilsynet (PTIL), som er underlagt Arbeidsdepartementet. I følge OD har de overordnede mål for norsk petroleumsvirksomhet i hovedsak ligget fast i lang tid og er basert på bred politisk konsensus (Oljedirektoratet, 2011b).

Fallende gjenstander kan potensielt forårsake skader på både arbeidere og utstyr, og denne typen ulykker er årsaken til en vesentlig andel av personskadene offshore. I følge OLFs konjunkturrapport har ikke utviklingen vært tilfredsstillende og det er nødvendig med et sterkt fokus på å redusere antall fallende gjenstander. OLF har en målsetning om å redusere antall fallende gjenstander med 50 % innen 2011 – målt etter resultatene i 2008. I 2008 var det 167

tilfeller av fallende gjenstander, hvor årsaken kan spores tilbake til menneskelige, tekniske eller organisatoriske feil. 109 av tilfellene kan tilskrives menneskelige feil, 59 teknologiske og 24 organisatoriske feil (Landsforbund, 2011b).

DOMs kundegruppe kan beskrives som meget kjøpesterk og med stor påvirkningskraft på hvordan HMS-markedet utvikles on- og offshore. Aktører som Statoil og Norske Shell har lang og bred erfaring og stabiliserer i stor grad markedet med langsiktige investeringer. Samlet sett representerer de to aktørene 66,4 % av DOMs totale omsetning i 2010. Se vedlegg 1, for total oversikt over DOMs kunder i 2010.

4.5 Kanalvalg

DOMs kanalvalg beskrives på bakgrunn av hvordan selskapet har valgt å distribuere sine tjenester og komplementerende produkter, samt hvordan selskapet har markedsført seg.

4.5.1 Distribusjon

DOMs tjenester og komplimenterende produkter distribueres primært på forespørsel fra kunde. De store rammeavtalene som stod for 66,39 % av omsetningen i 2010, innhentes på bakgrunn av omfattende anbudsrunder (Se vedlegg 1).

Selskapet har nedfelte prosedyrer for planlegging og kontroll av utgående logistikk, det være seg både tjenester og produkter. Kontroll av kundeservice, herunder kundetilfredshet, gjennomføres etter hvert avsluttet oppdrag i form av elektroniske spørreskjemaer som kunde kan besvare anonymt. Hensikten er blant annet å kartlegge hvor fornøyd kunden er med dokumentasjonen av tjenesten, responstiden på forespørsel og kunnskapsnivået til DOMs ansatte.

I henhold til selskapets salgsprosedyre, må hver enkelt forespørsel vurderes i forhold til ledig bemanningskapasitet. Dette inkluderer tidspunkt for avvikling av oppdrag som ligger innenfor rammeavtaler, samt å kartlegge ledig kapasitet for å kunne utføre oppdrag for nye kunder. Videre kontrolleres detaljkvaliteten i forespørselen og oppdragsbeskrivelsen, før det utarbeides et tilbud som oversendes kunde. Selskapets priser på ulike produkter og tjenester reguleres i stor grad av rammeavtalene som inngås. Foreligger det ikke slike avtaler, vil pris

og leveringsbestemmelser variere i henhold til oppdragets omfang og spesifikasjoner. Fakturering og betalingskontroll følger også nedfelte prosedyrer og utføres av administrasjonsleder.

En av de store utfordringene ved å tilby tjenester på offshorelokasjoner er at leverandøren, i dette tilfellet DOM, er avhengig av at kunden tilrettelegger for det operative personellet. I mange tilfeller er det plassmangel på plattformene, noe som på svært kort varsel kan resultere i at oppdrag blir utsatt eller at DOM må redusere antall personer på teamet som sendes ut. Utførelsen av oppdrag med reduserte team er mer tidkrevende og skaper driftsmessige utfordringer, da de resterende ressursene må reallokeres.

4.5.2 Markedsføring

Som nevnt tidligere, fikk selskapet sin første rammekontrakt med Statoil i 2007. I 2010 representerte Statoil og Shell 66,4 % av selskapets omsetning, og de resterende 33,6 % av omsetningen kan spores tilbake til selskapets mindre kunder som for eksempel Marathon Petroleum (Se vedlegg 1).

DOM har ikke markedsført seg aktivt gjennom annonser eller gjennomført stor grad av salgsfremmende aktiviteter. Onshore Marine Supervisor, Helge Rye i Marathon Petroleum, uttrykker over telefon at selskapet valgte å benytte DOM på bakgrunn av det ryktet selskapet har opparbeidet seg i bransjen. Ifølge daglig leder i DOM benyttes messer og ulike bransjetreff aktivt for å utvikle relasjoner til ulike aktører. I tillegg har selskapet en egen internettside som presenterer selskapets tjenester og produkter. Her legger selskapet ut nyheter for eksempel om nye kontrakter, informasjon om messer selskapet vil være tilstede på og relevante nyheter fra bransjens ulike aktører. Nylig er det opprettet en ressursdatabase på internettsiden, med det formål å rekruttere personell til enkeltoppdrag.

5. Analyse

Analysen utføres på bakgrunn av det teoretiske rammeverket som er presentert og den empiriske beskrivelsen av DOMs ressurstilgang, markeds-, tjeneste- og kanalvalg. Basert på samtaler med ledelsen i selskapet, informasjon og data innhentet fra ulike kilder i tillegg til egne vurderinger er det utført en Porters konkurranseanalyse og en VRIO-analyse. Videre er det foretatt nærmere analyse av hvordan nåværende strategi har skapt selskapets konkurransefortrinn. Basert på mulige endringer i markedet, er det vurdert hvorvidt nye strategier kan bidra til å styrke og videreutvikle selskapets konkurransefortrinn.

5.1 *Porters Konkurranseanalyse*

For at Porters konkurranseanalyse på best mulig måte skal kunne synliggjøre DOMs potensial for å skape verdi og styrke selskapets posisjon i markedet, har forfatterne valgt å fokusere primært på DOMs kjerneaktivitet, FG inspeksjoner. Det er rimelig klart at markedet DOM opererer i er regulert av statlig kontroll, noe som ikke er utelukkende negativt. Statlig regulering av markedet innebærer et økt press på aktører som utvinner olje og gass over vann ved at det pålegges stadig nye sikkerhetskrav til driften av disse installasjonene. Dette gir et potensial for økt arbeidsmengde for DOM, men samtidig økt krav til kvaliteten på tjenestene.

Et klassisk, perfekt og relativt enkelt marked innebærer at det er mange leverandører av tjenester som DOM produserer til olje- og gassindustrien. Som den nærmere analysen av konkurransearenaen vil vise, er det ikke særlig mange aktører som tilbyr slike tjenester per i dag. Tjenestene som DOM leverer krever et høyt kunnskapsnivå, både innenfor det mekaniske fagområdet, tilkomstteknikk og sikker sikring av arbeidet som utføres. Porters konkurranseanalyse tar hensyn til flere elementer som påvirker konkurranseintensiteten til markedet som DOM opererer i. Blant annet hvor høy forhandlingsmakt kundene og leverandørene har, hvorvidt tjenesten kan substitueres og hvilke faktorer som særpreger markedet i forhold til hvilke inngangsbarrierer potensielle konkurrenter må forholde seg til.

5.1.1 Leverandørens forhandlingsmakt

Tabell 7: Leverandørens forhandlingsmakt

	Indikator	JA	Noe	Nei
A.	Leverandørbransjen domineres av få bedrifter, og er mer konsentrert enn bransjen den selger til		NOE	
B.	Leverandørbransjen opplever lav grad av substitutter		NOE	
C.	Kundebransjen er ikke avgjørende for leverandørens inntekter			NEI
D.	Produktdifferensiering		NOE	
E.	Det er forbundet kostnader ved bytte av leverandør			NEI
F.	Leverandøren kan tenkes å integrere forover i verdikjeden		NOE	

Den viktigste komponenten i produksjonen av DOMs tjenester er de menneskelige ressursene, og da i form av kvalifisert arbeidskraft. I de tilfeller hvor selskapet ikke har kunnet dekke dette behovet selv, har de benyttet seg av innleid arbeidskraft. Det er tydelig at denne type leveranse er viktig, da den representerte nærmere 30 % av innkjøpet til DOM i 2010. Ved å benytte innleid arbeidskraft, øker DOMs fleksibilitet med hensyn til mulige endringer i oppdragstidspunkt, samt øker dette muligheten for å kunne påta seg mindre oppdrag som ligger utenfor de store rammeavtalene. En av ulempene ved å benytte innleid arbeidskraft, er at DOMs interne kunnskap og kompetanse overføres til eksterne aktører. Et hyppig bruk av innleid arbeidskraft vil også øke avhengighetsforholdet til slike leverandører, noe som kan medføre utfordringer avhengig av leverandørens forhandlingsmakt.

Tabell 8: ABC kategorisering av leverandører 2010

NR	Leverandører 2010	Levert tjeneste/produkt	Andel av innkjøp i %	Kategori
1	Orange AS	Personell	29.99 %	A
2	Firstline AS	Personell / Produkter	9.14 %	B
3	SAS	Flyreiser/transport	7.04 %	B
4	Aak Safety As	Teknisk tilkomststyr	5.88 %	B
5	Antenor As	Styringssystemer	5.73 %	B

Tabell 8 er basert på hvor stor andel DOMs totale innkjøp de enkelte leverandørene representerte i 2010. På denne måten synliggjør tabellen de mest sentrale leverandører og indikerer hvilke leverandøraftaler som i høyest mulig grad bør standardiseres. En fullstendig oversikt over leverandørene til DOM vises i vedlegg 2. Kategoriseringen viser at de fem største leverandørene stod for 57,67 % av den inngående logistikken i 2010, hvorav Orange AS stod for nærmere 30 %. Orange AS leverte primært faglært personell som DOM benyttet

til ulike oppdrag. DOM har nylig avsluttet samarbeidet med Orange AS og opprettet en standardisert avtale med Norwegian Offshore for innleie av personell. Det er også opprettet standardiserte avtaler med alle leverandørene i kategori B (med unntak av Firstline AS), for å sikre langsiktig stabilitet og forutsigbarhet.

Når det gjelder leverandører av personell, er dette en forholdsvis liten bransje hvor kompetansen på personellet er forholdsvis lite differensiert. Tilkomstteknikere sertifiseres etter kompetanse og erfaring, uavhengig av hvilket selskap som benyttes. I de tilfeller hvor man ser differensiering, vil dette være på pris. Faren for substitusjon av arbeidskraft ansees som lav, da menneskelige ressurser i svært få tilfeller kan erstattes av maskiner. Kostnadene ved å bytte personell-leverandør vurderes også som lav, da dette ikke er en leveranse som krever store investeringer fra kjøper. Denne påstanden støttes ved at DOM nylig har skiftet fast leverandør av personell, uten at dette medførte større kostnader for selskapet.

Tilkomstutstyret som er nødvendig for å utføre tjenestene til DOM kjøpes i stor grad fra Aak Safety. Det finnes flere leverandører av slik utstyr, og DOM har valgt Aak Safety på bakgrunn av selskapets rennommé, kvalitet og leveringsservice. Til tross for at DOM har storkunderabatt hos denne leverandøren, ansees kostnaden ved å bytte leverandør som marginal, da DOM kan oppnå tilsvarende rabatter hos en annen leverandør. Flere av DOMs leverandører har kontaktet DOM med hensyn til oppkjøp, noe som viser at leverandørene kan være interessert i å utvide fremover i verdikjeden. Med utgangspunkt i overnevnte faktorer kan en konkludere med at leverandørenes forhandlingsmakt er lav til moderat.

4.6.2 Kundens forhandlingsmakt

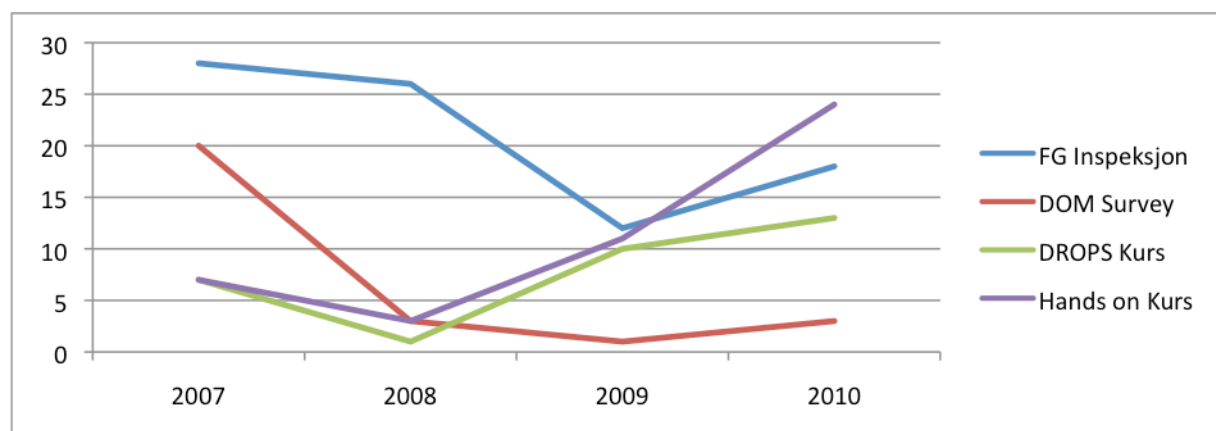
Tabell 9: Kundens forhandlingsmakt

	Indikator	JA	Noe	Nei
A.	Små og dominerende kunder, eller kunder som kjøper i stort volum	JA		
B.	Produktene som kjøpes er standardiserte eller udifferensierte		NOE	
C.	Kunde møter lave byttekostnader	JA		
D.	Kunde kan tenkes å integrere bakover i verdikjeden			NEI
E.	Produktene har lite å si for kvaliteten på kundes varer eller tjenester			NEI
F.	Kostnaden ved kjøp av produktet utgjør en stor del av kundes kostnadsstruktur/budsjett		NOE	
G.	Kundebransjen er lite profitterende			NEI
H.	Produktet som tilbys har liten effekt på kundens andre kostnader			NEI

Tabell 10: ABC kategorisering kunder 2010

	Kunde	Andel av omsetning i %	Kategori
1	Statoil Petroleum AS	46.0825	A
2	Norske Shell AS	20.3168	A
3	Ocean Rig	9.4137	B
4	Leiv Eriksson	7.8621	B
5	Aker Drilling Operations	6.3617	B
6	Odfjell Drilling Management AS	4.6847	B

Kundegruppen til DOM består hovedsakelig av særdeles ressurssterke og relativt store aktører i petroleumsindustrien. ABC kategoriseringen viser at hele 66 % av omsetningen kan spores tilbake til Statoil Petroleum AS og Norske Shell (Vedlegg 1). Faktumet at en så liten andel av DOMs kunder representerer en så stor del av omsetningen, indikerer at de største kundene har høy forhandlingsmakt. Figur 3 viser utviklingen til DOMs mestselgende tjenester de siste tre årene, og synliggjør at det er store svingninger i etterspørsel av de utvalgte tjenestene:

Figur 3: Tjenesteetterspørsel

Dette skyldes ifølge DOM at de store kundene endrer fokusområde innen HMS. Endringene kan være påvirket av økt kunnskap om antall faremomenter på området, antall ulykker (potensielle eller reelle) eller komme som følge av pålegg fra regulerende organ eller fagorganisasjoner. Som figuren avdekker er det selskapets Hands on Kurs som hatt brattest og størst salgsøkning de to siste årene. Det var en kraftig nedgang i etterspørselen etter FG inspeksjoner fra 2008 til 2009. Etterspørselen etter denne tjenesten tok seg opp igjen i 2009.

DOMs nærmeste konkurrenter tilbyr et bredere tjenestetilbud i form av vedlikehold, modifikasjon og engineering i tillegg til FG-inspeksjoner, utleie av tilkomstteknikere og kurs.

Differensieringen mellom konkurrentene, når det gjelder sammenlignbart tjenestetilbud, vil med andre ord være i form av kvalitet, pris eller image. DOM skiller seg fra de andre konkurrentene i den grad at selskapet kan defineres som en spesialisert nisjebedrift innen fallende gjenstander.

DOMs inspeksjonsteam og deres faglige kompetanse er i utgangspunktet lik uavhengig av kunde, og kan defineres som rimelig standardisert. Verktøy som er nødvendig for å utføre tjenestene er også i stor grad lik uavhengig av hvilke kunder DOM utfører tjenesten for. Til tross for dette, tilpasses hver inspeksjon den enkelte kundes behov, og de har mulighet til å velge mellom ulike tjenester og sette sammen en totalpakke etter eget ønske. Ved at det i stor grad utføres pre- og postmøter får selskapet også mulighet til å fremlegge forslag om tiltak som bør implementeres i fremtiden. På denne måten økes kundens oppfattede verdi og det knyttes sterkere bånd mellom aktørene. Den faglige kompetansen som DOM besitter, vurderes som en styrke i maktforholdet mellom selskapet og kunden.

Kundenes kostnader ved å benytte en annen leverandør enn DOM antas å være forholdsvis lave. Som tidligere nevnt, knyttes avtalene gjerne til rammekontrakter på bakgrunn av anbud. Dette medfører at kundene, avhengig av lengde på kontraktene, jevnlig må holde anbudsrunder og på den måten får kartlagt hvilke leverandører som tilfredsstillt krav til pris, kompetanse og kvalitet. Kostnader som oppstår før og under en anbudsrunde kan knyttes til ressursene som kreves for å finne og etablere en avtale med en ny leverandør. Videre vil kunden oppleve økte kostnader, da kompetansen og verdiene som er skapt i tidligere forhold må overføres til nye parter. Når en rammeavtale først er inngått, vil et brudd på kontrakten innenfor avtaleperiode medføre høye kostnader (i form av erstatningskrav, tap av tid og ressurser) for begge parter.

Statoil besluttet i 2007 å outsource FG inspeksjonene, og har siden den tid hatt langsiktige rammekontrakter med DOM og CAN AS. DOMs nyeste, langsiktige rammekontrakt er inngått med Shell, og løper over tre år med opsjon på to år. På bakgrunn av dette er det lite sannsynlig at de to store aktørene kan tenkes å integrere denne tjenesten bakover i verdikjeden. For mindre selskaper vil en integrering kreve investeringer i kompetanse, noe som innebærer økte kostnader og derav økt risiko.

Et moment som kan endre seg, er derimot DOMs kundesegment. I henhold til

Petroleumsloven har rettighetshaverne mulighet til å overføre ansvaret for HMS til operatørene (de som faktisk drifter offshorelokasjonene). Rettighetshaver skal legge forholdene til rette for operatør og påse at operatøren oppfyller sine plikter innen HMS-området (Petroleumstilsynet, 2011). Blir denne endringen gjennomført, vil segmentet endre seg betydelig fra å bestå av få og store aktører, til flere mindre og nye aktører. Dette scenarioet vil kunne innebære økte kostnader forbundet med flere og hyppigere kontraktsforhandlinger, flere kundeforhold som må pleies og etableres. En mulig konsekvens av dette vil være at kundens maktforhold endres, noe som igjen vil kunne gi ringvirkninger på de andre kreftene om påvirker industrien. Et eksempel på dette kan være redusert kjøpevilligheten hos kundene, da kostnaden ved kjøp av tjenestene vil utgjøre en større andel av de mindre kundenes kostnadsstruktur. Det vil også kunne påvirke etterspørselen etter de ulike tjenestene som tilbys. Trenden har vist at de større kundene fokuser på et bestemt HMS fremmende tiltak innenfor en gitt periode. Dette har medført tydelige svingninger i etterspørselen av DOMs ulike tjenester. Det er rimelig å anta at et større kundesegment vil ha et uavhengig og varierende fokus på hvilke HMS fremmende tiltak. Dette vil kunne bidra til en jevnere etterspørsel av DOMs ulike tjenester. Som nevnt i punkt 4.2.1 har selskapet nå en utfordring med å holde seg oppdatert på kundenes ulike styrings- og rapporteringssystemer. I et større kundesegment vil antallet systemer øke, noe som vil intensivere denne utfordringen.

Tjenestene DOM tilbyr øker ikke direkte kvaliteten på kundens varer eller tjenester, men forbedrer sikkerheten og minsker sannsynligheten for uønskede hendelser på kundens lokasjoner. Markedets fokus og kunnskapsnivå innen FG-problematikken har økt betydelig de siste fem årene. Petroleumsloven stiller strenge HMS-krav til alle operatører, også i søknadsprosessene for å få innvilget konsesjoner for petroleumsutvinning. På bakgrunn av dette kan en hevde at DOMs tjenester gir kundene økt verdi i form av dokumenterte sikkerhetsfremmende tiltak. At selskapene ivaretar et godt og økende fokus på HMS bidrar også til å tiltrekke seg dyktige fagarbeidere og andre viktige interessenter som for eksempel kunder, fagorganisasjoner og andre samarbeidspartnere.

Oljeselskapene på norsk sokkel meldte inn 723 uhell og ulykker til myndighetene i 2010, av disse meldingene var 161 tilfeller av fallende gjenstander (Petromedia, 2011b). Hensikten med tjenestene DOM tilbyr, er å forebygge og redusere sannsynligheten for potensielt fallende gjenstand-ulykker. Konsekvensene av slike ulykker kan være svært omfattende, og i ytterste tilfelle medføre dødsfall eller produksjonsstopp. Kostnadene vil i slike tilfeller være

svært høye, og tjenestene DOM tilbyr kan sees på som både sannsynlighets- og konsekvensreducerende tiltak. I perioden 1990 til 2009 var det ti dødsulykker i norsk petroleumsindustri forårsaket av fallende gjenstander (Petromedia, 2011a). En dødsulykke vil i følge DOMs egen risikoanalyse kunne medføre over fem millioner kroner i direkte kostnader for selskapet, eksklusiv de kostnader som kan relateres til skade på miljø, rennommé og lignende. Denne estimeringen tar heller ikke hensyn til om selskapets produksjon påvirkes av hendelsen. Behovet for tjenestene DOM tilbyr, kan vurderes som en styrke i maktforholdet mellom selskapet og kundene. Basert på overnevnte diskusjon kan en konkludere med at forhandlingsmakten til DOMs kunder kan beskrives som moderat til høy.

4.6.3 Inngangsbarrierer

Tabell 11: Inngangsbarrierer

	Indikator	JA	Noe	Nei
A.	Stordriftsfordeler forbundet med tilbud	JA		
B.	Stordriftsfordeler forbundet med etterspørsel - nettverk og lojalitet		NOE	
C.	Høyt kapitalbehov ved oppstart		NOE	
D.	Høye byttekostnader		NOE	
E.	Restriktiv adgang til distribusjonskanaler	JA		
F.	Kostnadsulemper uavhengig av størrelsesfaktor		NOE	
G.	Restriktiv politikk - myndigheter	JA		

DOM og selskapets nåværende konkurrenter har helt klart fordeler som inntrengere ikke har hatt mulighet til å opparbeide seg. Herunder blant annet de stordriftsfordeler DOM har opparbeidet seg hos enkelte av leverandørene på bakgrunn av nettverk og lojalitet.

Prosedyrereglene for konkurranseutsetting av innkjøp skal etter EU-direktivene anvendes når innkjøpet overstiger 1,7 millioner NOK eks moms for vare- og tjenestekontrakter (Europe Network Norge, 2011). Anbudsrundene i petroleumsindustrien starter ved at potensielle leverandører vurderes og får invitasjon til å delta. Denne invitasjonen blir gjort på bakgrunn av selskapenes sertifiseringer, kompetanse og erfaring. Anbudsrunder presser prisene og gir oppdragsgiver økt mulighet til å kontrollere kostnadene. Byttekostnadene er tidlige blitt omtalt under kundens forhandlingsmakt og kan anses som høye under kontrakt, og relativt lave i motsatt tilfelle.

Det er rimelig å anta at selskapets driftskostnader vil stabilisere seg etter hvert som selskapet tilegner seg økt kunnskap og erfaring. Oppstart av en tilsvarende tjenesteytende virksomhet som DOM krever blant annet flere sertifiseringer. Dette er svært kostbare og tidkrevende prosesser som en potensiell inntrenger vanskelig kan unngå. I motsetningen til en ren produksjonsbedrift krever ikke denne type tjenesteytende virksomhet store investeringer i kostbare anleggsmaskiner eller lokaler, hvilket må tas i betraktning. Basert på overstående momenter, kan man anta at næringen preges av moderate til høye inngangsbarrierer.

4.6.4 Substitutter

Tabell 12: Substitutter

	Indikator	JA	Noe	Nei
A.	Substituttet tilbyr et attraktivt pris/ytelse bytteforhold sammenlignet med bransjens produkt			NEI
B.	Kundes byttekostnader er lave	JA		

Å substituere FG-inspeksjoner med andre tjenester vil være svært vanskelig. Dette er en tjeneste som krever menneskelige ressurser med kompetanse innen ulike fagområder for å utføre. Det er få områder hvor ufaglærte kan erstatte faglærte, og enda færre områder hvor eksempelvis maskiner kan erstatte arbeidskraft. Det er derimot tenkelig at teknologiske løsninger kan minske behovet for inspeksjoner, men ikke erstatte behovet. Eksempler på dette kan være tårn eller rigger, hvor teknologisk utvikling minsker antall elementer som tårnet består av, og derav færre inspeksjonspunkter. Styringssystemer kan også trekkes frem som en ressurs som kan redusere behovet for inspeksjoner, men heller ikke her fjerne det. Så lenge den menneskelige faktoren er til stede vil det foreligge fare for menneskelige feil, noe som medfører økt risiko for ulykker og skader. Styringssystemer kan fungere som sannsynlighetsreducerende barrierer ved at de avdekker manglende verktøy og utstyr. Det må likevel menneskelig arbeidskraft til for å innhente utstyret og dermed redusere faren for at det forårsaker en ulykke. Så lenge det er nødvendig å ha mennesker arbeidende i høyden vil det være behov for FG-inspeksjoner. Trusselen for substitutter kan dermed anses som lav.

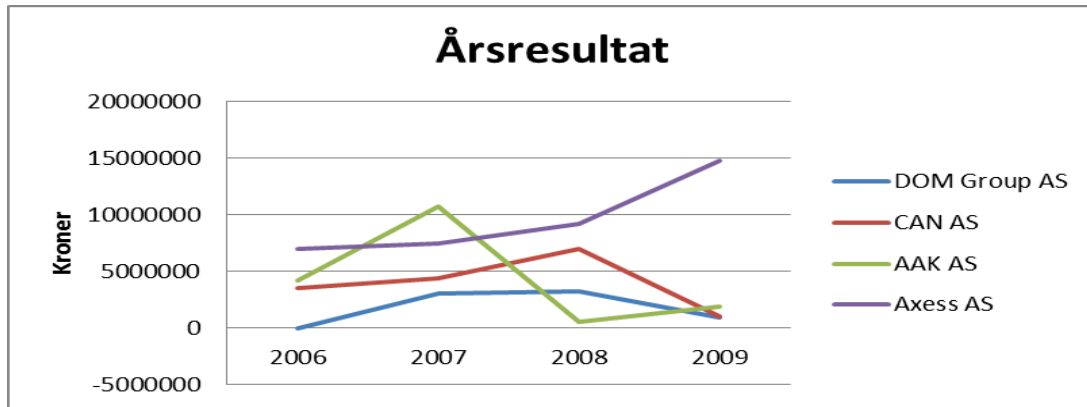
4.6.5 Konkurransenintensitet

Tabell 13: Konkurransenintensitet

	Indikator	JA	Noe	Nei
A.	Høyt antall konkurrenter, med forholdsvis lik størrelse og makt		NOE	
B.	Lav vekstrate i bransjen		NOE	
C.	Høye avviklingskostnader			NEI
D.	Bransjen preges av ulik strategisk satsing		NOE	
E.	Lav produktdifferensiering mellom konkurrentene og lave byttekostnader for kunde	JA		
F.	Høye faste kostnader og lave variable kostnader	JA		
G.	Kapasitet økes i store sprang, noe som medfører perioder med overkapasitet og prisreduksjon	JA		

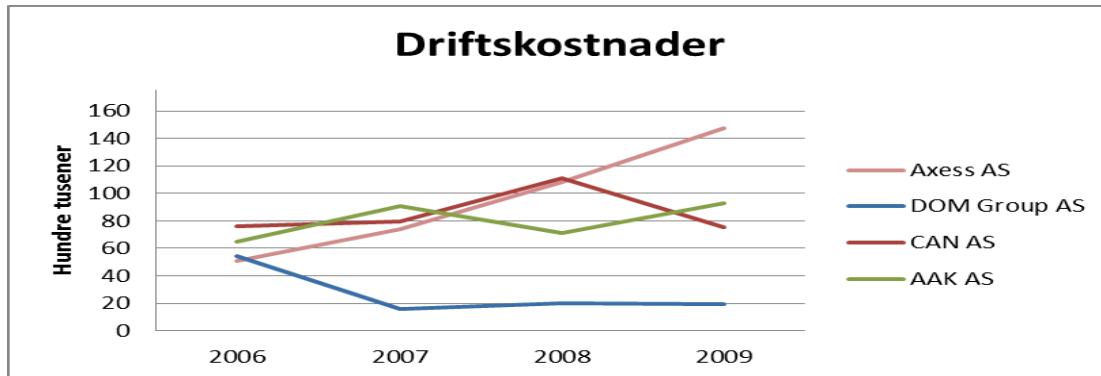
Hvor mange reelle konkurrenter DOM har er vanskelig å dokumentere, ettersom anbudsrundene hos de større selskapene er lukket. På bakgrunn av samtaler med daglig leder i DOM, samt søk i markedet etter aktører som tilbyr FG inspeksjon, tilkomstteknikk, kurs og opplæring er det kommet frem til at CAN AS, Aak AS og Axess AS er DOMs hovedkonkurrenter (Gule sider, 2011a, b og c). Dette er selskaper som er betydelig større enn DOM, men som opererer med et bredere marked- og produktsegment. Av disse er CAN AS ansett som DOMs største konkurrent i følge daglig leder.

Av de avdekte konkurrentene er DOM den eneste som har FG-inspeksjoner som sin kjerneaktivitet. Strategiene til DOMs nåværende konkurrenter er å tilby et større spekter av differensierte produkter og tjenester for derved å dekke flere behov i olje- og gassindustrien. Vurderer en selskapenes samlede tjeneste- og produktsammensetning er konkurrentene vesentlig større enn DOM. På bakgrunn av at DOM er primærleverandør av FG-inspeksjonstjeneste til en betydelig del av markedet på norsk sokkel, er det imidlertid mye som tyder på at forholdet mellom aktørene er jevnere enn selskapenes årsresultat viser (Figur 4). Kampen om kunder beror i større grad på å tilegne seg langvarige kontrakter med de største kundene.

Figur 4: Årsresultat

Se vedlegg 3, for tabelloversikt (Proff™, 2011a, b, c og d).

Ved å studere konkurrentenes resultatregnskap er det vanskelig å avklare noe tydelig veksttrend i bransjen. Det viser seg at DOM har hatt en tilnærmet lik utviklingen som CAN AS de siste tre årene, hvor begge selskapene har hatt en svak reduksjon i årsresultat 2009.

Figur 5: Driftskostnader

Se vedlegg 3, for tabelloversikt (Proff™, 2011a, b, c og d).

Ved å studere konkurrentenes driftskostnader, avdekker analysen at DOM har en mer stabil kostnadsstruktur enn de andre aktørene. Dette tyder på at DOM har god kostnadskontroll og evne til å effektivt tilpasse seg endringer i markedet. Til tross for finanskrisen og dens påvirkning på olje- og gassnæringen, klarte DOM å holde kostnadene nede og øke salget. Dette resulterte i at selskapet økte resultatet fra 2007 til 2008. I den samme perioden hadde CAN også en økning i årsresultat, men samtidig betydelig større økning i driftskostnader sammenlignet med DOM. Aak AS hadde i den samme perioden et sterkt fall i salgsinntekter og totalt sett den største reduksjonen i årsresultat blant de fire selskapene som blir sammenlignet.

Årsresultatet stadfester at DOM er det minste av de fire sammenlignbare selskapene som selger tjenester relatert til fallende gjenstander (Proff™, 2011a, b, c og d).

Totalkapitalrentabiliteten måler avkastningen på totalkapitalen, uavhengig av gjeld og egenkapital, og bør ligge mellom 10-15 % (Proff™, 2011e). Axxess AS har en rentabilitet på 42,5 % hvilket indikerer en særdeles god avkastning på investert kapital (Proff™, 2011b). DOM ligger godt over sine resterende konkurrenter med en rentabilitet på 13,5 %, hvilket er et sterkt resultat. Likviditetsgraden til DOM var i 2009 2,68 %, noe som tilsier at selskapet er meget godt egnet til å betjene sine betalingsforpliktelser. Egenkapitalandelen indikerer hvor god soliditeten til selskapet er, og hvor godt selskapet kan tåle fremtidige økonomiske utfordringer. I prosent hadde DOM en andel på 63,7 %, noe som kan betegnes som et meget godt nivå (Proff™, 2011d).

Tabell 14: Sertifisering

ISO 9001 - Tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass	OHSAS 18001 - Tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass	SOFT Medlemskap 2	SOFT Medlemskap 3 - Kurs
Axxess AS		Axxess AS	
CAN AS			CAN AS
DOM AS	DOM AS	DOM AS	
			Aak AS

Av de fire konkurrerende bedriftene er det bare DOM som har ISO 9001 og OHSAS 18001 sertifisering (KvaLex, 2011a og b). DOM og Axxess har SOFT Medlemskap 2, noe som er nødvendig for å utføre sikringsledelse, det høyeste nivået innen tilkomstteknikk. CAN og Aak har SOFT medlemskap 3 noe som innebærer at de er sertifisert til å holde kurs innen tilkomstteknikk (Samarbeidsorganet for tilkomstteknikk, 2011b). Dette er kursvirksomhet som per dags dato ikke er aktuell for DOM. ISO 9001 og OHSAS 18001 er sertifiseringer man antar konkurrentene må investere i dersom de opprettholde sine posisjoner og kunder i markedet.

Avviklingskostnader er sterkt knyttet sammen med investeringskostnader ved oppstart og kontinuerlig drift. Den tidligere analysen viser at DOM hadde relativt lave til moderate etableringskostnader. Dette indikerer igjen at avviklingskostnadene vil være av tilsvarende størrelse. I sammenligning med en ren produksjonsbedrift krever ikke DOMs drift

investeringer i kostbare anleggsmaskiner og produksjonslokaler da driften hovedsakelig er basert på investeringer i menneskelig arbeidskraft. Avviklingskostnadene ved slike ressurser vil være relativt lave i forhold til ressursene som kreves ved eksempelvis salg av anleggsmaskiner. Lønn er selskapets største kostnadsdriver. Selskapets faste kostnader beror på antall ansatte, deres grunnlønn og offshoretilllegg. De variable lønnskostnadene varierer avhengig av hvorvidt lengden på oppdraget medfører overtidstillegg samt helligdagstillegg. Dette indikerer at selskapets drift preges av høye faste kostnader og relativt lave variable kostnader.

DOM startet i 2007 med to operative team, og har siden da økt med den operative delen av virksomheten med fem årsverk. Dette tilsvarer en økning på 50 %. Selskapet er per dags dato i en ny oppbemanningsfase, hvor det skal tilføres to årsverk til driftsavdelingen. Skal selskapets operative kapasitet økes i form av et nytt team, vil dette kunne medføre perioder med overkapasitet. Dette er på grunn av at kapasiteten må økes før oppdrag kan aksepteres. Aak AS har 200 ansatte, hvorav 100 arbeider i høyden (Aak, 2011). CAN AS er også et forholdsvis stort selskap, med nærmere 80 ansatte (CAN, 2011). DOM har totalt 19 ansatte, og kan i sammenligning med konkurrentene betegnes som et relativt lite selskap.

Tabell 15: Fordeling av Statoils lokasjoner

Selskap	2009	2010	2011
DOM Group AS - Felt	11	13	15
CAN AS - Felt	27	19	21
DOM Group AS - MOU	12	9	13
CAN AS - MOU	10	8	13
DOM Group AS - Landanlegg	0	5	5
CAN AS - Landanlegg	0	1	1

(Opplysningene er hentet fra DOM Groups interne dokument oversikt)

Når det gjelder utviklingen i oppdrag, hadde DOM rammekontrakt på all FG-inspeksjon innen Statoil fra 2007 til 2009. I 2009 besluttet Statoil å dele de operative innretningene i to adskilte anbud. Innretningene ble fordelt mellom DOM og CAN AS. I tillegg til redusert oppdragsmengde for DOM, ble et resultat av denne delingen økt innsyn mellom de to konkurrerende selskapene. Statoils rapporteringssystem gir innsyn i hvordan inspeksjonene blir utført og hvordan konkurrenten rapporterer tilbake til Statoil. Dette har i følge daglig leder medført at kvalitetsforskjellene på tjenestene og rapportene har utjevnet seg mellom

aktørene. Dette innebærer at dersom den ene aktøren forbedrer tjenestene sine til Statoil, vil muligheten for å holde på dette konkurransefortrinnet over lengre tid være begrenset.

Konkurransesituasjonen mellom aktørene har siden 2009 endret seg fra å være av kvalitetsmessig art til nå å intensivere seg rundt prisnivå på tilbudte tjenester. På bakgrunn av overstående drøfting, vurderes konkurranseintensiteten i markedet til å være moderat til høy.

5.2 VRIO-analyse

DOM sine tjenester er sterkt basert på kunnskap og ressursbasen som selskapet er bygd på. En VRIO-analyse av ressursbasen vil bidra til både informativ og veiledende informasjon om hvor verdifulle, sjeldne og imiterbare disse er, og avslutningsvis hvorvidt det er mulig å substituere ressursene.

Hvordan DOM velger å bygge videre på deres eksisterende ressursbase vil, være meget avgjørende for deres fremtidige strategiske satsing. Utgangspunktet for VRIO-analysen er en kartlegging av DOMs kjerneaktiviteter og målsetninger forbundet med kundetilfredsstillelse. I samråd med selskapets ledelse er selskapets ti hovedaktiviteter avdekt, videre er det kartlagt hvilke ressurser de enkelte aktivitetene krever.

Tabell 16: Aktivitetsoversikt

Nummer	Aktivitet	Beskrivelse av ressursene
Aktivitet 1	Tilby kurs med høy kvalitet	Styringsressurser, kursholdere og undervisningsmateriale
Aktivitet 2	Tilby inspeksjonstjenester med høy kvalitet	Styringsressurser, inspektører, utstyrspesialister, sikringsledere, klatrere, sikringsutstyr og inspeksjonsutstyr
Aktivitet 3	Tilby kvalitetssikret mekanisk arbeid	Styringsressurser, leverandøravtaler, fagpersonell, verktøy og utstyr
Aktivitet 4	Tilby skreddersydde styringsystemer	Styringsressurser, leverandøravtaler, fagpersonell, sikring- og inspeksjonsutstyr
Aktivitet 5	Tilby utleie av kvalifisert personell	Styringsressurser, fagpersonell
Aktivitet 6	Tilby et variert utvalg av primære og sekundære sikkerhetsprodukter	Styringsressurser, leverandøravtaler, leverandørrelasjoner, lagerkapasitet
Aktivitet 7	Kunden skal oppleve økt verdi	Styringsressurser, kunderelasjon, omdømme, spesifikk kompetanse, leveringsbetingelsene, kvalitetssikring og fleksibilitet
Aktivitet 8	Kunden skal føle seg ivaretatt	Styringsressurser, kunderelasjon, spesifikk kompetanse, leveringsbetingelsene, kvalitetssikring og fleksibilitet
Aktivitet 9	Kunden skal oppleve økt sikkerhet	Styringsressurser, kunderelasjon, spesifikk kompetanse, produkt- og utstyrskvalitet, leveringsbetingelsene, kvalitetssikring og fleksibilitet
Aktivitet 10	Kunden skal være en del av utførelsen av tjenestene	Styringsressurser, fagpersonell, kompetanse, fleksibilitet, presentasjonsmateriale, organisasjonskultur

Styringsressurser er en samlebetegnelse for selskapets rutiner, prosedyrer, ledelse samt lokaler for daglig drift. I VRIO-analysen deles samlebetegnelsen opp i delelementer for tydeligere å avdekke eventuelle fordeler selskapet måtte ha ved de ulike ressursene. Det forutsettes videre at selskapet har de økonomiske forhold tilrettelagt for daglig drift.

VRIO-analysen gjennomføres basert på selskapets avdekte ressursbehov. Hver enkelt ressurs vurderes i henhold til de fire avgjørende kriteriene.

Tabell 17: VRIO

Hvilke ressurs som vurderes	1. Verdifull	2. Sjelden	3. Vanskelig å kopiere	4. Ikke substituerbar	Konkurransemessig implikasjon	Antatt lønnsomhet
Materielle ressurser						
Lokaler i Stavanger	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Undervisningsmateriale	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Sikring- og inspeksjonsutstyr	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Verktøy og utstyr	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Presentasjonsmateriale	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Lagerkapasitet	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Immaterielle ressurser						
Rutiner	Ja	Ja	Nei	-	Midl. konk. fortrinn	Over GJ. Snitt
Prosedyrer	Ja	Ja	Nei	-	Midl. konk. fortrinn	Over GJ. Snitt
Kursholdere	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Inspektører	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Utstyrsspesialister	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Sikringsledere	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
TT-Personell	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Mekanisk fagpersonell	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Leverandøravtaler	Ja	Ja	Nei	-	Midl. konk. fortrinn	Over GJ. Snitt
Leverandørrelasjoner	Ja	Ja	Nei	-	Midl. konk. fortrinn	Over GJ. Snitt
Produkt- og utstyrskvalitet	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Kunderelasjoner	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konk. fortinn	Over GJ. Snitt
Omdømme	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konk. fortinn	Over GJ. Snitt
Kompetanse	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konk. fortinn	Over GJ. Snitt
Leveringsbetingelser ut mot kunde	Ja	Nei	-	-	Balanse	GJ. Snitt
Kvalitetssikring	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konk. fortinn	Over GJ. Snitt
Fleksibilitet	Ja	Ja	Nei	-	Midl. konk. fortrinn	Over GJ. Snitt
Organisasjonskultur	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konk. fortinn	Over GJ. Snitt

De materielle ressursene er verdifulle for driften av selskapet og avgjørende for implementering av verdiskapende strategier. Til tross for dette betegnes de ikke som sjeldne, da leverandørene ikke begrenser salget til utvalgte kunder eller bedrifter. Med andre ord, DOMs konkurrenter har mulighet til å kjøpe/leie kontor i Stavanger-regionen, kjøpe verktøy fra samme leverandør eller tilegne seg tilsvarende lagerkapasitet. Konkurrentene til DOM ansees som både kompetente og med evne til å tilegne seg tilsvarende eller identiske materielle ressurser, og derav imitere DOMs nåværende strategier som er basert på materielle ressurser.

Hvorvidt selskapets personell; inspektører, TT-personell, utstyrspesialister eller kursholdere kan anses som en sjelden ressurs avhenger i første rekke av hvor sjelden arbeidskraft med slike kvalifikasjoner er på arbeidsmarkedet. Det er for eksempel flere arbeidere som er sertifisert innen tilkomstteknikk, noe som tilsier at personal ikke kan klassifiseres som en sjelden ressurs. På den andre siden, er den kombinasjonen DOMs ansatte har av sertifiseringer, kursbevis, fagbrev og erfaring mer sjelden i markedet. Hvorvidt kombinasjonen av de ulike kompetansene skaper varig konkurransefortrinn vil bli drøftet under punkt 5.3.

Produkt- og utstyrskvalitet er verdifulle og nødvendige ressurser for å opprettholde selskapets kvalitetsmessige drift og standard. Etersom næringen og statlige organ stiller krav til utstyr som skal benyttes, kan ikke ressursen ansees som sjelden. Med andre ord må konkurrerende selskap forholde seg til de samme krav og standarder som DOM. Fordelene DOM har opparbeidet seg gjennom etablerte leverandøravtaler og relasjoner, vil bli drøftet under punkt 5.3.

DOMs leveringsbetingelser preges av svært høy fleksibilitet, noe som har gitt økt kundetilfredshet og salg. Dette støttes av den høye kundetilfredsheten som påvises i selskapets kundeundersøkelser, som gjennomføres etter fullførte oppdrag. Service tilknyttet tjenestene som leveres, herunder høy grad av korrespondanse, er en faktor som bidrar til at leveringsbetingelsene vurderes som verdifulle. Det er tidligere avdekt at rammekontrakten med Statoil har økt innsynet mellom konkurrentene i markedet. Dette har medført at leveringsbetingelsene utjevnes mellom konkurrentene, og at rapporteringsprosedyrer lettere kan kopieres. Det faktum at kundesegmentet har høy makt medfører at leveringsbetingelsene reguleres av rammekontraktene, noe som til en viss grad gjør denne ressursen overflødig. På

bakgrunn av dette kan en anta at verken DOM eller konkurrentene har opparbeidet seg konkurransefortrinn på bakgrunn av leveringsbetingelser.

5.3 Analyse av ressurstilgang

VRIO-analysen avdekket at det er gjennom de immaterielle ressursene DOM har opparbeidet seg både midlertidig og varig konkurransefortrinn. Analysen av DOMs ressurstilgang vil bli nærmere vurdert i forhold til hvilken styrke disse ressursene har gitt selskapet og hvordan selskapet kan bevare denne styrken i selskapet. Faren for duplisering eller substitusjon av den enkelte ressurs vil også bli analysert i dette kapitlet.

Selskapets rutiner og prosedyrer vurderes til å gi et midlertidig konkurransefortrinn da selskapet driftes effektivt og med overskudd. Selskapets prosedyrer reguleres i stor grad av norsk lovgiving, og vil derav være forholdsvis like blant alle konkurrentene. På bakgrunn av dette vil prosedyrene i seg selv ikke føre til et varig konkurransefortrinn. Det faktum at DOM i mange tilfeller har gått ut over de lovmessige kravene med strengere, egendefinerte krav og prosedyrer bidrar indirekte til å styrke organisasjonskulturen og sikre kvaliteten på tjenestene. Et relevant moment vil her være Statoils rapporteringskrav som har økt innsyn mellom konkurrentenes drift og rutiner. Dette bidrar til at ressursene lettere kan kopieres, noe som medfører at kvaliteten utjevnes. Kombinasjonen av ressursene som preger de driftsmessige forholdene kan derimot fremdeles ansees som en vedvarende styrke, ettersom den kausale ambiguiteten gjør det svært vanskelig for konkurrerende bedrifter å kopiere denne delen av strategien.

Selskapets samsvarsvurdering er en av de mest avgjørende prosedyrene. Dette er en kontinuerlig prosess som i samarbeid med en ekstern revisor bidrar til at selskapets drift til enhver tid er i henhold til gjeldende lover, forskrifter og standarder. Fordelen med dette er at fremtidige endringer i lover, forskrifter og standarder blir oppfattet på et tidlig tidspunkt. Selskapet får dermed bedre tid til å tilpasse driften eller søke nye sertifiseringer. Etter revisjon 14. mars 2011 ble det avdekket at SOFT 2 sertifiseringen skal konverteres til den nye NS 9600 standarden i løpet av 2011/2012. Dette innebærer at alle sertifikat som type 2 bedrift etter den gamle SOFT-standard for tilkomstteknikk blir tilbaketrukket, og at bedriftene må søke om sertifisering i henhold til den nye internasjonale NS 9600-standard. Samsvarsvurderingen bidrar til at DOM proaktivt forholder seg til reguleringer som kan medføre betydelige

endringer i selskapets drift og markedsstruktur. Denne prosedyren vurderes som svært positiv, da den i flere tilfeller kan begrense risikoen for at nye endringer og reguleringer ikke oppfattes. Ved å være forberedt på eventuelle endringer, vil ledelsen kunne ha en klar formening om hvordan utfordringene skal håndteres. Ettersom dette er en prosedyre som kan kopieres av konkurrenter, bidrar den bare til et midlertidig konkurransefortrinn.

Selskapets langsiktige leverandøravtaler antas å gi et midlertidig konkurransefortrinn, da de er verdifulle i form av kostnadsbesparelser og en økt kvalitetsmessig standard til utstyret som benyttes eller selges til kunder. Avtalene er inngått gjennom nære relasjoner med leverandørene. Slike relasjoner tar lang tid å bygge opp, noe som gjør det vanskelig for potensielle inntrengere å tilegne seg den samme ressursen. Andre leverandøravtaler som for eksempel bedriftsavtalen med SAS, bidrar ikke til noe fortrinn ovenfor selskapets konkurrenter. SAS tilbyr en tjeneste DOM er svært avhengig av, og som vanskelig kan substitueres.

Når det gjelder selskapets fleksibilitet, taler DOMs størrelse i deres favør. Selskapet kan defineres som en nisjebedrift med relativt få ansatte. Den forholdsvis flate organisatoriske strukturen med korte kommunikasjonslinjer, gjør at selskapet kan omstrukturere seg i forhold til endringer på relativt kort sikt. Større byråkratiske selskaper med lengre kommunikasjonslinjer, flere ansatte og lengre historikk vil ha større utfordringer med hensyn til denne fleksibiliteten. På bakgrunn av dette, betegner vi DOMs fleksible organisasjonsstruktur som et midlertidig konkurransefortrinn. Årsaken til at det kun er denne egenskapen som betegnes som et midlertidig konkurransefortrinn er at både eksisterende og potensielle konkurrenter har mulighet til å omstrukturere sin strategi til en mer fleksibel tilnærming til endringer og organisatoriske utfordringer.

Som en tjenesteytende virksomhet, hvor kundesegmentet i varierende grad er delaktig i produksjonen av tjenestene, er det avgjørende med gode relasjoner til både kunder og leverandører. Å bygge relasjoner er en svært langsiktig prosess som krever at selskapets organisatoriske struktur, kompetanse og tilhørende ressurser ligger til rette for å skape økt verdi for kunden. Med utgangspunkt i selskapets nære kontakt med eksisterende kunder, og det høye nivået av kundetilfredshet som dokumenteres i selskapets kundeundersøkelser, vurderes selskapets kunderelasjoner som en verdifull og sjelden ressurs. Denne ressursen

ansees også å bidra til et varig konkurransefortrinn for DOM da den er særdeles vanskelig å imitere og substituere for potensielle og eksisterende konkurrenter.

Selskapets samlede kompetanse er en kombinasjon av faglig kunnskap, erfaring og taktisk kunnskap om hvordan bransjen fungerer. Som presentert i VRIO-analysen, er personellens utdannelse i seg selv ikke sjelden, og leder dermed ikke til et konkurransefortrinn. Til tross for dette kan en antar at kombinasjonen av hver enkelt ansattes brede kompetanse bidra til et varig konkurransefortrinn. Et eksempel på dette er selskapets kursholdere, som gjennomgår selskapsintern opplæring og innehar kompetanse som vil være vanskelig for konkurrenter å kopiere. Videre er DOM det eneste selskapet på norsk sokkel som holder DROPS-kursene, hvor de kurser både kursholdere og kursdeltagere. Her er selskapets størrelse og det komplimenterende tjeneste- og produktutvalget også en viktig og medvirkende faktor. DOMs ansatte deltar i svært stor grad i alle de tjenesteytende prosessene, noe som medfører at hele organisasjonens kompetanse og den interne læringen kontinuerlig utvikles.

Selskapets høye fokus på kvalitetssikring og filosofi preger hele organisasjonen gjennom ulike elementer som prosedyrer, rutiner, kunnskap og kultur. Forholdet er basert på en kombinasjon av flere nødvendige ressurser som gjør det vanskelig for utenforstående å sammenfatte hvordan den enkelte ressursen spiller inn i forholdet. Kombinasjonen er både verdifull og sjelden, samtidig som den er vanskelig å imitere. På bakgrunn av dette anses selskapets kvalitetssikring som et varig konkurransefortrinn i markedet. Konkurrentene har foreløpig ikke klart å duplisere denne strategien.

Angående selskapets organisasjonskultur er den et resultat av de svært komplekse immaterielle ressursene som er kartlagt og drøftet tidligere. I kombinasjon med ledelsens sosiale kompleksitet bidrar de elementene til å styrke og vedlikeholde selskapets omdømme og skape gode relasjoner til kundene.

Ettersom selskapets omdømme gjenspeiler kvaliteten av tjenestene til DOM, kan den vurderes som den mest avgjørende immaterielle ressursen som skaper et varig konkurransefortrinn for selskapet. På lik linje med selskapets organisasjonskultur, er omdømmet et resultat av selskapets totale ressursplattform og hvordan denne benyttes for å skape økt verdi for kunden. Omdømmet er bygget opp over lang tid, hvor en gradvis har tilpasset tjenestene for å dekke kundens eksisterende og fremtidig behov. Dagens positive omdømme baserer seg på flere

faktorer, blant annet evnen til å tilpasse seg ønsker på kort tid, responstiden for utlevert tjeneste, kvaliteten av tjenestene, rapportering av utførte tjenester og den nære kundekontakten. Et omdømme er derimot en meget sårbar ressurs og krever at DOM til enhver tid jobber med fokus på å utføre sine tjenester i henhold til gjeldende regelverk og den kvaliteten de er kjent for.

Som tidligere nevnt, benytter selskapet til tider innleid personell. I følge administrasjonsleder, kan dette i enkelte tilfeller være mer økonomisk lønnsomt på kort sikt i forhold til å benytte selskapets egne ansatte. Dette avhenger av oppdrages spesifikasjoner, hvilke kompetanse som er nødvendig for å utføre oppdraget og tilgjengelig intern bemanning. Spesifikt kan det for eksempel lønne seg å leie inn personell til å utføre mekaniske utbedringer. I henhold til VRIO-analysen har selskapet opparbeidet seg konkurransefortrinn gjennom sterke kunderelasjoner og et godt omdømme, samt høy kvalitetssikring og kompetanse knyttet sammen av en sterk organisasjonskultur. Dette er alle svært sårbare immaterielle ressurser. Innleid personell kan dermed øke risikoen for at varige konkurransefortrinn svekkes. Dette kan forekomme ved at kundens oppfattede verdi reduseres eller føler at føler seg mindre ivaretatt. DOMs høye fokus på kvalitet gjenspeiles i bedriftskulturen og det arbeidet de ansatte utfører. Da innleid personell svært ofte er inne på korte oppdrag og har liten tilknytning til selskapets grunnleggende filosofi, vil det være vanskelig å kvalitetssikre både holdninger og utførelse på deres arbeid. DOMs ansatte bidrar indirekte til salg og markedsføring av selskapet gjennom sin interaksjon med kunden. Det bindeleddet som er skapt mellom DOM og selskapets kunder kan bli svekket ved bruk av innleid personell ettersom innleid personell ikke i like stor grad vil representere DOMs verdier.

5.4 Analyse av markedsvalg

Som nevnt tidligere er tjenestene som DOM tilbyr utviklet og tilpasset behovet for sikring og forebygging av potensielt fallende gjenstander i petroleumsindustrien. Markedet kjennetegnes ved at det i stor grad er regulert av statlige organer og lovmessige rammebetingelser. Et lovmessig, politisk, og næringsbetinget fokus på HMS bidrar til å opprettholde etterspørselen etter de tjenestene DOM tilbyr, og setter stadig nye krav til kvaliteten på tjenestene. Industriens interesseorganisasjoner har også en betydelig påvirkningskraft på markedet og dets aktører, og bidrar indirekte til å opprettholde etterspørselen. Samlet sett har disse faktorene bidratt til et relativt stabilt og forutsigbart marked for DOM. Selskapets kunder og

bransjens interesseorganisasjoner er sentrale i beskrivelsen og analysen av markedet som selskapet befinner seg i. For å få en nærmere forståelse av markedet DOM opererer i, innledes dette avsnittet med en kort beskrivelse av de faktorene som påvirker og har skapt dagens etterspørsel for slike tjenester.

Norsk olje- og gassindustri har satt seg et ambisiøst mål med hensyn til helse, sikkerhet og arbeidsmiljø, basert på en filosofi om null ulykker. Det er sentralt at kravene til et høyt, forsvarlig HMS-nivå sees i sammenheng med Petroleumslovens krav til ressursforvaltning, økonomiske konsekvenser og virksomhetens egenart. Til tross for dette har næringen registrert en uheldig utvikling i arbeid med å endre regelverk, og at håndhevingen og tilsyn ikke blir gitt tilstrekkelige ressurser (Landsforbund, 2011b).

ISO-sertifiseringer er sentrale for å øke sikkerheten og kostnadseffektiviteten i næringen (Landsforbund, 2011b). For å opprettholde den kvalitetsmessige standarden på tjenestene og øke attraktiviteten ovenfor potensielle kunder er DOM ISO- sertifisert. Slik kvalitetsmessig sertifisering er viktig for selskapet av flere årsaker. Eksempelvis for å opprettholde og videreutvikle dagens tjenestetilbud, tiltrekke seg nye potensielle kunder, holde på eksisterende kunder og ikke minst benytte standardene til å differensiere seg fra sine konkurrenter.

I henhold til arbeidsmiljøloven er Statoil og andre aktører i petroleumsbransjen pålagt å sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten (Lovdata, 2011a). Lovens krav innebærer at operative aktører som Statoil og Norske Shell er avhengig av et godt samspill med installatører og inspektører av sikkerhetstilstanden på deres operative lokasjoner. DOM som tjenesteleverandør skal være *"etterpåkløkk på forhånd"*, og bistår driftsselskapene i deres plikt til å sørge for en sikker arbeidsplass. Dette innebærer at selskapet er proaktivt og involverer seg i hvordan driftsselskapene videreutvikler sikkerheten for å unngå ulykker og kostnader som er forårsaket av fallende gjenstander.

Fokuset på HMS forsterkes også av andre interesseorganisasjoner som OLF, SFS og DROPS. Her blir viktige saker løftet frem og diskutert mellom næring, myndigheter og industri. Det utarbeides også retningslinjer for ønsket kompetanse, atferd og hvilke standarder som skal settes. I følge OLF sin konjunkturrapport 2010, er det klart at et økt fokus på kompetanse vil bidra til å redusere antall ulykker ytterligere (Landsforbund, 2011b). På bakgrunn av dette, vil DOMs kompetanseplattform være en avgjørende faktor for å opprettholde sin posisjon i

markedet. Petroleumsindustrien står ovenfor stadig nye og mer krevende teknologiske utfordringer som gir endringer i kompetansebehovet. Skal en dekke næringens kompetansebehov, er det nødvendig med et tett samarbeid med utdanningsmyndigheter, -institusjoner og organisasjoner (Landsforbund, 2011b). DOM bør synliggjøre sin posisjon som en holdningsskapende kursleverandør, og fremstå som en proaktiv aktør med kundenes sikkerhet og interesser i fokus.

5.4.1 Norsk sokkel

Markedet for DOMs tjenester innen petroleumsindustrien på norsk sokkel kan deles inn i to undergrupper: faste og flyttbare innretninger over vann. Svært mange av de flyttbare innretningene er leverandører til de største aktørene på markedet, nemlig Statoil og Norske Shell. For eksempel ligger deler av flåten til Transocean Offshore Europe og Diamond Offshore Drilling som MOU (Mobile Offshore Unit) i DOMs rammekontrakt med Statoil. Selskapene har i tillegg til dette andre flyttbare innretninger, hvor de kan benytte DOM som leverandør av FG-inspeksjoner i egen regi.

Tabell 18: Det totale markedet på norsk sokkel

Det totale markedet på norsk sokkel		
Faste innretninger	Ant. innretninger	Har vært eller er kunde hos DOM Group
Statoil Petroleum AS	50	Rammekontrakt
Conoco Phillips AS	24	Nei
BP Norge	13	Enkeltoppdrag
GASSCO AS	13	Nei
Talisman Energy Norge AS	5	Nei
ExxonMobil Exploration & Production Norway AS	4	Nei
A/S Norske Shell	3	Rammekontrakt
E&P Norge AS	1	Nei
Marathon Petroleum Norge AS	1	Enkeltoppdrag
Flyttbare innretninger		Har vært eller er kunde hos DOM Group
Transocean Offshore Europe	24	MOU under Statoil.
Diamond Offshore Drilling	16	MOU under Statoil.
Global SantaFe Corporation	9	Nei
Seadrill Offshore AS	9	MOU under Statoil.
Dolphin AS	9	MOU under Statoil og Shell
Solstad Shipping AS	8	Nei
Island offshore	8	MOU under Statoil og shell
COSL Drilling Europe AS	7	Ja
Maersk Contractors	6	Ja

Noble Drilling	6	Nei
Prosafte Offshore Limited	6	Nei
Saipem LDT	6	MOU under Statoil.
Stolt Offshore	6	Nei
Odfjell Drilling AS	5	Ja, både MOU Statoil og i egen regi.
Totalt 25 mindre operatører	55	Ikke vurdert

(Oljedirektoratet, 2011a)

Tabell 18 gir innsikt i hvor stort det norske markedet er og hvem som er de dominerende aktørene. Gjennom samtaler med ledelsen i DOM, er det også kartlagt hvilke av de gjeldende aktørene som er eller har vært kunder hos DOM.

Faste innretninger over vann:

Tabellen viser at de fire største operatørene dekker 88 % av markedet, hvorav Statoil Petroleum AS er den største aktøren med 50 innretninger over vann. Statoil har vært en særdeles viktig kunde for DOM siden selskapets oppstart, og har betydd mye for den markedsposisjonen selskapet har i dag. Det faktum at Statoil med 43,85 % av innretningene på norsk sokkel, deler sine tjenestekjøp mellom DOM og CAN, har bidratt til å stabilisere maktforholdet mellom de to aktørene. Skal DOM øke sin markedsandel og måle seg med eksisterende konkurrenter er de avhengig av å øke kapasiteten for betjene flere av de potensielle kundene.

I følge daglig leder i DOM har det kommet signaler fra markedet om at selskaper som eier driftsrett på feltene har et fremtidig ønske om å overføre ansvaret for FG-inspeksjoner til det operative selskapet på innretningene. I dag er det adskillig flere operatører enn eiere i markedet, noe som betyr at markedsbildet og konkurransearenaen til DOM vil forandre seg betydelig ved en slik endring. Statoil og Shell vil i et slikt scenario fremdeles være viktige kunder, men ikke i en slik dominerende posisjon som de er i dag. Det er rimelig å anta at de nye aktørene i kundemarkedet ikke besitter samme kunnskap og erfaring med hensyn til fallende gjenstander. FG-inspeksjonene vil dermed fremstå som et nytt behov for flere av aktørene i petroleumsindustrien, hvor DOM vil være en av flere potensielle leverandører. Den fagkunnskapen selskapet besitter og det ryktet de har opparbeidet seg i industrien kan i dette tilfellet bidra til å styrke DOMs forhandlingsmakt. Dersom en slik endring inntreffer vil det være avgjørende at DOM klarer å omstrukturere salgs- og markedsføringsprosessene sine. En mulighet vil her kunne være å gå inne som rådgivende organ med hensyn til styrings- og

rapporteringsystemer. Dette kan bidra til å endre DOMs utfordringer og kostnader med hensyn kundenes forskjellige systemer til å bli en potensiell inntektskilde.

Porters konkurranseanalyse viste at konkurranseintensiteten i markedet er forholdsmessig høy. En konsekvens av dette kan være et ugunstig høyt press på pris, noe som allerede kan bekreftes gjennom prisnivået i anbudsrundene. Årsaken til at det er blitt høyere press på prisnivå er at kvaliteten på tjenestene mellom tilbyderne har jevnet seg betydelig ut de siste årene. Dette skyldes blant annet et høyere fokus fra kunder, interesseorganisasjoner og ikke minst et økt innsyn i hvordan konkurrentene utfører tjenestene sine. Innsynet i konkurrenters tjenesteprosesser skyldes hovedsakelig leveranser av tjenestene til samme firma og flyt av arbeidskraft mellom selskapene.

For å kunne tilegne seg nye kunder og en større markedsandel er selskapet også avhengig av å bevare sitt gode renommé og avsette betydelige ressurser for å markedsføre tjenestene sine. DOMs drift kan ikke lenger baseres på at markedet kommer til dem. Selskapet må aktivt oppsøke markedet for å selge sine tjenester til nye potensielle kunder. Sammen med selskapets dynamiske kapabiliteter, herunder evnen til å oppfatte endringer, vil dette kunne bidra til å opprettholde dagens maktposisjon. Til tross for dette skaper ikke denne kapabiliteten direkte konkurransefortrinn, da prosedyrene som ligger til grunn forholdsvis enkelt kan kopieres av konkurrenter.

Flyttbare innretninger over vann:

Når det gjelder det totale markedet for FG-inspeksjoner på flyttbare innretninger over vann, inkluderer tabell 18 skip, Jack-up 3 og 4 leggs og semisub steel. Innretningene er registrert i ulike nasjoner, blant annet Norge, Italia, Liberia, Panama og Frankrike. Hvor innretningen er registrert medfører liten relevant forskjell for DOM, da selskapet vil forholde seg til norsk lovgivning og etablert standarder. Prissettingsgrunnlaget vil også være forholdsvis likt.

Markedet for tjenester relatert til flytende installasjoner skiller seg fra faste installasjoner ved at det er en jevnere størrelse i kundegruppen, med unntak av de største aktørene på markedet. Konkurranseintensiteten mellom tilbyderne av FG-tjenester vil dermed være relativt lavere på dette markedet i forhold til markedet på faste installasjoner. Dette innebærer at forhandlingsmakten gradvis kan forskyves fra kunde til tjenestetilbyders favør. Videre foreligger det et mindre grunnlag for å presse prisnivået ned, da markedet består av flere

uavhengige selskaper. Som tabell 18 viser, er et relativt høyt antall av de flyttbare installasjonene leverandører til Statoil og Shell, noe som medfører at de indirekte blir kunder av DOM. I de tilfeller reguleres prisnivået av gjeldende rammekontrakt.

5.4.2 Markedet utenfor norsk sokkel

DOM har hittil bare solgt sine tjenester til selskaper knyttet til norsk sokkel. Selskapets visjon avgrenser ikke selskapets tjenestesalg til det norske markedet. Forfatterne har derfor valgt å se litt nærmere på UK-markedet, som er det største på europeisk sokkel. Også her er Shell, Marathon og Conoco Phillips store aktører (Trade and Industry's, 2010). Skulle DOM beslutte å utvide sitt kundesegment til å innbefatte UK, vil deres erfaringer med de gjeldende selskapene på norsk sokkel kunne vise seg å være nyttig.

I følge DROPS, er der ni registrerte medlemsbedrifter i UK som tilbyr inspeksjonstjenester innen fallende gjenstander. Blant disse finner vi CAN Offshore Ltd og HRAI Group Ltd. CAN Offshore Ltd er en del av CAN Gruppen (opprettet i 1986) og er en stor aktør på markedet (Offshore Ltd, 2011). Skulle DOM ta opp kampen om markedsandeler på dette markedet, ville det kreve betydelige investeringer i materielle og immaterielle ressurser. De nåværende leverandørene på UK-markedet er større og har vært etablerte i markedet i lengre tid. Som Porter hevder, er det fullt mulig for mindre nisjebedrifter å drive med vedvarende lønnsomhet uten å være markedsledende. Forfatterne mener derimot at en satsing i UK på det nåværende tidspunkt vil være uklokt, på bakgrunn av at selskapets nåværende aktivitetssystem og ressursbase ikke kan måle seg med de eksisterende konkurrentene i UK. DOM bør i dag fokusere på å etablere seg tydeligere i det norske markedet og utvikle den organisatoriske strukturen for å opprettholde og videreutvikle sitt nåværende konkurransefortrinn.

5.5 Analyse av tjenestetilbud

Som den empiriske beskrivelsen avdekte, er DOMs kjerneaktivitet FG-inspeksjoner. De resterende tjenestene og produktutvalget som selskapet tilbyr kan sees på som komplimenterende elementer som samlet sett utgjør en tilpasset standardisering. Med andre ord får selskapets kunder mulighet til å sette sammen ulike standardtjenester og produkter, som blir tilpasset hver enkeltes behov.

Tabell 19: Tjeneste korrelasjon

Oppdragstype	FG Inspeksjon	Utbedring av enkle funn	Utbedring av TT funn	Merking av funn	DROPS trening	Inspek. og observ. trening	Andre oppdrag
FG Inspeksjon	-	32	31	3	1	15	12
Utbedring av enkle funn	32	-	32	3	1	15	11
Utbedring av TT funn	31	31	-	3	1	15	11
Merking av funn	3	3	3	-	0	1	1
DROPS trening	1	1	1	0	-	0	0
Inspeksjons og observasjons trening	15	15	15	1	0	-	4
Andre oppdrag	12	11	11	1	0	4	-

En gjennomgang av selskapets sjekklister for hva de enkelte oppdrag har bestått av fra 2010 og frem til dags dato avdekker at FG-inspeksjon fremstår som grunnkomponenten, hvor kunden velger hvilke tilleggstenester han ønsker å få utført i forbindelse med inspeksjonen. Det er med andre ord denne tjenesten som hyppigst indirekte eller direkte fører til mersalg.

Matrisen presenterer kun de tjenester som er utført i kombinasjon med en annen. Dette innebærer at oppdrag som for eksempel kun har bestått av DROPS-trening ikke er inkludert i matrisen. Til tross for dette bekrefter matrisen at FG-inspeksjoner er DOMs kjerneaktivitet. Videre ser man en klar sammenheng mellom FG-inspeksjoner, utbedring av enkle funn og utbedring av TT-funn. I kolonnen *andre oppdrag* ligger utleie av HMS-inspektører og konsulenter, utleie av TT -personell, utvikling av styringssystemer samt vedlikehold og større utbedringsoppdrag. Matrisen avdekker videre at det har blitt gjennomført kurs i nærmere 50 % av tilfellene hvor det har vært utført FG-inspeksjoner i kombinasjon med andre tjenester. Dette indikerer at FG inspeksjonene åpner for mersalg av denne tjenesten.

Samlet sett er det klart at det er FG-inspeksjoner som har bidratt til at selskapet har oppnådd sin nåværende posisjon i markedet. Matrisen viser videre at det er avgjørende for selskapets posisjon at de også tilbyr utbedring av funn både med og uten bruk av tilkomstteknikk som en del av deres totale tjenestepakke. Matrisen viser også at det svært sjeldent utføres DROPS-kurs samtidig med andre tjenestekomponenter. Til tross for dette gjennomførte over 200 personer dette kurset i 2010 i følge selskapets interne oversikt. Dette er i følge administrasjonsleder en aktivitet som gir forholdsvis høy avkastning for selskapet, da det krever lite driftsmessige ressurser fra selskapets side. Dette er som nevnt kurs som DOM er alene om å holde på norsk sokkel, noe som innebærer at prisen ikke presses på grunn av konkurranse fra andre aktører. Kompetansen til å utføre disse kursene er begrenset til tre av DOMs ansatte, noe som forholdsvis enkelt kan økes gjennom intern kursing og opplæring. På

bakgrunn av dette ser man et klart potensiale til å øke selskapets kursvirksomhet, og da gjerne i kombinasjon med andre oppdrag.

Den avgjørende faktoren i DOMs tjenesteytende virksomheter er tilgjengeligheten av personell. Det er her kritisk å opprettholde fokuset på kvalitetssikring av kompetanse og holdninger, slik at tjenestene effektivt tilfører økt verdi for kunden. Kundene har høy makt når det kommer til hvilke tjenestekomponenter som blir kjøpt. Som nevnt tidligere kan fokuset skifte betydelig fra et år til et annet. Dette medfører at DOM kontinuerlig må tilpasse seg endringene og ha en bred ressursplattform som raskt kan tilpasse seg endringene i kundenes preferanser.

Konkurransanalysen avdekte videre en forholdsvis lav trussel for substitutter, en faktor som ansees å ha bidratt til å opprettholde den posisjonen selskapet har etablert. Det faktum at de fire største operatørene på markedet har etablerte og langsiktige avtaler med kundene i markedet, begrenser muligheten for potensielle inntrengere. Det reduserer også muligheten for at eksisterende konkurrenter tilegner og etablerer større markedsandeler. Dette støtter argumentet for at eventuelle endringer i markedsandeler vil komme på bakgrunn av prisdifferensiering. På den andre siden er tilbydernes kompetanse og dokumenterte sertifiseringer en avgjørende faktor i anbudene. Gevinsten og læringskurven mellom partene vil fortsette å vokse over tid så lenge DOM tilfredsstillende kundenes kvalitetskrav. Dette vil styrke selskapets omdømme og posisjon i det gjeldende markedet.

Nærmere analyse av registrerte sertifiseringer avdekker at DOM er det eneste selskapet på norsk sokkel som har ISO 9001 og OHSAS18001-sertifisering innen inspeksjon av fallende gjenstander. Dette sees på som en styrke i industrien som preges av forholdsvis høy konkurranseintensitet. Kunnskap om kundens behov og preferanser vil være mer sentralt desto høyere konkurranseintensiteten er. Dette innebærer at tilbyderne må kunne tilby kundene en tjeneste som skiller seg fra konkurrentene gjennom pris-, image-, design-, support- eller kvalitetsdifferensiering. DOM har hittil hatt et høyt kvalitetsfokus, og benyttet dette som en metode for å differensiere seg fra konkurrentene. Som presentert i den teoretiske gjennomgangen, er det også mulig ikke å differensiere, men heller etterligne andres produkter og tjenester. Desto mer åpenhet kundene krever, desto større fare er det for at konkurrentenes kvalitetsmessige ulikheter utjevnes. Dette vil kunne medføre at DOM må forsøke å

differensiere seg fra konkurrentene på andre måter eller forsterke kvalitetsaspektet ytterligere.

I følge Standard Norge (NS) finnes det per i dag ingen norsk eller felles godkjent standard for sikkerhetsutstyr for verktøy. Dette skyldes at det ikke finnes et samlet faktagrunnlag for å dimensjonere sikkerhetsutstyr, operatørene må dermed forholde seg til Forskrift nr. 1377 for Tekniske Innretninger (Lovdata, 2011b). En mulighet for DOM er å etablere selskapets tjenester eller produkter som en bransjestandard. Basert på selskapets etablerte omdømme i markedet, og det faktum at selskapet vil være en *first mover*, vil muligheten for å etablere en standard innenfor dette området være tilstede. I så tilfelle vil det være avgjørende å søke samarbeid med ulike interessenter som støtter standarden. Dette kan for eksempel være SFS eller SOFT. SOFT har som formål å arbeide for å fremme sikkerheten og kvaliteten på arbeid som utføres ved hjelp av TT, både med hensyn til personell, miljø og utstyr (Samarbeidsorganet for tilkomstteknikk, 2011a). SOFT skal ivareta interessene til medlemmene, og representere disse overfor myndigheter og offentlige instanser. Støtte fra etablerte aktører i markedet vil også kunne bidra til at flere aktører benytter standarden. En slik satsing innebærer et strategisk skift i fokus, men vil også kunne bidra til å styrke selskapets posisjon i markedet. Frem til nå har selskapets levert verktøysikring på forespørsel fra kunder, samt benyttet det i egen produksjon av tjenester. DOM har med andre ord opparbeidet seg kunnskap om produktene og et nytt potensielt marked som skiller seg fra det nåværende markedet. Dette kan bidra til å styrke selskapets merkevarebygging, basert på høye kvalitetskrav og null-filosofi. Gjennom å synliggjøre produktene og den satte standarden for sikring av verktøy på alle kurs og inspeksjoner, kan selskapet nå ut til et høyt antall potensielle kunder. En slik produkt differensiering vil også kunne bidra til å fordele noe av selskapets risiko mellom to ulike markeder.

5.6 Analyse av kanalvalg

5.6.1 Markedsføring

I den empiriske delen av oppgaven, beskrives hvordan selskapet har markedsført seg hittil og at markedet i stor grad har oppsøkt selskapet på bakgrunn av deres kompetanse og omdømme. Skal selskapet markedsføre seg mer aktivt i fremtiden, vil det kunne være strategisk lønnsomt å benytte de riktige kanalene, og da spesifikt innrettet mot den aktuelle industrien. Et eksempel på dette kan være Petronews som er Norges ledende magasin for energibransjen,

hvorav 3700 eksemplarer går til toppledelsen i energibransjen, 1500 eksemplarer til offshore-operatører og 1200 eksemplarer sendes til offshore-installasjoner på norsk og britisk kontinentalsokkel (Petromedia, 2011c). Magasinet gis ut fem ganger i året, og da gjerne i forbindelse med ulike nasjonale og internasjonale messer. Skal DOM delta på noen av messene, vil det kunne gagne selskapet å være presentert i denne eller lignende markedsføringskanaler.

Ettersom DOMs ansatte og deres interaksjon med kundene er svært avgjørende for strategisk måloppnåelse, er det viktig at de ansatte er bevisst på deres rolle som salgs- og markedsføringsagenter for selskapet. Skulle markedssegmentets struktur endre seg fra å bestå av få, men store kunder, til mange og mindre, vil dette kreve en helt annen synlighet fra DOMs side. Selskapet vil merke utfordringer forbundet med kapasiteten til å pleie hvert enkelt kundeforhold i like høy grad som de har gjort hittil. Situasjonen vil kreve mer aktiv oppsøking av potensielle kunder og gjennomføring av salgsfremmende aktiviteter. Basert på signaler fra markedet mener forfatterne at dette er en endring selskapet bør forberede seg på.

5.6.2 Messer og faglige forum

For å opprettholde etablerte kundeforhold, det ryktet selskapet har opparbeidet seg og ikke minst tiltrekke seg nye potensielle kunder vil det være avgjørende at selskapet er synlig. Daglig leder definerer selv messer og faglige forum som viktige arenaer for selskapet. Her er ofte nåværende og potensielle kunder representert, og kostanden ved ren deltagelse uten stand er forholdsvis lav sammenlignet med den potensielle gevinsten. Forfatterne støtter denne påstanden, og ser viktigheten av at selskapet markerer seg i industriens nettverk. En aktuell arena kan for eksempel være Landanleggkonferansen, 6. og 7. september 2011. Dette er en nettverksarena for kunder og leverandører innenfor landanlegg for olje- og gass og annen industri. Fokuset ligger på et vedvarende og betydelig marked for utvidelser, modifikasjoner og vedlikehold av de store landanleggene Kårstø, Mongstad, Kollsnes, Ormen Lange, Tjeldbergodden og Melkøya (Oilinfo, 2011). Dette er i stor grad DOMs nåværende kundelokasjoner på land, og konferansen sees dermed på som en viktig arena å være representert på for å bevare kundeforhold og vise tilstedeværelse. Videre arrangeres ODV - Offshore drift og vedlikehold-konferansen den 18. og 19. oktober 2011, for ikke å glemme ONS 2012 som arrangeres i Stavanger 28-31. august 2012. ONS er en av verdens største messer for olje og gassindustrien, med nærmere 50 000 besøkende og rundt 1 300 utstillere

(Northern Seas, 2011). Her vil DOM kunne møte et høyt antall potensielle kunder, og stadfeste sin posisjon i markedet.

Det sees også på som viktig at DOM aktivt benytter seg av det nettverket selskapet har opparbeidet seg gjennom ulike faglige organ, herunder DNV, SOFT, SFS og DROPS. Blant annet holder DNV en rekke kurs og samlinger for sertifiserte selskaper (Norske Veritas, 2011b). Dette kan være en god arena for både læring og videre nettverksbygging, da flere av DOMs nåværende og potensielle kunder også har mulighet til å delta.

5.6.3 Internett

Den organisatoriske strukturen i selskapet avdekker at det ikke er noen egen avdeling eller personellansvar tildelt for produksjon av, og utsendelse av nyhetsbrev. Forfatterne mener at selskapets omdømme og posisjon i markedet kan styrkes dersom samarbeidspartnere, kunder og andre interessenter får eller enklere kan finne tilgjengelig informasjon om selskapets fremdrift.

Ved nærmere undersøkelser av DOMs og konkurrentenes hjemmesider, viser det seg at konkurrentenes hjemmesider er bedre tilrettelagt, gir bedre informasjon og gir et mer profesjonelt inntrykk. DOMs hjemmeside preges av at den er lite oppdatert. Den gir heller ikke det kvalitetsinntrykket som den burde (DOM Group, 2011b). Skal selskapet aktivt markedsføre seg, vil det være svært viktig at denne nettsiden representerer selskapet på en mer helhetlig og kvalitetsbevisst måte. Den nyopprettede ressursdatabasen virker imidlertid profesjonell og legger forholdene til rette for rekruttering av nye ansatte.

5.6.4 Distribusjon/gjennomføring av tjenester

For at DOM skal tilføre kunden vesentlig verdikende fordeler på en kostnadseffektiv måte, er kundeservice en meget sentral prosess. For at tjenestene skal gi best mulig resultat for både kunde og DOM foretas det i stor utstrekning pre- og post møter med kunden. Under premøtene kartlegges hvilke behov som skal dekkes og hvilke ressurser som er nødvendig for å tilfredsstille disse. På postmøtene gjennomgås det fullførte oppdraget i henhold til oppdragets spesifikasjoner og funn. Effektiviteten på oppdraget, utbedringsresultatet og kundens tilfredshet er sterkt knyttet til hvorvidt prosessen preges av denne type

korrespondanse. Daglig leder i DOM påpeker at selskapet i samråd med kunden har et stort forbedringspotensial på dette punktet. På bakgrunn av dette kan en høy grad av korrespondanse sees på som en indirekte verdi-driver for DOMs kunder, og er derav noe som bør prioriteres under salg, gjennomføring og evaluering av tjenesteoppdrag. Dersom kundesegmentet endres vil nye kunde-leverandør forhold måtte etableres og bånd knyttes. Dette er en tidkrevende og langsiktig prosess, hvor en høy grad av korrespondanse vil dette være en avgjørende faktor for å skape økt verdi og tillit hos kunden. DOM har som presentert tidligere, utført tjenester for et høyt antall av de selskapene som det endrede segmentet vil bestå av, men da under rammekontraktene med Statoil og Shell. Dette vurderes som en fordel, da de nye kundene vet hva DOM står for og hvilke kvalitet de leverer.

Selskapets størrelse kan sees på som en fordel med hensyn til å tilpasse seg eventuelle endringer i markedet (se vedlegg 4). Med en forholdsvis flat struktur og korte interne kommunikasjonslinjer, vil selskapet lettere kunne omstrukturere seg enn de større og mer hierarkisk oppbygde selskapene. På den andre siden vil den forespeilede endringen i kundesegmentet være ressurskrevende, noe som kan medføre økte kostnader for DOM. Selskapet hadde i 2009 en egenkapitalandel på 63,7 %, noe som tilsier at selskapet økonomisk sett vil kunne tåle en viss grad av økonomiske utfordringer (Proff™, 2011d). Til tross for dette vil det være avgjørende at selskapets driftes kostnadseffektivt og opprettholder den høye fleksibiliteten som viser seg å være en verdi-driver for kundesegmentet.

6. Konklusjon

På bakgrunn av analysen er det utviklet en langsiktig og fremtidig strategi basert på DOMs interne kompetanse, begrensinger og forventede endringer i miljøet. Forfatterne anbefaler selskapet å øke differensieringen fra konkurrentene ved å styrke kvaliteten på tjenestene og deres interne kvalitetskontroll, med fokus på å skape økt verdi for kunden. Strategien er delt inn i ressurstilgang, markedsvalg, tjenestvalg og kanalvalg.

6.1 Strategi for DOM Group AS

Ressurstilgang:

- DOM Groups totale ressursplattform skal kontinuerlig utvikles og fremme intern læring samt overføring av kompetanse og kunnskap mellom ansatte og selskapets kunder og leverandører.
- Selskapets ansatte skal ha en bred, dokumentert faglig kompetanse med yrkesrelevant erfaring, for å tilfredsstille kundenes behov og preferanser. Bruk av innleid personell skal begrenses for å bevare DOMs konkurransefortrinn.
- Det skal skapes barrierer for å redusere eksterne aktørers innsyn i og imiteringsmulighet av selskapets prosedyrer og prosesser.
- Selskapets organisatoriske struktur og størrelse skal fremme fleksibilitet og endringsvillighet.
- Selskapet skal bevare en kostnadsstruktur og egenkapitalandel som sikrer god likviditet og evne til å håndtere endringer i marked og kundesegmentet.

Markedsvalg:

- DOM Group skal primært tilby sine tjenester til aktører innen Petroleumsindustrien på norsk sokkel. Selskapet skal ha kapasitet til å ivareta et større kundesegment bestående av flere og mindre aktører.
- Tjenestene skal tilfredsstille kundesegmentet ved at kunde opplever økt verdi og sikkerhet. Under utførelse av oppdrag skal en jevnlig og informativ korrespondanse ivareta kundes behov for å føle seg ivaretatt og delaktig i prosessen.

Tjenestevalg:

- DOM Groups skal levere markedets høyeste kvalitet på tjenester relatert til forebygging av fallende gjenstander.
- FG Inspeksjon skal være selskapets kjerneaktivitet og bidra til mersalg av komplimenterende tjenester.
- DOM Group skal benytte sin posisjon som landets eneste nåværende leverandør av DROPS kurs, for å etablere posisjonen som landets foretrukne kursleverandør i påvente av økt konkurranse.
- DOM Group skal være en holdningsskapende kursleverandør, der tjenestene bidrar til å øke kundes sikkerhet.
- Selskapet skal analysere muligheten for å etablere en bransjestandard innen verktøysikring. Dette skal gjøres i samarbeid med SOFT eller andre anerkjente aktører.
 - Selskapet skal i så tilfelle benytte fordelene av å være first mover på dette markedet.

Kanalvalg:

- DOM Group skal være synlig og gjenkjennelig på industriens viktigste markedsarenaer for å bevare og videreutvikle kunde- og leverandørrelasjoner.
- Selskapets skal aktivt gjennomføre salgsfremmende aktiviteter der de ansatte er bevisst og bidrar positivt i sin rolle som salgs- og markedsføringsagenter.
- Kvalitetssikret informasjon om selskapets fremdrift skal være tilgjengelig for alle interessenter.
- Selskapets service og korrespondanse med kundene skal være av svært høy kvalitet og tilfredsstillende kundenes behov for fleksibilitet.

6.2 Svakheter

DOM er et forholdsvis ungt selskap, hvilket innebærer at selskapet har ikke har lang, historisk dokumentert informasjon og data i forhold til hva man kan oppdrive fra et eldre selskap. På den andre siden har selskapets villighet til å åpent dele all dokumentasjon og kunnskap gjennom dybdeintervjuer vært svært høy. Dette har bidratt til innhenting av korrekt og anvendbar primærdata.

Ettersom bransjen i stor grad preges av lukkede anbudsrunder, har det vært vanskelig å avdekke selskapets faktiske konkurrenter og kundenes verdi-drivere. Forfatterne har vært i kontakt med selskapets største kunde, Statoil, men det var ikke mulig å få innsyn eller informasjon om selve anbudsprosessene eller hvilke konkurrerende selskap som får invitasjon til å delta.

De konkurrentene som ble kartlagt på bakgrunn av samtaler med DOMs daglige leder og søk i markedet, har alle blitt kontaktet pr mail for å styrke oppgavens analyse. Selskapene viste liten eller ingen villighet til å besvare eller bidra med informasjon til oppgaven. En annen viktig faktor er at DOM som en spesialisert nisjebedrift vanskelig kan sammenlignes med konkurrenter som tilbyr et bredere produkt og tjenestespekter som i flere sammenhenger ikke er relatert til forebygging av fallende gjenstander.

DOMs konkurransearena er med andre ord meget unik hvilket vanskeliggjør en generalisering til andre markeder. Til tross for overnevnte svakheter, mener forfatterne at oppgaven gir et riktig bilde av selskapets situasjon innenfor det gitte rammeverket.

6.3 Videre forskning

Dersom selskapet tar sikte på å utvide tjeneste- og produktutvalget, mener forfatterne at det vil være strategisk avgjørende å gjennomføre økonomiske analyser av de ulike tjenestene og produktenes lønnsomhet. Videre vil det være viktig å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser dersom markedet endrer seg slik analysen forespeiler. Dette vil kreve større dokumentasjon av selskapets ulike prosesser og støtteaktiviteter, herunder tjenestenes ulike kostnadsdrivere.

Strategi er en langsiktig prosess. Forfatterne har i denne oppgaven utviklet en bevisst strategi for DOM Group AS. For at selskapet skal kunne gjennomføre denne, kreves det kontinuerlig arbeid med konkrete målsetninger som utnytter selskapets ressurser. På bakgrunn av dette må strategien tilpasses selskapets kompetanseutvikling, begrensinger, endringer i miljøet og konkurransearena.

7. Referanseliste

- Aak (2011). Generell informasjon. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.aak.no/nb/about-aak-group.html>
- CAN (2011). Generell informasjon. Retrieved 12.june 2011, from www.can.no
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), pp. 99 - 120.
- Barney, J.B. (1999). How a firm's Capabilities Affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, Vol. 40 (3), p.p. 137-145.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context* (4th edition) (p.p. 236-302). London: Cengage Learning EMEA.
- DOM Group. (2011a). Tildelte priser. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.domgroup.no/default.aspx?newsid=5>
- DOM Group. (2011b). Hjemmeside. Retrieved 12.june 2011, from www.domgroup.no
- Europe Network Norge, E. (2011). EU-direktiv. Retrieved 12.june 2011, from http://www.bedriftieu.no/templates/eic2/Page_Meta.aspx?id=60654
- Gule sider, I. (2011a). Søk FG Inspeksjon. Retrieved 12.june 2011, from http://www.gulesider.no/query?what=cs&search_word=fg+inspeksjon
- Gule sider, I. (2011b). Søk kurs og opplæring offshore. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.gulesider.no/finn:kurs+og+opplæring+offshore/bransje/offshoretjenester:10078>
- Gule sider, I. (2011c). Søk tilkomstteknikk. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.gulesider.no/finn:tilkomstteknikk/bransje/offshoretjenester:10078>

- Gripsrud, G., Olsson, U.H, & Silkoset, R. (2004). Del 1 og Del 2. Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter (1th edition) (p.p. 58-72) Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grønland, S.E. (2008). Logistikk-ledelse (3th edition) (p.p. 11-25). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Joint Qualification System, A. (2011). Generell informasjon om Achilles. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.achilles.com/en/Norway/JQSOilDir/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). Fundamentals of Strategy (p.p. 23-38, 192-196). Essex: Pearson Education Limited.
- KvaLex. (2011a). ISO 9001. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.kvallex.no/bedrifter/?sertifiseringgroup%5B%5D=ISO+9001&q=ISO+9001&sertifisertebedrifter%5B%5D=Tjenester+tilknyttet+utvinning+av+r%C3%A5olje+og+naturgass&o=Sorter>
- KvaLex. (2011b). OHSAS 18001. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.kvallex.no/bedrifter/?sertifiseringgroup%5B%5D=OHSAS+18001&q=OHSAS+18001&sertifisertebedrifter%5B%5D=Tjenester+tilknyttet+utvinning+av+r%C3%A5olje+og+naturgass&o=Sorter>
- Lapan, S. D., & Quartaroli, M. T. (2009). Research Essentials; An Introduction to Design and practices (1th edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Landsforbund, O. (2011a). Kompetanse. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.olf.no/no/Var-virksomhet/Arbeidsliv-og-kompetanse/Kompetanse/>
- Landsforbund, O. (2011b). Konjunkturrapport 2010. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.olf.no/PageFiles/6068/OLF%20konjunkturrapport-2010-101110-lowres.pdf>

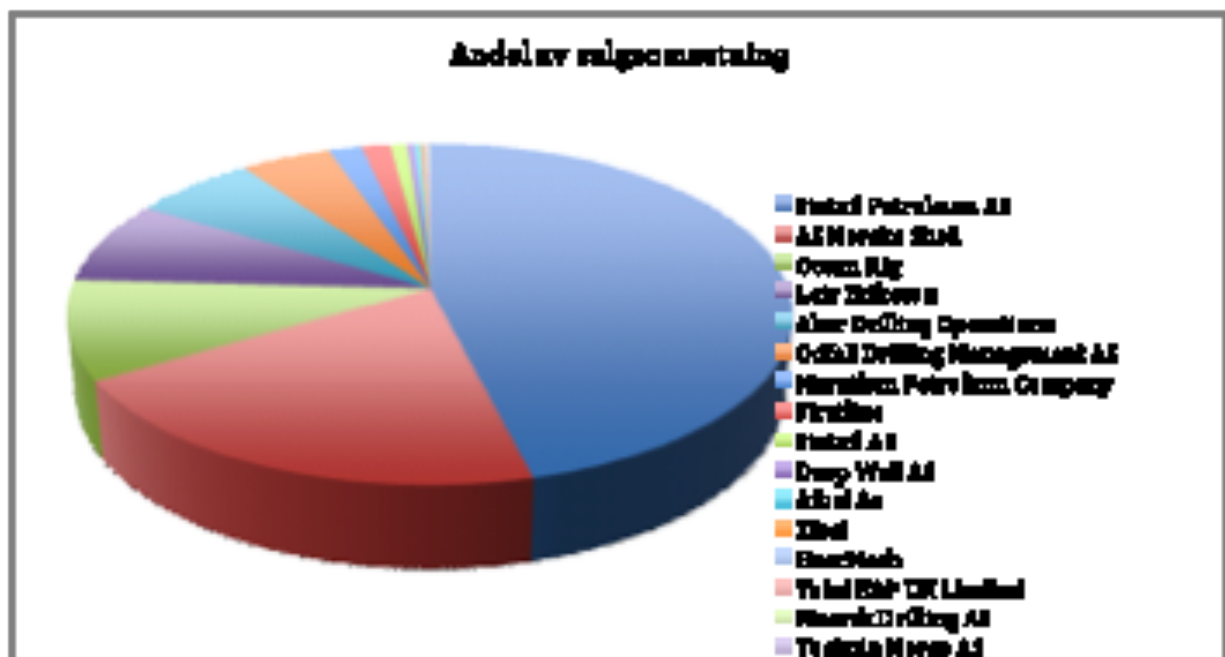
- Lovdata. (2011a). Arbeidsmiljøloven. Kapittel 3. Virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-003.html>
- Lovdata. (2011b). Forskrift nr. 1377 for Tekniske Innretninger. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.lovdata.no/for/sf/ad/xd-19820910-1377.html>
- Løwendahl, B. (1997). Strategic management of professional service firms. Copenhagen and Middleton, WI : Handelshøjskolens forlag.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (2003). The strategy process: Concepts, contexts, cases (4th edition) (p.p. 3-22). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Norske Veritas, D. (2011a). Generell informasjon. Retrieved 12.june 2011, from http://www.dnv.no/mer_om_dnv/selskapsprofil/om_oss/
- Norske Veritas, D. (2011b). Kursvirksomhet. Retrieved 12.june 2011, from www.dnv.no/tjenester/kurs/
- Northern Seas, O. (2011). About ONS. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.ons.no/?event=doLink&famID=110142>
- Objects Prevention Scheme, D. (2011). Generell informasjon om DROPS. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.dropsonline.org/index.asp?id=1&refID=4&contentID=4>
- Offshore Ltd, C. (2011). CAN UK. Retrieved 12.june 2011, from www.cangroup.net
- Oilinfo. (2011). Landanleggskonferansen. Retrieved 12.june 2011, <http://www.oilinfo.no/index.cfm?event=doLink&famId=159414&repetition=1>
- Oljedirektoratet. (2011a). Norsk sokkel. Retrieved 12.june 2011, from <http://factpages.npd.no/factpages/Default.aspx?culture=no>

- Oljedirektoratet. (2011b). Norsk oljepolitikk. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.npd.no/Nyheter/Nyheter/2003/ODs-ansvar-og-oppgaver-etter-utskillelse-av-Petroleumstilsynet/>
- Petroleumstilsynet. (2011). Prekvalifisering av nye selskap til norsk kontinentalsokkel. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.ptil.no/nyheter/prekvalifisering-av-nye-selskaper-til-norsk-kontinentalsokkel-regelverkskrav-article1890-24.html>
- Petromedia. (2011a). Antall dødsulykker. Retrieved 12.june 2011, from http://petro.no/ad/flash/ulykker/ulykker_tabell_11.htm
- Petromedia. (2011b). Antall fallende gjenstander. Retrieved 12.june 2011, from http://www.petro.no/modules/module_123/proxy.asp?I=16120&C=175&D=2
- Petromedia. (2011c). Petronews. Retrieved 12.june 2011, from http://www.petro.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=264&I=13042&mid=210
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review, Nov/Des 1996, Vol.74 (6), p.p. 61-78.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008, pp. 79-93.
- Proff™. (2011a). Aak AS. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.proff.no/selskap/aak-as/bergen/oppforinger-uten-bransjetilknytning/Z0GPG7WW/>
- Proff™. (2011b). Axxess AS. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.proff.no/selskap/axess-as/molde/offshoretjenester/Z0HZ4GED/>
- Proff™. (2011c). CAN AS. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.proff.no/selskap/can-as/stavanger/offshoretjenester/Z0I0OCPV/>

- Proff™. (2011d). DOM Group. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.proff.no/selskap/dom-group-as/stavanger/offshoretjenester/Z0HPMJVJ/>
- Proff™. (2011e). Nøkkeltall. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.proff.no/keyfigures/explain?key=TR>
- Recklies, D. (2001). Porters 5 Forces. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.themanager.org/pdf/p5f.pdf>
- Samarbeidsorganet for tilkomstteknikk, S. (2011a). Generell informasjon. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.ttsoft.no/>
- Samarbeidsorganet for tilkomstteknikk, S. (2011b). Medlemmer. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.ttsoft.no/om-samarbeidsorganet-for-tilkomstteknikk-soft/medlemmer/>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 509–533.
- Thurlby, B. (1998). Competitive forces are also subject to change. *Management Decision*, Vol. 36 (1), pp. 19-24.
- Trade and Industry's, D. (2010). UK Marked. Retrieved 12.june 2011, from <http://www.dbd-data.co.uk/bb2001/book.htm>
- Skaggs, B.C. & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, Vol.25, pp. 85-99.

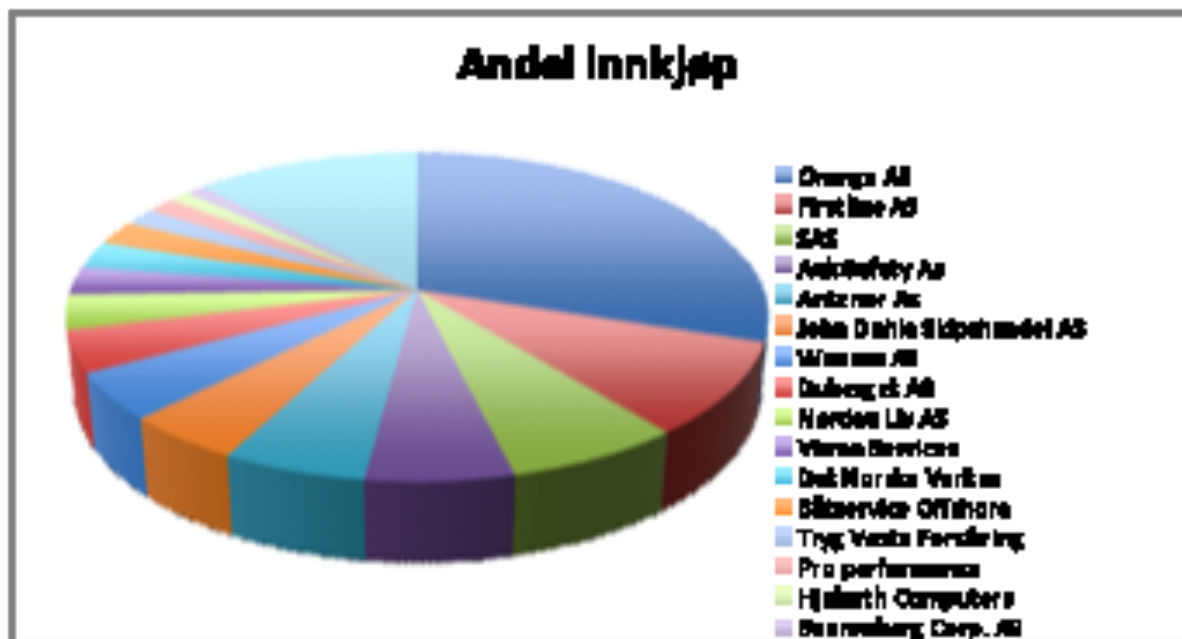
Vedlegg 1: ABC Kategorisering kunder 2010

	Kunde	Andel av omsetning i %	Kategori
1	Statoil Petroleum AS	46,0825	A
2	Norske Shell AS	20,3168	A
3	Ocean Rig	9,4137	B
4	Leiv Eriksson	7,8621	B
5	Aker Drilling Operations	6,3617	B
6	Odfjell Drilling Management AS	4,6847	B
7	Marathon Petroleum Company	1,7011	C
8	Firstline	1,4857	C
9	Statoil AS	0,8551	C
10	Deep Well AS	0,4045	C
11	Aibel AS	0,2917	C
12	Zibel	0,1582	C
13	EnerMech	0,1088	C
14	Total E&P UK Limited	0,0932	C
15	Maersk Drilling AS	0,0902	C
16	Technip Norge AS	0,0901	C

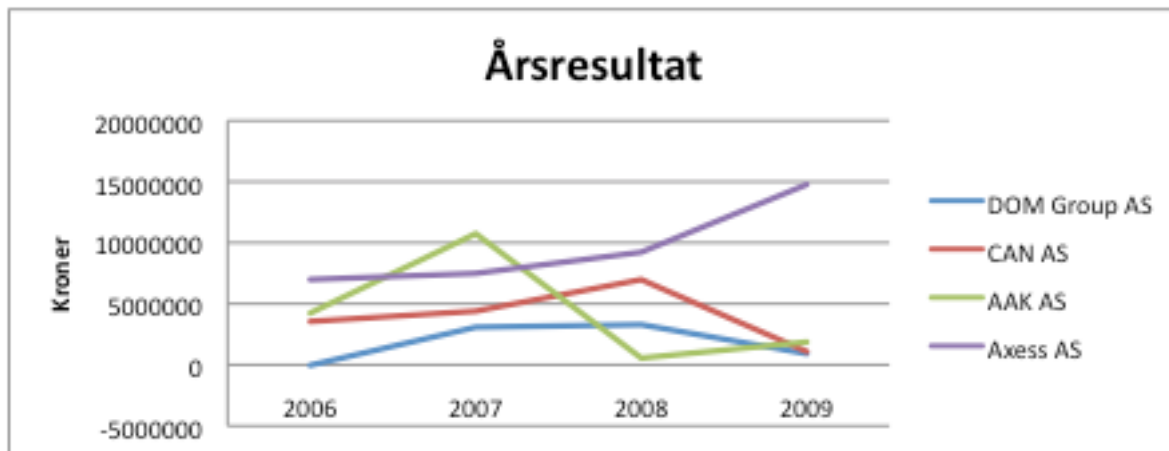


Vedlegg 2: ABC Kategorisering leverandører 2010

NR	Leverandører 2010	Andel av innkjøp i %	Kategori
1	Orange AS	29,99 %	A
2	Firstline AS	9,14 %	B
3	SAS	7,04 %	B
4	Aak Safety As	5,88 %	B
5	Antenor As	5,73 %	B
6	John Dahle Skipshandel AS	4,69 %	C
7	Wenaas AS	4,62 %	C
8	Duberget AS	4,07 %	C
9	Nordea Liv AS	3,40 %	C
10	Visma Services	2,78 %	C
11	Det Norske Veritas	2,75 %	C
12	Båtservice Offshore	2,39 %	C
13	Trygg Vesta Forsikring	1,71 %	C
14	Pro Performance	1,55 %	C
15	Hjelseth Computers	1,09 %	C
16	Beerenberg Corp. AS	1,04 %	C
17	Samlet mindre leverandører	12,14 %	C*



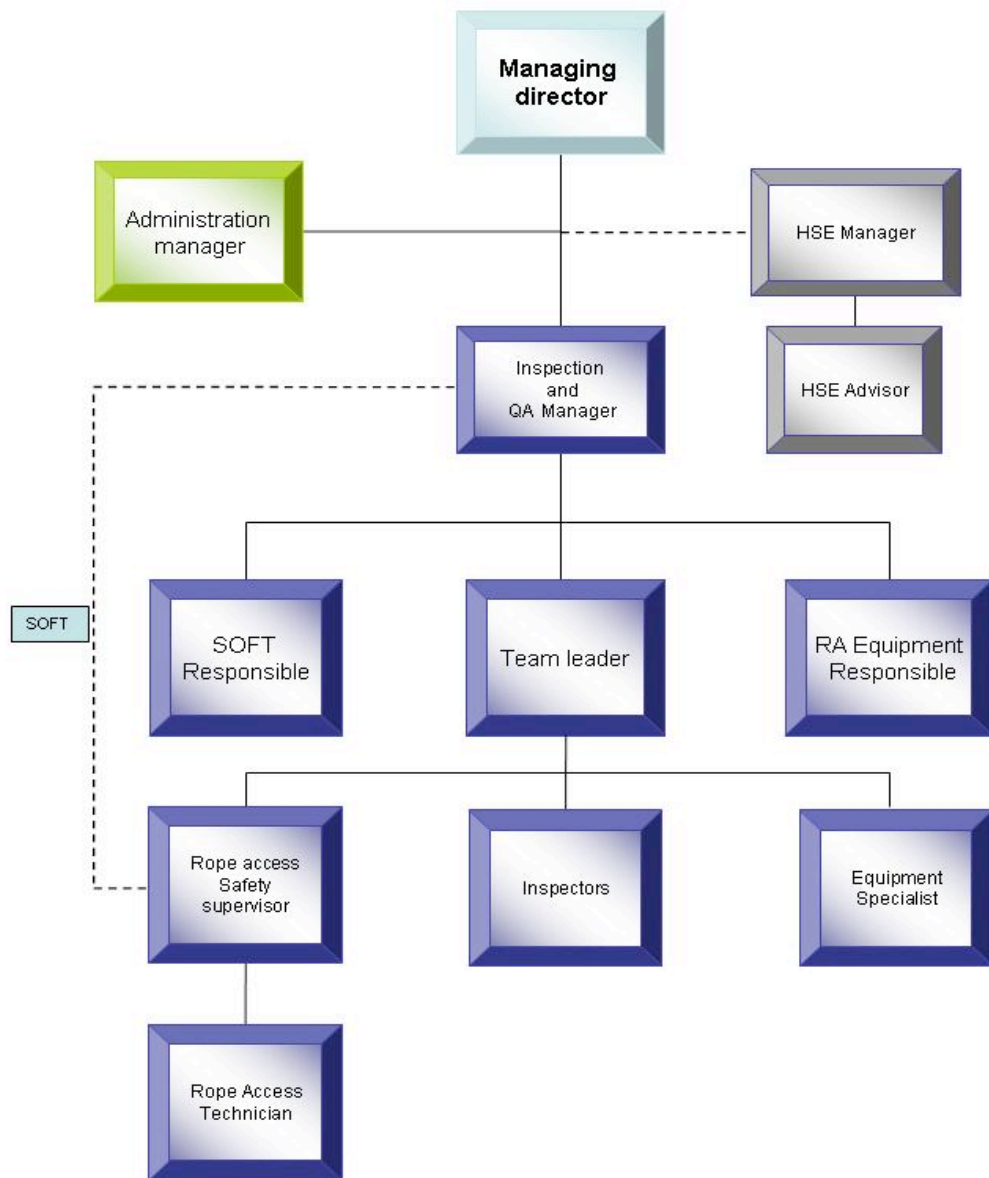
Vedlegg 3: Årsresultat



DOM Group				
År	2006	2007	2008	2009
Driftsinntekter	0	20,328	24,506	20,825
Driftskostnader	54	16,017	20,077	19,644
Driftsresultat	-54	4,311	4,429	1,181
Årsresultat	-38000	3083000	3292000	914000
CAN				
År	2006	2007	2008	2009
Driftsinntekter	81,418	85,039	120,756	76,401
Driftskostnader	76,222	79,361	110,783	75,195
Driftsresultat	5,196	5,678	9,973	1,206
Årsresultat	3554000	4397000	6982000	1087000
AAK				
År	2006	2007	2008	2009
Driftsinntekter	70,533	102,612	71,638	95,811
Driftskostnader	64,671	91,052	71,305	93,169
Driftsresultat	5,862	11,56	333	2,642
Årsresultat	4238000	10747000	551000	1866000
Axess				
År	2006	2007	2008	2009
Driftsinntekter	59,796	84,281	120,618	167,568
Driftskostnader	50,528	74,191	108,163	147,221
Driftsresultat	9,268	10,09	12,455	20,347
Årsresultat	6988000	7489000	9226000	14768000

Vedlegg 4: Organisasjonskart

DOM Group AS Organisation chart



Vedlegg 5: Dokumentert møteagenda

Dato	Møtets formål	Deltagere på møte
07.02.2011	Kartlegge aktuell problemstilling.	Forfatterne, daglig leder, administrasjonsleder og HMS- og kvalitetsleder.
28.02.2011	Gjennomgang av teoretisk rammeverk.	Forfatterne, daglig leder, administrasjonsleder og HMS- og kvalitetsleder.
21.03.2011	Dybdeintervju for å innhente informasjon om DOMs nåværende strategiske valg med hensyn til ressurstilgang, tjenester, marked og kanal.	Forfatterne og selskapets daglige leder.
04.04.2011	Dybdeintervju for å innhente informasjon om DOMs kunder og leverandører.	Forfatterne og selskapets administrasjonsleder.
18.04.2011	Møte for å innhente ytterligere informasjon om DOMs tjenesteutvalg, salg og markedsføring.	Forfatterne, daglig leder og HMS- og kvalitetsleder.
02.05.2011	Møte for å innhente ytterligere informasjon om DOMs ressurstilgang og organisatoriske oppbygging.	Forfatterne, daglig leder, administrasjonsleder og HMS- og kvalitetsleder.
15.05.2011	Møte for å kartlegge DOMs kjerneaktiviteter og hvilke ressurser som kreves for å opprettholde drift av disse	Forfatterne, daglig leder, administrasjonsleder og HMS- og kvalitetsleder.
30.05.2011	Presentasjon av foreløpig analyse og dens resultater	Forfatterne, daglig leder, administrasjonsleder og HMS- og kvalitetsleder.

Møtetidspunktene bekreftes herved av:

 Harald Myklebust
 Daglig leder
 DOM Group AS