



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE

STUDIUM:

EXECUTIVE MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

STRATEGI

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? *NEI*

TITTEL: *KONKURRANSEFORTRINN I NEDGANGSKONJUNKTUR*

ENGELSK TITTEL: *COMPETITIVE ADVANTAGE IN MARKED DOWNTURNS*

FORFATTERE:

LENA KARLSSON & HENRIK GJERULDSEN

VEILEDER:

KJELL JØRGENSEN

Studentnummer:

230818

.....

951949

.....

Navn:

LENA KARLSSON

.....

HENRIK GJERULDSEN

.....

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – EKSEMPLARER

Stavanger,/..... våren 2017 Underskrift administrasjon:.....

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Oppgavens rasjonale	8
1.3 Hensikten med studien	9
1.4 Avhandlingens oppbygning	9
2. Teoretisk Fundament	11
2.1 Strategi	11
2.1.1 Konkurransetrinn.....	11
2.1.2 Det ressursbaserte synet.....	13
2.1.3 Porters generiske strategier	13
2.1.4 Strategiske kapabiliteter.....	14
2.2 Strategisk Endringsledelse	15
2.3 Konjunkturer i økonomien	16
2.4 Produktivitet og effektivitet	18
2.5 Innovasjon	18
2.6 Evaluering av teoribidragene	19
3. Design & Metode	20
3.1 Forskningsdesign	20
3.2 Vitenskapsteoretisk forankring	20
3.3 Troverdighetskriterier	21
3.3.1 Validitet	21
3.3.2 Relabilitet.....	21
3.3.3 Objektivitet	21
3.3.4 Etterprøvbarhet	22
3.3.5 Sannhetsverdi.....	22
3.3.6 Overførbarhet.....	22
3.3.7 Nøytralitet	22
3.4 Metodevalg	22
3.5 Datainnsamling	23
3.5.1 Kvalitative dybdeintervju	23
3.5.2 Utvelgelse av informanter	23
3.5.3 Gjennomføring av intervjuene	24
3.6 Dataanalysens utfordringer	24
3.7 Forskningsetiske aspekter	25
4. Resultater	26
4.1 Bedriftene og intervjuobjektene	26
4.1.1 Innvirkning nedgangen har hatt for bedriften	27
4.1.2 Kostnadseffektiviserende tiltak.....	27
4.1.3 Organisasjonsstruktur	28
4.1.4 Tidligere erfaringer	28
4.1.5 Beslutningsmyndighet	29
4.1.6 Effekter av tiltak	29
4.1.7 Ansattes engasjement.....	30
4.1.8 Ledelsesfilosofi	30

4.1.9	Strategi	30
4.1.10	Interessekonflikt	31
4.1.11	Samspill mellom eiere og ledelse	31
4.1.12	Mål & visjon	31
4.1.13	Konkurransesituasjonen.....	31
4.1.14	Konkurransefortrinn	32
4.1.15	Kompetanse & ressurser	32
4.1.16	Oppsummering av vesentlige observasjoner fra intervjuene:.....	33
5.	Diskusjon & Analyse.....	34
5.1	Hovedfunn	34
5.1.1	Grunnlag for konkurransefortrinn.....	34
5.1.2	Nedgangstidenes påvirkning på konkurransesituasjonen	36
5.1.3	Betydningen av dynamiske kapabiliteter for konkurransefortrinn	39
5.1.4	Betydningen av effektivisering for konkurransefortrinn	41
6.	Konklusjon.....	45
6.1	Hovedfunn	45
6.1.1	Hva anser aktørene som grunnlag for deres konkurransefortrinn?	45
6.1.2	Hvordan har nedgangstiden påvirket konkurransesituasjonen?.....	45
6.1.3	Hva betyr dynamiske kapabiliteter for konkurransefortrinn?	46
6.1.4	Hva betyr effektivisering for konkurransekraft på kort og lengre sikt?	46
6.1.5	Hvordan kan man opprettholde konkurransefortrinn i en nedgangskonjunktur?	47
6.2	Behov for ny forskning?.....	47
	Referanser	48
	Vedlegg	53
	Intervjuguide.....	53
	E-post til bedriftene	54

Forord

Oppgaven er gjennomført som avsluttende del av masterstudiet *Executive Master in Business Administration*, ved Universitetet i Stavanger våren 2017. Oppgaven er skrevet med fordypning innenfor faget strategi, med fokus på temaet konkurransefortrinn.

Hensikten med oppgaven var å se nærmere på hvilke konsekvenser fallet i oljeprisen har medført for aktører som opererer i olje og gass bransjen, og aktører som har blitt indirekte berørt.

Vi ønsker med dette å rette en stor takk til vår veileder Kjell Jørgensen for hans støtte, engasjement og gode råd. Hans faglige innspill og veiledning, enten på telefon eller i møter, har vi satt pris på. Han har vist interesse for temaet og ikke minst arbeidet vi har lagt i oppgaven. Videre ønsker vi å rette en spesiell takk til samtlige intervjuobjekter. Takk for at dere har stilt dere til disposisjon for intervju, og kommet med ærlige og gode svar. Det må være lov å si at ledere i Stavangerregionen er oppriktig hyggelige, faglig dyktige og ikke så avskrekkende som vi først hadde sett for oss.

Til slutt vil vi takke hverandre, og ikke minst venner og bekjente for deres tålmodighet.

24.05.2017

.....
Lena Karlsson

.....
Henrik Gjeruldsen

Sammendrag

Hensikten med oppgaven har vært å utforske hvordan aktørers konkurransefortrinn ble påvirket i en nedgangskonjunktur. Aktører som opplever effektene av en fallende oljepris både direkte og indirekte. Hensikten var å forstå hvordan dette påvirker konkurransefortrinn, ved å se nærmere på hvordan aktørene håndterte reduksjon i etterspørselen.

Forskningsmetoden som ble benyttet var eksplorativ med kvalitative dybdeintervju. De empiriske funnene i studien er basert på 12 dybdeintervju av lokale ledere i bedrifter med tilhørighet i Stavangerregionen.

Gjennom de kvalitative intervjuene avdekket vi hvilke endringstiltak og handlinger de ulike selskapene hadde utført. Markedet har tvunget aktører til å redusere kostnadsnivåer som har resultert i endringstiltak som nedbemanninger, permitteringer, lønnsreduksjon, sluttpakker og implementering av nye arbeidsprosesser. Tross dette, anser intervjuobjektene seg selv som like konkurransedyktige i et tøffere marked.

Resultatene fra undersøkelsen avdekket at alle aktørene mente konkurransen i markedet har økt. Samtidig anser aktørene seg som like konkurransedyktige som før. Det kommer frem at konkurransefortrinn skapes på grunnlag av aktørenes kompetanse og ressursbase. Vi observerte at ingen av intervjuobjektene måler konkurransefortrinn med samme måleparametere. I tillegg så vi at det kan bli utfordrende for aktørene å opprettholde de positive effektene som de mener å ha oppnådd på lengre sikt. Fordi kompetanse og ressursbasen er noe av det viktigste grunnlaget for konkurransefortrinn, bør det fokuseres på å investere i human kapital. Det kan gjøres ved tilegning av ny relevant kompetanse, og ved å ivareta og utvikle eksisterende kompetanse. For å opprettholde og bygge konkurransefortrinn i nedgangstider, mener vi det er essensielt å forankre endringstiltak gjennom de ansatte i organisasjonen. Konkurransefortrinn burde måles basert på egne parameter og ved ekstern aktør, hvor resultatene sammenlignes for å skape et bedre beslutningsgrunnlag.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Nesten hvem som helst kan være suksessfulle i en markedsoppgang. Først når en opplever, og overlever en markedsnedgang, blir man en bedre og sterkere forretningsaktør. Det hevdes at en ikke kan la en nedtur gå uutnyttet forbi (Ekeseth, 2017):

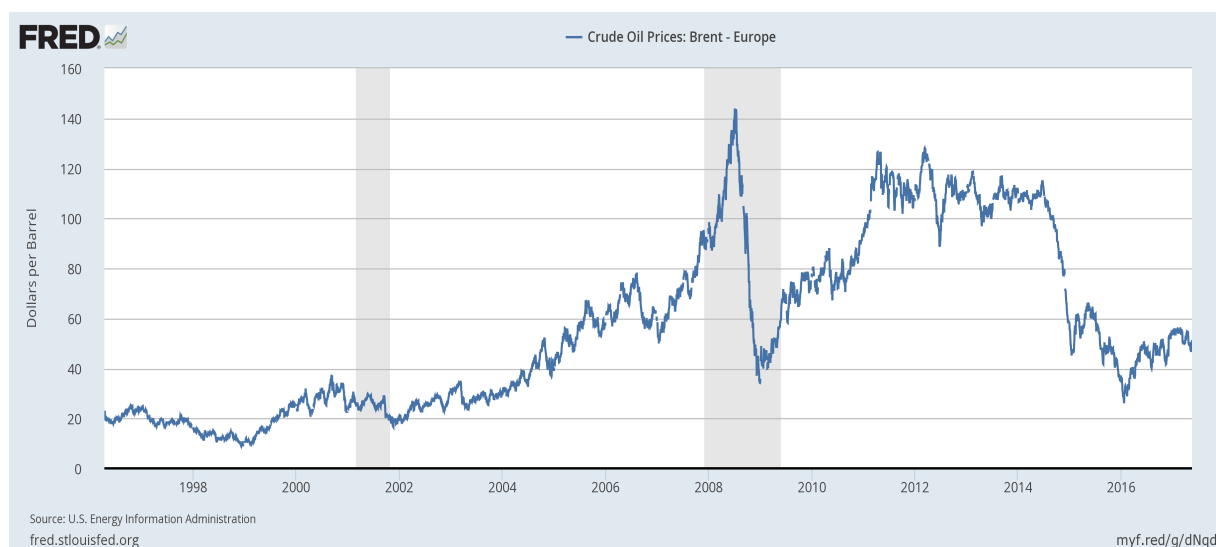
«Man skal aldri, aldri skusle bort en god krise» - Eldar Sætre, konsernsjef Statoil

På bakgrunn av dette valgte vi å skrive en oppgave som kan bidra til å gi bedre innsikt og økt forståelse for hvordan næringsaktører endrer strategier, setter mål og styrker sitt konkurransefortrinn. Temaet vil vi belyse gjennom teoretiske tilnærminger, innenfor fagområder i strategi. Gjennom individuelle dybdeintervju ønsket vi å se nærmere på hvordan ulike aktører definerte konkurransefortrinn, hva som danner grunnlaget og hvordan de måler sin konkurranseevne.

Den største konsekvensen av fallende oljepris er reduserte investeringer og tilgang til nye prosjekter. De fleste aktører opplevde derfor redusert ordreinnngang, som går utover deres økonomiske lønnsomhet, og mulighetene til å holde sine menneskelige ressurser i arbeid. Dette gjelder aktører direkte involvert i oljebransjen, men også andre aktører i forsyningskjeden og omkringstående næringer. utfordringene har forplantet seg fra oljesektoren til hele fastlandsøkonomien, som har resultert i nedbemanninger og høyt fokus på kostnadseffektivisering. Markedet har snudd fra en høykonjunktur til en nedgangskonjunktur.

E24.no har utført en undersøkelse som viser utviklingen i oljepris. Denne undersøkelsen viser at i 8 av de 15 siste årene, har nivået på oljeprisen vært under 50 dollar per fat (Sundberg, 2016). Juli 2008 nådde oljeprisen sitt historiske toppnivå på over 140 dollar per fat (Sundberg, 2016). Toppen var imidlertid kortvarig da finanskrisen høsten 2008 forårsaket et kraftig fall, og oljeprisen endte under 50 dollar per fat. Dagens nedgang i oljepris karakteriseres av mange som en krise, mens andre velger å kalle det en markedsnedgang eller markedsjustering. Konsekvensene og ringvirkningene har hatt en relativt kraftig påvirkning for Stavangerregionen, som oppgaven avgrenser seg til.

Grafen¹ i figur 1 viser pris på oljen Brent fra perioden 1996-2017.



Figur 1.

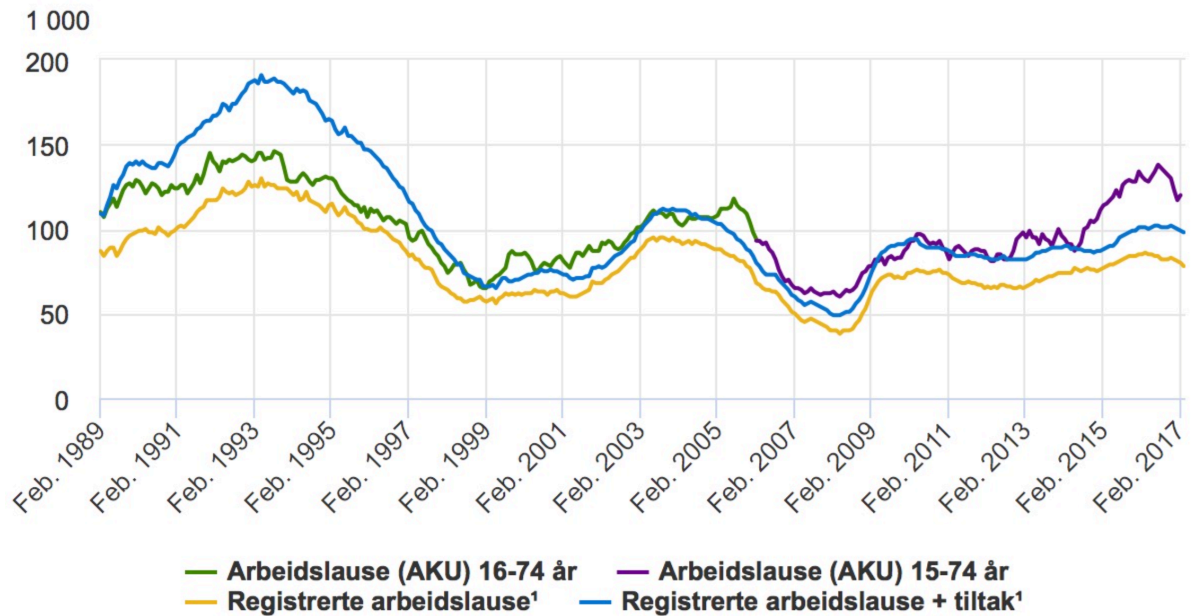
En slik markedsnedgang påvirker ikke bare deler av den norske industrien, men også den globale økonomien. Enkelte regioner rammes hardere enn andre, ofte på grunn av en høy andel sysselsetting gjennom oljenæringen. Dette forplanter seg, og påvirker flere aktører som opererer direkte eller indirekte i bransjen. Det vil være naturlig å stille kritiske spørsmål ved reaksjonene og håndtering av nedgangen, siden man historisk sett har opplevd kriser og lavere oljepris enn i dag. Flere bedrifter har reagert ved å tilpasse driften, iverksette endringstiltak og redusere antall ansatte. Tidligere studier tilsier at nedbemanning er en strategi for å redusere antall ansatte når bedriften opplever nedgang i etterspørsel (Nesheim et al., 2007). Denne nedgang skiller seg fra foregående kriser på grunn av relativt høyt nivå av nedbemanning og oppsigelser (Cappelen et al., 2014). Oppgaven tar ikke for seg nedbemanning eller virkningen av oppsigelser for ansatte eller menneskene i organisasjonene. Fokuset er nedbemanning som et endringstiltak, og effekten dette kan ha på aktørens langsiktige og kortsiktige konkurransevne.

For å sette dagens situasjon i perspektiv, har vi benyttet oss av arbeidsledighetstall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) og deres arbeidskraftundersøkelse. Tilbake i mai 2014, var arbeidsledigheten på landsbasis cirka 90 000 (Statistisk sentralbyrå, 2015a). Utviklingen frem til 3.kvartal 2016 viste en økning på landsbasis. Da hadde tallet steget til 138.000 arbeidsløse, det høyeste nivået siden 1996 (Statistisk sentralbyrå, 2017a). Fra november 2013 til november 2014, økte Rogalands arbeidsledighet med 18 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2015b). Fra

¹ <https://fred.stlouisfed.org/series/DCOILBRENT#0>

2015 til 2016 var tallet noe redusert, med en arbeidsledighet på 11 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2017b).

Grafen² i figur 2 viser arbeidsledighetstall i Norge fra 1989-2017.



Figur 2.

1.2 Oppgavens rasjonale

Med bakgrunn i faglitteratur innenfor strategi ønsker vi å belyse markedsnedgangens effekt på aktørenes konkurransefortrinn. Næringslivets høye fokus på kostnadseffektivisering gjør det relevant å se nærmere på hvilke konsekvenser dette kan ha for bedriftens langvarige og kortvarige strategier. Vi er interesserte i utviklingen og innvirkningen dette har medført for bedriftens ressursbase, fordi det er ressursbasen som skaper grunnlaget for bærekraftig konkurransefortrinn (Penrose, 1959). Dagens mediebilde kan gi inntrykk av at flere bedrifters høye fokus på kostnadskutt og kostnadsreduksjoner går på bekostning av langsiktig tankegang. Det er bedriftens grunnlag for endringer, beslutninger og konsekvenser av iverksatte tiltak vi ønsket å se nærmere på. Med bakgrunn i relevant litteratur, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan man opprettholde konkurransefortrinn i en nedgangskonjunktur?

² <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/arbeidsloysa-pa-4-3-prosent>

Oppgaven forholder seg til bedrifter som opererer og har geografisk tilknytning til Stavanger og norsk næringsliv. Vi begrenser oss til Stavanger fordi oljeprisfallet har ulik effekt forskjellige steder i landet, men har påvirket Stavanger i relativt stor grad. I tillegg har begge forfatterne personlige tilhørighet til regionen. Avgrensningene vil forholde seg til organisasjoner med unike organisasjonsnummer og kontor i Stavanger. Vi tar for oss ulike bransjer fordi vi ønsket å studere effektene som oppleves i hele forretningssystemet, og ikke oljebransjen isolert sett. Vi ønsket å se på bedrifter som har eksistert og opplevd konjunktursvingninger tidligere, da deres erfaringer innenfor dette området er av interesse for oppgaven (Johannessen, 2004).

For å svare på problemstillingen ville vi se nærmere på hvilke tiltak og endringer bedriftene har utført. Hvilke tiltak de anser som nødvendige for å imøtekomme et tøffere konkurranseutsatt marked, og sammenligne hvordan aktørene posisjonerer seg for fremtiden. På denne måten kan avhandlingen bidra med økt kunnskap og nye synspunkter for et dagsaktuelt og relevant tema.

1.3 Hensikten med studien

Hensikten med studien er å erverve innsikt og kunnskap for hvordan markedsnedgang og fokus på kostnadsreduksjoner påvirket aktørers konkurransefortrinn. Denne studien kan bidra til økt forståelse ved å kartlegge og studere relevant litteratur sammen med empiriske data. Vi har formulert følgende forskningsspørsmål for å kunne svare på problemstillingen:

Hva anser aktørene som grunnlag for deres konkurransefortrinn?

Hvordan har nedgangstiden påvirket konkurransesituasjonen?

Hva betyr dynamiske kapabiliteter for økt konkurransefortrinn?

Hva betyr effektivisering for konkurransefortrinn på kort og lengre sikt?

1.4 Avhandlingens oppbygning

Kapittel 2 gir en innføring i relevant faglitteratur som underbygges og knyttes til den valgte problemstillingen. I kapittel 3 vil vi presentere forskningsdesign og metode, samt hvordan vi har gått frem for å belyse problemstillingen. Videre vil vi i kapittel 4 presentere resultatene og gjøre rede for observasjoner og funn fra undersøkelsen. I kapittel 5 vil vi analysere, drøfte og

sammenligne resultatene med relevant litteratur som ble presentert i kapittel 2. I kapittel 6 vil gi en oppsummering, konklusjon og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk Fundament

For å utdype hvilken betydning markedsnedgang har på aktørers konkurransevne, gis det en innføring i de fagområder og sentrale begreper som benyttes for å belyse problemstillingen. Dette danner grunnlaget for å drøfte og analysere resultatene av dybdeintervjuene. Dermed kan man avdekke om det har oppstått likheter eller ulikheter blant aktørene, om det finnes felles trekk eller mønstre, og samtidig gi relevante anbefalinger.

2.1 Strategi

Konkurransefortrinn er et viktig tema innenfor strategi. I oppgaven har vi fokusert på aktørers strategiske utarbeidelse og iverksettelse av konkurransestrategier. Porter (1992) hevder at flere strategier mislykkes fordi bedrifter ikke klarer å iverksette konkrete handlinger for å skape konkurransefortrinn. Dette er interesseområdet vi ønsket å fordype oss i, med utgangspunkt i dagens markedsnedgang.

Strategi kan defineres på flere ulike måter, to av definisjonene vi har valgt å benytte oss av er; *”... en bedrifts planlagte tiltak om hvordan en kan oppnå økonomisk lønnsomhet og nå sine ønskede mål”* (Barney, 2007, p. 4).

”... the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out these goals”. Alfred D. Chandler (Johnsen et al., 2014, p. 4)

Bortsett fra eksistens skal strategi være en nøkkeldriver for hvordan organisasjonen skal investere og utnytte sine ressurser. Dette omhandler blant annet fastsettelse av langsiktig og kortsiktige mål, ledelse, organisering, kompetanse, og tildeling av ressurser. Vi valgte disse to definisjonene fordi de var mest relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene.

2.1.1 Konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn kan også defineres på ulike måter, vi valgte to definisjoner som vi mener er egnet for problemstillingen.

Første definisjon beskriver konkurransefortrinn som evnen til å oppnå overlegen forretningsytelse og høyere økonomisk verdi enn konkurrentene (Gustavsen, 2013). Grunnlaget for en aktørs konkurransefortrinn kommer av produktivitet. Det vil si hvor effektivt produksjonsfaktorer utnyttes, og den økonomiske avkastningen disse produksjonsfaktorene genererer. En kan måle en bedrifts konkurransefortrinn og økonomiske avkastning ved verdiskapning. Med andre ord omsetning minus kostnadene for

innsatsfaktorene som benyttes (Gustavsen, 2013). Gustavsen (2013) hevder at konkurransefortrinn oppnås på to måter, enten ved å benytte seg av en lavere pris enn konkurrentene, eller ved differensiering. De fleste intervjuobjektene benytter differensiering som konkurransestrategi.

Den andre tilnærmingen definerer konkurransefortrinn ved bedriftens ulike prosesser, ressurser og aktiviteter. Disse elementene danner til sammen et forretningssystem som må fungere optimalt for å oppnå økonomisk verdi. Forretningssystemet består av ressurser, aktiviteter, og produkt/service som tilbys. Formålet er å skape økt verdi for kundene (Grant et al., 2014). Til sammen utgjør disse elementene bedriftens kilde til å oppnå konkurransefortrinn (Barney, 2007). Samspillet mellom disse elementene som er utfordrende for andre å kopiere. Det er dette samspillet som kan resultere i varig konkurransefortrinn. Noen av disse elementene er design, produksjon, markedsføring, leveringsdyktighet og oppfølging. For å oppnå varig konkurransefortrinn er det viktig å kjenne til sammenhengen mellom aktivitetene, og ha forståelse for hva som utgjør verdiskapningen, spesielt når en skal vurdere egne strategiske kapasiteter (Barney, 2007). Det er de interne prosessene og aktivitetene som i størst grad bidrar til verdiskapning. Disse kan betraktes som bedriftens kjernekompetanse. Interne prosesser og kjernekompetanse er vanskelig å etterligne når de kan karakteriseres som komplekse, avhengige, og tvetydige (Barney, 2007).

Det kan også argumenteres med at en bedrifts konkurransefortrinn som regel ikke er varig, men endres kontinuerlig i takt med markedet og omgivelsene. Når omgivelsene endres, må eksisterende ressurser utvikles ytterligere sammen med investeringer, for å opprettholde et konkurransekraftig nivå (Barney, 2007). Utvikling og investering i teknologi er ofte en av de viktigste driverne i konkurransesammenheng for å oppnå fortrinn (Porter, 1992). Motsatt vil kostnadskutt i forskning og utvikling på lengre sikt føre til redusert konkurransefortrinn og redusert profitt (Grant et al., 2014). En av konsekvensene i dagens markedsnedgang er høyt fokus på kostnadskutt. Dette gjenspeiler et kortsiktig perspektiv og man kan stille spørsmål hvorvidt dette er gunstig for langsiktig konkurransefortrinn.

Teece et al. (1997) er kritisk til hvordan bedrifter oppnår og opprettholder varig konkurransefortrinn. Endringshyppigheten i dagens forretningsomgivelser gjør at man ikke tillater en varig tilstand men heller en midlertidig tilstand. D'Aveni (1994) poengterer videre at strategi ikke kan fokusere på å tilpasse organisasjoner i stabile omgivelser for å oppnå varige konkurransefortrinn. Porter (1992) mener at varige konkurransefortrinn kan oppstå i

stabile omgivelser. Andreassen og Nysveen (2014) hevder varige konkurransefortrinn ikke lengre eksisterer, og at det må fokuseres på å skape midlertidige konkurransefortrinn. D'Aveni (1994) støtter opp under dette og understreker at markedet trues av korte produktlivssykluser, ny teknologi, hyppige nyetableringer, reposisjonering av konkurrenter og radikale endringer i markedsdefinisjoner. Dette medfører at aktørene må være dynamiske, og i stand til å håndtere endringer kontinuerlig. Det å være dynamisk for å møte markedsendringer har blitt et sentralt fokusområde sett i lys av dagens markedsnedgang.

2.1.2 Det ressursbaserte synet

Det ressursbaserte synet (RBV) er en av to strategiske tilnærminger som danner grunnlag for konkurransefortrinn. Det omhandler foretakets interne ressurser, og evnen til å kombinere og utnytte disse, for å skape varige konkurransefortrinn. En bedrifts strategi må derfor underbygges av passende ressurser og relevant kompetanse, for å oppnå høy ytelse (Barney, 1991). Ressursene kan blant annet kategoriseres som følger; finansielle ressurser, fysiske ressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser (Johnson et al., 2014). Tidligere forskning har vist at det er bedriftens interne ressurser, og ikke industrielle forhold som er årsaken til at enkelte aktører oppnår overlegen forretningsytelse (Barney, 1991). Et sentralt spørsmål angående RBV omhandler hvorfor enkelte aktører i samme industri er i stand til utkonkurrere andre. Vi ønsket å se hvordan aktører definerte grunnlaget for konkurransefortrinn og håndterte nedgangen for å hevde seg i et tøffere marked.

2.1.3 Porters generiske strategier

Porters generiske strategier er den andre strategiske tilnærmingen for grunnlag til konkurransefortrinn. Den beskriver hvordan virksomhetens konkurransefortrinn er knyttet til kreftene i den aktuelle bransjen, og viktigheten av strategisk posisjonering (Porter, 1992). Strategisk posisjonering handler om i hvilken grad bedriftens produkter og tjenester er differensiert i forhold til konkurrentenes. Differensiering er en sentral konkurransestrategi som inngår i Porters generiske strategier (Porter, 1992). Det dreier seg om å skape en forskjell som er synlig mellom organisasjonen og konkurrentene. Det er denne synlige forskjellen som skal få kundene til å foretrekke en aktør fremfor en annen. Et sentralt mål for de fleste intervjuobjektene er å være en foretrukket forretningspartner, og differensiering er en av deres konkurransestrategier for å oppnå dette.

2.1.3.1 Diversifisering

Ved å utnytte sine eksisterende ressurser, kan man diversifisere ved å investere i ulike markeder og produktporteføljer, som kan resultere i økt lønnsomhet og konkurransefortrinn.

Det skilles mellom ulike diversifiseringsstrategier. Relatert diversifisering, som betyr nye produkter med fordelaktige synergier til eksisterende produktlinjer. Urelatert diversifisering vil si nye produkter som kan appellere til eksisterende og nye kunder. Omfattende diversifisering, innebærer nye forretningsområder helt uavhengig av eksisterende produkter og marked (Kotler, 2003). Forskning viser at relatert diversifisering utkonkurrerer bedrifter som benytter nisje, urelatert differensering eller omfattende diversifiseringsstrategier (Johnson et al., 2014). På en annen side mener Penrose (1959) at de mest suksessfulle og produktive bedriftene er urelatert diversifisert. De produserer ulike produkter og søker etter økende diversifisering. Et eksempel på dette er General Electric og Siemens, som i tillegg til olje og gass, opererer i helsesektoren og elektronikkbransjen. Dette kan være gunstig da farmasøyt- og helsebransjen ikke er like sensitive for konjunktursvingninger (Lien, 2010). På bakgrunn av markedsendringer har flere aktører i olje og gass bransjen benyttet seg av økende diversifisering. Hovedformålet er å redusere markedssensitiviteten og spre risiko.

2.1.4 Strategiske kapabiliteter

Strategiske kapabiliteter er en organisasjons evne til å overleve, og samtidig oppnå langsiktige konkurransefortrinn. Konkurranseevne og overlegen ytelse kan ofte forklares ved bedriftens egenartede og differensierte ressursbase. En bedrifts strategiske kapabiliteter består ofte av to komponenter: ressurser og kompetanse. Ressursene består av en bedrifts eiendeler, mens kompetanse er hvordan eiendelene utnyttes effektivt.

Nordhaug et al. (1990) definerer kompetanse som kunnskaper, ferdigheter og evner, som har bruksverdi i arbeidslivet. Nordhaug et al. (1990) betrakter kompetanse som en av de viktigste konkurranse- og overlevelsesfaktorene. Kunnskap og kompetanse anses som viktige innsatsfaktorer i forretningslivet. Investeringer i human kapital og kompetanse er utslagsgivende for forretningsmessig suksess (Nordhaug et al., 1990). Endring i omgivelsene fører til nye kompetansebehov, som igjen setter større krav til videreutvikling av de ansattes kunnskaper og ferdigheter (Nordhaug et al., 1990).

Dynamiske kapabiliteter dreier seg om en organisasjons evne til å fornye og gjenskape sine strategiske kapabiliteter (Johnson et al., 2014). Det kan argumenteres med at kompetanse og ressurser i seg selv ikke er nok for å oppnå varige konkurransefortrinn, da disse kan kopieres og etterlignes av andre. For at kapabilitetene skal være effektive må de være dynamiske ved å kontinuerlig endres og forbedres. Bedrifter må være i stand til å skape, utnytte og modifisere eksisterende kapabiliteter (Johnsen et al., 2014). Ressurser og kompetanse anses som noen av

de viktigste faktorene for konkurransefortrinn. Likevel ser man at det første som reduseres ved markedsnedganger er kutt i fysiske og menneskelige ressurser.

Bredal (1993) skiller mellom offensiv og defensiv tilnærming for å håndtere markedsendringer. En defensiv tilnærming defineres som en strategi med liten risiko. En defensiv strategi utøves ofte ved å kutte i bemanning, for så å ekspandere ved å benytte nyansettelser når markedsutsiktene bedres. Dersom en ikke benytter seg av ansiennitetsprinsippet har man anledning til å beholde nødvendig kompetanse og nøkkelpersonell. En offensiv strategi innebære å opprettholde bemanning ved omorganisering. Ved en offensiv strategi legger Bredal (1993) til grunne at bedriften kan øke sin konkurransekraft i forhold til øvrige aktører.

2.2 Strategisk Endringsledelse

Strategisk endringsledelse handler om endringer i samspill med mål og midler. Dette innebærer blant annet ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse, gjennom nødvendige tilpasninger og ønsket utvikling. Her tar en for seg omgivelsestyrt tilpasning, hvor det er viktig å identifisere muligheter og trusler for å tilpasse ressurser og kompetanse (Busch et al., 2007).

Med bakgrunn i fallende oljepris og de utfordringene dette medfører, står man ovenfor krefter som påvirker aktørene eksternt. Det er krefter i markedet og forretningsomgivelsene som tvinger bedrifter til å gjøre noe med det de kan kontrollere, nemlig egne ressurser. Resultatet og effekten av tiltak og endringer, vil ikke nødvendigvis vises umiddelbart da enkelte tiltak først vil gi effekt etter en gitt tidsperiode. Man kan stille spørsmål ved hvilke tiltak og endringer som anses som de mest effektive, og hvordan vurdere om disse er suksessfulle.

Krefter som fører til endringsbehov finner sted til enhver tid, men i ulik størrelsesorden. De involverte opplever som regel endringer som forstyrrende. Svært mange er skeptiske til endringer og anser endringer som noe negativt. Dermed oppstår det motstand (Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010). Lewin (1947) introduserte motstand som et element for å forstå forholdet mellom ulike krefter som påvirker en bedrifts nåværende posisjon. En planlagt endring har til hensikt å forbedre en organisasjons evne til å dynamisk tilpasse seg markedskrefter. Lederskap og endring er to av de mest betydningsfulle elementene som påvirker og former en organisasjon. De er også noen av de mest omstridte og utfordrende områdene å håndtere i organisasjonslivet (Burnes & By, 2011). Endringsprosesser vil by på utfordringer for ledere og ansatte. I slike prosesser er det viktig å utøve åpent og informativ

lederskap, slik at de ansatte blir ivaretatt i en etisk riktig og ryddig prosess. Det vil være rimelig å anta at dette har vært omfattende og utfordrende i dagens nedgangskonjunktur.

Ifølge Weick (2000) kan planlagt endringsinnsats resultere i nye strategier for å overleve, men endrer sjelden de underliggende faktorer. Dette resulterer i at problemer kan oppstå på nytt (Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010). Liebhart og Garcia-Lorenzo (2010) hevder videre at strukturelle endringer ikke er tilstrekkelig for å opprettholde organisatorisk læring, eller er bærekraftig for endringstiltakene. Hsiao og Ormerod (1998) påpeker at mennesker og deres endringsvillighet er en av de viktigste faktorene for vellykket endring. For å opprettholde organisatorisk læring, må det investeres i human kapital. Mottakernes reaksjoner har stor betydning for endringens slagkraft og forankring i organisasjonen. Gjennom informasjon og inkludering, kan det oppnås positive reaksjoner hvor mottakerne fungerer som en ressurs i gjennomføring av endringer. At mottakerne stiller seg positive til endring og bidrar som ressurser, er nøkkelfaktorer for et vellykket endringstiltak (Knowles & Linn, 2004).

En konsekvens av markedsnedgangen er intern justering og endring i organisasjonsstrukturen. Som tidligere nevnt er inkludering og informasjon nøkkelfaktorer for suksessfull endringsgjennomføring. Organisasjonskultur og ivaretagelse av ansatte er viktig for å forankre endringene i organisasjonen. Dette belyser viktigheten av kompetanse og human kapital for å opprettholde dynamikk og konkurransekraft i organisasjonen. Det er bemerkelsesverdig at kompetanse og human kapital kuttes først, som en del av en kortsiktig strategi i en markedsnedgang. Det stilles spørsmål til hvordan dette bidrar til å opprettholde og skape konkurransekraft på lengre sikt.

2.3 Konjunkturer i økonomien

Konjunktursivninger kan defineres som endringer i potensiell produksjonskapasitet og sysselsetting. Man går kanskje fra en situasjon med ledig produksjonskapasitet til overutnyttet produksjonskapasitet, og deretter tilbake til underutnyttet kapasitet. Bedriftene tilpasser produksjon og sysselsetting til en samlet etterspørsel etter varer og tjenester. Betraktelige endringer i etterspørsel kan oppleves som sjokk, og utløse konjunkturbevegelser. Konjunktursykluser er som regel ikke regelmessige, og derfor vanskelig å forutse. Svært dype, lave konjunkturer kalles økonomiske kriser, og medfører ofte store fall i aksje- og eiendomspriser. Dette kan føre til finansielle kriser (Steigum, 2004).

Historisk sett har den økonomiske aktiviteten pendlet mellom perioder med underutnyttet produksjonskapasitet, og perioder med overutnyttet kapasitet. Svingninger i det faktiske

produksjonsnivået i forhold til det potensielle produksjonsnivået kalles konjunktursvingninger. Arbeidsledighet, rentenivå, inflasjon og valutakurser er sentrale makroøkonomiske størrelser som er nært knyttet til konjunktursvingninger. I nedgangskonjunkturer kan økende arbeidsledighet være en konsekvens, noe som har vært tydelig i dagens markedsnedgang. Dette vil ha betydning for andre makroøkonomiske størrelser som renter og valutakurser, som igjen påvirker blant annet produksjon, sysselsetting og inflasjon (Davidsen, 2012). Årsakene til konjunktursvingninger skyldes ofte endringer i realøkonomiske forhold. Dette kan for eksempel være endringer i bedriftenes investeringsetterspørsel, endringer ved tilbudssiden, etterspørselssiden i økonomien, eller endringer i den finansielle sektoren av økonomien (Davidsen, 2012). Basert på dette defineres dagens markedsnedgang som en nedgangskonjunktur, fordi oljebransjen opplever overkapasitet som gir ringvirkninger til andre næringer.

Den økonomiske utviklingen i Norge har historisk sett vært preget av en signifikant velferdsutvikling. Årsaken til at Norge har opplevd en slik økonomisk vekst, har vært god tilgang på arbeidskraft, kapital og kunnskap. Økonomisk vekst og produksjon kommer av at varer og tjenester per innbygger, henger sammen med tilgangen på innsatsfaktorer eller produksjonsressurser, og utviklingen av ny kunnskap. Det stilles spørsmål ved hvorvidt det er mulig, og ønskelig, med en økonomisk vekst ut i det uendelige (Davidsen, 2012). Dermed kan en nedgangskonjunktur være sunt for å normalisere kostnads- og lønnsnivåer. Dette kan bidra til å dempe en signifikant økonomisk vekst.

En stadig økende økonomisk vekst stiller bestandig større krav til effektivitet og hastighet til virksomhetenes produksjonsområder (Davidsen, 2012). Schumpeter (1934) mente dårlige tider tvinger bedrifter til å bli mer nyskapende, innovative og endringsvillige, som igjen fører til økte investeringer ved at en utnytter og forbedrer teknologi og produksjonsmetodene. Investering i fast kapital er svært konjunkturfølsomt, og dreier seg om bedriftenes investeringer i boliger, bygg, anlegg, oljeplattformer og maskiner. Slike investeringer varierer ofte syklisk. Keynes (2007) mente at svikt i private aktørers investeringsetterspørsel var årsaken til at det oppstod lavkonjunkturer. Reduserte investeringer på norsk sokkel er en av de største konsekvensene av fallende oljepris, og det er dette som fører til reduserte ordreinn ganger for andre omkringstående aktører.

I løpet av året 2014 startet oljeprisens nedgang fra rundt i 120 dollar per fat. En av årsakene til prisetallet var høy produksjonsvekst i skiferoljeproduksjonen i USA. Denne

produksjonsveksten førte til overkapasitet i markedet, og et tilhørende fall i oljepris. I USA produseres det nå tre ganger mer skiferolje enn Norges totale oljeproduksjon. Skiferoljefeltene i USA er i sterk vekst, og man anser skiferoljen som en revolusjon. En av årsakene til økning i skiferoljeproduksjon, er stadig lavere break-even nivå, samtidig som teknologien for å utvikle skiferolje har blitt mer effektivisert. Kort fortalt kan man si at den globale oljeproduksjonen er vesentlig høyere enn den globale oljeetterspørselen, dermed fall i oljepris (Qvale & Lygre, 2014).

2.4 Produktivitet og effektivitet

Hoff (2016) definerer produktivitet som forholdet mellom salg og produksjonsvolum, og innsatsfaktorene brukt for å produsere volumet. Effektiviteten ligger i at verdien som leveres og som kundene er villige til å betale for, overstiger kostnadene for å fremstille produktet eller tjenesten (Karlöf & Östblom, 1993). Det er en sentral forutsetning at forbedring av effektivitet og produktivitet må kunne registreres og måles. Et vanlig tall for å måle oppnådd eller økende produktivitet, er basert på kostnader per ansatt, finansielle måltall som profittmargin, verdiskapning og turnover av kapital (Andreasen, Mor, Moseng & Rolstadås, 1996). Lønnsomhet kan også måles ved ikke-finansielle måleparametere som leveringstid, kvalitet og kundetilfredshet. Både ikke-finansielle og finansielle måleparametre bør benyttes for å danne et komplett produktivitets- og prestasjonsbilde (Andreasen et al., 1996). Dagens marked har ført til økt grad av effektiviserende tiltak. Det kan allikevel stilles spørsmål hvorvidt tiltakene har gitt positive effekter, og hvordan disse effektene opprettholdes på lengre sikt.

Hoff (2016) beskriver benchmarking som en metode for å måle egne prestasjoner mot hva de beste presterer på området. Han hevder at benchmarking er en kontinuerlig prosess.

Virksomhetens interne og eksterne prosesser, produkter og tjenester måles og sammenlignes med konkurrentene eller med virksomheter i andre bransjer. Etersom benchmarking fokuserer på å øke den operative og strategiske effektiviteten i virksomheten, kan dette være et viktig verktøy for kontinuerlige forbedringer (Karlöf & Östblom, 1993).

2.5 Innovasjon

Innovasjon er grunnlaget for fremtidens verskapning, og det er produktiviteten som gir selskapene konkurransefortrinn (Gustavsen, 2013). Innovasjon dreier seg om å finne nye måter å arbeide smartere på. Det kan dreie seg om nye eller forbedrede produkter eller tjenester, nye produksjons eller utviklingsprosesser, nye organisasjons- og ledelsesformer, eller nye distribusjons- og markedsføringsformer (Gustavsen, 2013). Man kan være i stand til

å produsere det samme, eller nye produkter med lavere produksjonsfaktorer. Ved å ta i bruk ny teknologi kan det oppnås produktivitetsgevinster. Det er ikke nødvendigvis utviklingen av ny teknologi som gir produktivitetsgevinster, men implementeringen av dem. Det kan skilles mellom oppfinnelser, innovasjon og kommersialisering (Gustavsen, 2013). Det er i kommersialiseringsfasen at produktivitetsgevinstene realiseres. Det er derfor ikke tilstrekkelig med en god og kreativ ide, man må være i stand til å anvende den, og utnytte den i en forretningsmodell. Apple er eksempel på en bedrift som ikke nødvendigvis har en overlegen teknologi, men som har en unik forretningsmodell. Tilslutt vil det være forretningskompetanse som avgjør hvem som vil være den mest konkurransedyktige aktøren. Ofte er det store aktører som har kapital og markedsapparat som klarer å bringe innovasjonene vellykket igjennom kommersialiseringsfasen (Gustavsen, 2013). Skiferoljeproduksjonen i USA er et godt eksempel på innovasjon som har ført til økt produksjonseffektivitet.

2.6 Evaluering av teoribidragene

Målet med oppgaven er ikke å flytte forskningsfronten, men å belyse temaene gjennom forskningsspørsmålene. Relevant litteratur innenfor strategi og konkurransekraft er utarbeidet flere tiår tilbake i tid. Selv om enkelte teorier kan kritiseres, er de fortsatt de mest gjeldene innenfor sitt området. Tatt dette i betraktning, er det ønskelig å belyse konkurransekraft gjennom nye perspektiver ved å gjenspeile forretningsaktørenes praktiske tilnærminger. På tross av at oppgaven hovedsakelig har fokusert på nedgangstider, ser vi samtidig at våre funn og observasjoner kan være relevante uavhengig av markedssituasjon.

3. Design & Metode

I dette kapitlet presenteres design og metode som er benyttet for å besvare problemstillingen. Metode og vitenskapsteori dreier seg om å ha en plan og en konkret fremgangsmåte, som er egnet for det en ønsker å undersøke. Metode omhandler hvordan en benytter seg av disponible ressurser. Vitenskap vil si at en ønsker å skape viten eller kunnskap (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004).

3.1 Forskningsdesign

Når man foretar en undersøkelse forsøker man å beskrive og forstå virkeligheten i lys av teoretisk forankring. For å utføre en undersøkelse trenger man empiri, med andre ord reelle data. Forskningsmetoden er et hjelpemiddel og en fremgangsmåte for å oppnå empiriske data. Forskningsdesign er en plan for hvordan man skal utføre undersøkelsen, og løse problemstillingen (Grennes, 2012).

Eksplorativt (utforskende)design benyttes når en ønsker å utforske et tema nærmere. Målet er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte (Gripsrud et. al., 2004). Eksplorativt design kombineres ofte ved å benytte seg av litteraturstudier og andre sekundærdata på området, samt å innhente egne data for å oppnå en mer detaljert forståelse. To av hovedteknikkene for datainnsamling er ofte fokusgrupper og dybdeintervjuer. Denne utredningen har bestått av et eksplorativt design, og benyttet kvalitativ metode (Gripsrud et. al., 2004). Dybdeintervjuer har blitt benyttet for å innhente primærdata.

Hensikten med problemstillingen er å utforske og se nærmere på hvilke konsekvenser en fallende oljepris har for konkurranseevne til organisasjoner, på tvers av ulike næringer. Målet var å skaffe økt innsikt for hvordan konkurransesituasjonen har preget de utvalgte aktørene.

3.2 Vitenskapsteoretisk forankring

Vitenskap dreier seg om kunnskap angående fenomener, objektive observasjoner og systematisk utforskning. Mennesket tilpasser ikke sine holdninger til det beste for fenomenet som skal undersøkes. Holdningene er med på å påvirke hvordan en utfører og gjennomfører et analyse prosjekt. Derfor er det viktig å forhåndsdefinere vitenskapsteoretisk ståsted, og undersøkelsesdesign. En må være bevisst på styrker og svakheter innenfor ulike typer undersøkelser. Dette for å oppnå en større grad av gyldighet og pålitelighet.

Hovedsakelig har man tre ulike tilnærminger til forskningsprosessen. Den ene er å forklare fenomener, den andre er å forstå, og den tredje dreier seg om å forutsi. Denne

forskningsprosessen har bestått av en konstruktivistisk forankring og tilnærming. Det var ønskelig å se nærmere på utfordringer og konsekvenser i et nedjustert marked, belyse konsekvensene av de beslutningene som utføres, og ulike handlingsalternativer som iverksettes. Bedriftenes situasjon i denne konteksten er endring i omgivelsene, på grunn av eksterne faktorer som påvirker deres konkurransesituasjon. Dette leder til et behov for informasjon og undersøkelser for å kartlegge forholdene i en gitt situasjon. Flere bedrifter opplever utfordringer ved økonomiske resultater, og iverksetter tiltak for å forbedre dette. Det teoretiske fundamentet skal hjelpe med å identifisere faktorer som kan forklare hva som har skjedd på det aktuelle området, og kaste lys over handlingsalternativer som bør vurderes (Gripsrud et al., 2004).

3.3 Troverdighetskriterier

For at oppgaven skal oppfattes som pålitelig og troverdig må en vurdere undersøkelsens reliabilitet (troverdighet) og validitet (gyldighet).

3.3.1 Validitet

Handler om hvorvidt en faktisk måler det en har til hensikt å måle. En kan oppnå høy reliabilitet uten å oppnå høy validitet. Dersom det måles noe annet enn det som var hensikten, oppstår det systematisk feil. SSB antas å ha en sterk validitet, ettersom de anses som en pålitelig kilde. Intervjuenes validitet vil avhenge av hvorvidt respondentene svarer ærlig. Ettersom informasjonen fra intervjuene gir en generell beskrivelse av deres situasjon, og baseres på personlig tolkninger og erfaringer, antas informasjonen å være troverdig.

3.3.2 Relabilitet

Dreier seg om i hvilken grad de oppnådde resultatene er pålitelige. Dersom man gjentar undersøkelsen med samme metode eller annen metode, vil man da oppnå det samme resultatet? Tilfeldige feil kan oppstå og bør elimineres (Gripsrud et al., 2004). Intervjuenes relabilitet kan variere, ettersom det kan tenkes at en ville fått andre svar ved andre intervjuobjekt i samme bedrift, eller utført intervjuene i en annen setting. Det er antakeligvis ikke grunnlag for at respondentene skulle ha svart annerledes, og intervjuene vurderes derfor som pålitelige.

3.3.3 Objektivitet

Representantenes svar kan påvirkes av personlige synspunkter, eller bedriftens verdier, og dermed kan svarene bli subjektive. En må anta at representantenes svar er ærlige og basert på fakta, derfor kan svarene vurderes som objektive (Saunders et al., 2016).

3.3.4 Etterprøvbarhet

En viktig faktor for undersøkelser er at de skal være etterprøvbare. Det betyr at det skal foreligge tilstrekkelig informasjon til at studien skal kunne gjentas av andre. Forskningen skal være transparent, for å vise hvordan man går frem på en saklig og redelig måte (Gripsrud et al., 2004).

3.3.5 Sannhetsverdi

Sikre at informasjonen fra representantene er i henhold og samsvarer med hva intervjuobjektene tilsiktet. Det er viktig å unngå mistolkninger mellom intervjuobjektene og forskerne. For å ivareta dette i størst mulig grad, ble det fokusert på å bygge tillitt hos intervjuobjektene. For å oppnå dette, ble intervjuguiden og fortrolighetserklæring sendt ut på forhånd (Saunders et al., 2016).

3.3.6 Overførbarhet

Overførbarhet eller generaliserbarhet gir en fullstendig beskrivelse av forskningsprosessen, design, kontekst, funn og tolkninger. På denne måten får leserne muligheten til å bedømme overførbarheten av studien til en annen kontekst, som kan være av interesse for leseren å undersøke videre (Saunders et al, 2016).

3.3.7 Nøytralitet

For å sikre at datainnhentingene ikke er påvirket av intervjuernes holdninger, må det foreligge nøytralitet. Dette kan oppnås ved å produsere transparente resultater og ha en klar og tydelig prosedyre for intervjuene (Miles, Huberman & Saldana, 2014).

3.4 Metodevalg

Utredning består av en eksplorativ tilnærming for å oppnå forståelse av et gitt fenomen, og hvilke handlingsalternativer som intervjuobjektene har benyttet i markedsnedgangen. Metoden som er valgt er derfor kvalitativ med datainnsamling fra dybdeintervjuer. Slike intervjuer vil kunne gi forståelse for hvordan bedrifter oppfatter den aktuelle situasjonen, og hvordan de handler når kreftene fra omgivelsene tvinger frem handlinger og endringstiltak.

Hovedmetodene som ofte benyttes er kvantitativ- og kvalitativ metode. Kvantitative teknikker benyttes ved måling av variabler, og ved analyse av sammenhengen. Kvalitativ tilnærming brukes for å øke forståelsen av menneskers erfaringer og opplevelser. Omfattende dybdeintervjuer er anvendelig når en skal oppnå ytterligere forståelse av sensitive tema.

3.5 Datainnsamling

Når en foretar en undersøkelse finnes det ulike typer data som kan benyttes. Det er vanlig å skille mellom primær- og sekundærdata. Sekundærdata er informasjon som allerede foreligger, som er samlet inn til annet formål. Primærdata er informasjon som samles inn for kunne besvare den aktuelle problemstillingen. Det er viktig å vurdere reliabilitet og validitet av begge datatypene. Vi har benyttet oss av sekundærdata for å beskrive historikk og utvikling i oljepris og arbeidsledighet. Dette er forventet å gi god innsikt i henhold til problemstillingen, og designet samsvarer med det vi skal undersøke (Gripsrud et al., 2004). Primærdataene samlet vi inn ved å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer.

3.5.1 Kvalitative dybdeintervju

Intervju er den mest utbredte tilnærmingen for kvalitativ forskning, og innenfor enkelte områder er det blitt den viktigste empiriske metoden. Målet med intervju er å komme tett på intervjupersonens opplevelser og erfaringer innenfor et gitt tema (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Tema er avgjørende for valg av innhentingsteknikk av data. Sensitive tema gir større grunn til å bruke individuelle dybdeintervjuer (Gripsrud et al., 2004). Det var ønskelig med informasjon om bedrifters strategiske beslutninger, og bakenforliggende årsaker til disse beslutningene. Dette kan anses som forretningssensitiv informasjon, og var årsaken til at det ble benyttet individuelle dybdeintervju.

I undersøkelsen ble intervjuene utført med semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden ble utarbeidet på forhånd, tilpasset vårt tema og knyttet til relevant litteratur og teorier. Ved å benytte oss av en slik intervjuguide fikk vi mulighet til å tilpasse spørsmålene etter informantenes bakgrunn og bransje. Det gjorde det lettere å stille oppfølgingsspørsmål, slik at vi kunne få mer informasjon om de aktuelle temaene. Det fikk satt de mest sentrale temaene i fokus, samtidig som en opprettholder åpenhet og mulighet for åpen dialog. Intervjuguiden besto av forhåndsdefinerte spørsmål uten svaralternativer. En ulempe ved å benytte seg av kvalitative intervjuer er at det kan gi kompleks informasjon som kan være utfordrende å analysere. Konklusjonen kan påvirkes av hvordan forfatterne oppfatter, tolker og bearbeider informasjonen (Jacobsen, 2000).

3.5.2 Utvelgelse av informanter

Det kan være utfordrende å bestemme hva som er et tilstrekkelig antall informanter. Individuelle forskningsprosjekter kan ofte ha 10-20 informanter, men dette er avhengig av type undersøkelse (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004). En tommelfingerregel kan være å forholde seg til et fåtall intervju slik at en er i stand til å analysere dem tilstrekkelig. Vi

utførte totalt 12 individuelle dybdeintervju. Noen forskere mener at det kan være hensiktsmessig å gjennomføre intervju helt til det ikke foreligger ny informasjon (Kvale & Brinkmann, 2012). Vi endte opp med 12 aktører da vi etter hvert i prosessen ikke fikk ny relevant informasjon, og anså mengde informasjon som tilstrekkelig. Når det kom til hvilke informanter som skulle velges ut, var dette verdt å undersøke grundig. Det hadde innflytelse på analysen av dataene som ble innhentet (Brinkmann & Tanggaard, 2012). For å få økt innsikt hos bedrifter som hadde iverksatt eller som utførte endringstiltak, valgte vi informanter som befant seg i ledende stillinger, styret eller andre stillinger med strategisk beslutningsmyndighet.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuene

De fleste intervjuene startet med en presentasjon av forfatterne og bakgrunnen for oppgaven. Alle intervjuene ble utført i Stavanger hos aktørene. Underveis i intervjuene ble det tatt notater. Vi fikk benytte båndopptaker ved 10 av 12 intervju. To av intervjuobjektene ønsket ikke å benytte båndopptaker. Hvert av intervjuene tok 60 til 90 minutter å gjennomføre.

Etter utført intervju, ble de transkriert mens informasjonen fortsatt satt friskt i minnet. Spesielt viktig var dette for de to intervjuene hvor vi ikke fikk benytte båndopptaker. Transkripsjon handler om å omdanne muntlig tale til skriftlig tekst. En utfordring med dette var at fortolkningselementene og hukommelsen til skribenten, påvirket formuleringen og reliabiliteten av det skriftlige innholdet. Å vurdere transkripsjonenes validitet er komplisert, da det ikke finnes noe klar objektiv metode for å oversette fra muntlig til skriftlig materiale. En kan oppnå ulike skriftlige konstruksjoner av samme utsagn, ut fra skribentenes teoretiske antakelser (Kvale & Brinkmann, 2012).

3.6 Dataanalysens utfordringer

En kritisk vurdering av metoden og datainnsamlingsprosessen vil være avgjørende for oppgavens validitet. Det ble fokusert på å belyse alle relevante tema som intervjuguiden berørte. 12 intervju er antakeligvis ikke et signifikant antall. Men på grunn av gjentagende informasjon blant aktørene, ble det ikke sett på som nødvendig med flere intervju.

Det kan være utfordringer ved intervjuobjektens åpenhet. Det kan være rimelig å anta at de tilpasser svarene for å ivareta bedriftens renommé. Vi fikk ikke inntrykk av at dette var tilfellet i noen av intervjuene, og opplevde intervjuobjektene som svært åpne og ærlige. En mulig svakhet kan være forfatternes ulike personlige tolkninger og forståelser av intervjuene. For å unngå dette har intervjuguiden blitt formulert på forhånd av begge forfatterne.

Transkripsjon og analyse ble utført i fellesskap av begge forfatterne. Uløste uenigheter har blitt diskutert og rådført med veileder.

Det kan hevdes at kvalitative undersøkelser ikke gir et helhetlig bilde av sannheten, men at dataene kun gir et utsnitt av virkeligheten (Jacobsen, 2000). Problemstillingen tar utgangspunkt i nedgangstider, men temaet konkurransefortrinn kan være like aktuelt ved mer stabile markedstilstander. Oppgavens beskrivelse av konkurransefortrinn i nedgangstider vil også være preget av forfatternes personlige oppfatninger og tolkninger.

3.7 Forskningsetiske aspekter

Etikk, moral og verdier må følges når en utfører undersøkelser og forskningsarbeid. Forskningsetikk dreier seg om normer som skal ivaretas, sammen med metode og de hjelpemidlene som benyttes i forskningssammenheng. Man er pliktig til å ivareta intervjuobjektens identitet, og personlige integritet. Det stilles krav til at forskerne må informere sine deltakere om samtykke, anonymisering, oppbevaring av informasjon og innsynsrett. For å ivareta dette sendte vi skriftlige forespørsler til intervjuobjektene, hvor vi presenterte forfatterne og formålet med oppgaven. Her inkluderte vi informasjon om konfidensialitet, fortrolighetsavtale og at informasjonen slettes etter bruk. Vi anså dette som et svært viktig aspekt, ettersom informasjon, fra bedriftene kan anses som forretningssensitiv (Befring, 2002).

For at undersøkelsen skal være av faglig kvalitet og metodisk troverdig, kreves nødvendig innsikt og kompetanse til å velge de beste tilnærmingene. På denne måten unngår en metodiske fallgruver (utilsiktede feil). Et annet viktig moment er at utredningen er etisk troverdig, sann og til å stole på. Tilsiktede feil oppstår når forskerne har større interesse for visse konklusjoner enn det vitenskapelige resultatet. Dette er ofte et sentralt tema når det kommer til kommersiellbasert forskning (Befring, 2002).

4. Resultater

Intervjuene danner grunnlaget for resultatene av undersøkelsen. Resultatene grupperes i kategorier, sitater og individuelle utsagn fra intervjuene. Strukturen i kapitlet er basert på intervjuguiden. Vi starter med introduksjon og informasjon om både bedriftene og intervjuobjektene. Resultatene som var mest relevante for problemstilling og forskningsspørsmålene nevnes i dette kapitlet og diskuteres nærmere i neste kapittel.

4.1 Bedriftene og intervjuobjektene

Bedriftene har blitt kategorisert som små ved færre enn 100 ansatte, medium ved 100-500 ansatte, og store ved mer enn 500 ansatte. Dermed har vi studert 2 bedrifter som kategoriseres som små, 4 som kategoriseres som medium og 6 som kategoriseres som store.

Intervjuobjektene var hovedsakelig ledere eller avdelingsledere, som til en viss grad hadde strategisk beslutningsmyndighet. I de mindre bedriftene var CEO ofte eier, men ved majoriteten av intervjuobjektene var CEO en del av bedriftens ledergruppe. Intervjuobjektene ble valgt på bakgrunn av deres rolle og ansvarsområdet. Aktørene på en annen side ble valgt basert på deres tilknytning til det lokale næringsmiljøet og anerkjennelse i regionen. Vi valgte bedrifter fra følgende bransjer: olje, bank & finans, handelsnæring, telekommunikasjon og entreprenør. Av utvalget hadde vi 6 aktører som var direkte berørt som operer i olje og gass næringen, de øvrige 6 aktørene betegnes som indirekte berørt.

Tabell 1 viser oversikt av intervjuobjekter.

Aktør	Bransje	Kategori	Størrelse	Utdanning	Stilling
1	Telekom	B	Middels	Sivilingeniør	Konserndirektør
2	Handelsnæring	B	Middels	Økonomi	Markedssjef
3	Olje & gass	B	Middels	Sivilingeniør	CEO
4	Olje & gass	A	Stort	Sivilingeniør	Strategy Manager
5	Bank & finans	A	Stort	Siviløkonom	Chief Economist
6	Entreprenør	A	Stort	Jorbruksskolen	Eier & CEO
7	Entreprenør	A	Stort	Ingeniør & Master i Økonomi	Regionsleder
8	Olje & gass	C	Lite	Bilmekaniker & Entreprenør	Eier & CEO
9	Olje & gass	A	Stort	Master i Kvalitetssikring	HSE Manager
10	Olje & gass	C	Lite	MBA Finans	CEO
11	Bank & finans	B	Middels	Økonomi & MBA	CEO
12	Olje & gass	A	Stort	Økonomi	Vice President

Tabell 1.

4.1.1 Innvirkning nedgangen har hatt for bedriften

Hvordan nedgangen har påvirket bedrifter kan ofte måles i nedgang i driftsinntekter og lønnsomhet. 9 av 12 bedrifter antydte at de var berørt ved redusert aktivitetsnivå og ordreinnngang. En aktør som var indirekte berørt, nevnte forsinkelser eller forskjøvet oppstart for majoriteten av prosjektene. Kun to av aktørene var upåvirket av nedgangen, dette var aktører som ikke opererer i olje og gass bransjen. Disse aktørene påvirkes mer av teknologisk utvikling. Som følge av dette nevnte en aktør i kategori A at kundeserviceinteraksjoner ikke lengre ble bemannet i den grad de ble tidligere. En annen aktør innen olje og gass, sa de ikke hadde god nok lønnsomhet tross den høye oljeprisen. Dette var sammenlignet med 2004, hvor oljeprisen var på et lavere nivå enn i dag, men selskapets lønnsomhet var høyere. Derimot påpekte en aktør innen bank og finans, med bakgrunn i regionens konjunkturbarometer, at økonomien totalt sett ikke var berørt av en krise. Enkelte bedrifter i regionen har opplevd stor nedgang, og vil kanskje kategorisere perioden som en krise basert på deres egne opplevelser.

Samme aktør innen bank og finans nevner at en overordnet faktor som påvirker hele regionen er arbeidsledighet. Flere aktører bekrefter lav arbeidsledighet som en av årsaken til et tidligere høyt lønns- og kostnadsgalopp. I en nedgangskonjunktur kan det være fare for at de mest kompetente arbeidstakere forsvinner fra regionen, dette medfører såkalt *brain drain*. Dette bekreftes av flere aktører, ved at unge og kompetente ansatte valgte å forlate regionen til fordel for andre utfordringer.

«Nye løsninger tvinges frem på bakgrunn av markedsutvikling, ikke nødvendigvis på grunn av lønnsomhet» - CEO, kategori B

4.1.2 Kostnadseffektiviserende tiltak

Ved spørsmål om hva og hvilke kostnadseffektiviserende tiltak bedriftene har utført, kommer det frem av intervjuene at samtlige av aktørene har utført eller utfører kostnadseffektiviserende tiltak. Noen av disse tiltakene er nedbemanning, omorganisering, standardisering, reduserte tekniske krav, forenklingsarbeid, prestasjonsstyring, reduksjon i ansattes lønn, erstatning av stillinger og funksjoner gjennom automatiske systemer, salg av eiendeler, justering av marginer og reduserte faste kostnader. 6 av 12 bedrifter har utført nedbemanning, mens to aktører har redusert ansattes lønn. En av de to hadde både nedbemannet og redusert ansattes lønn. Den andre trengte ikke nedbemanne som et resultat av lønnsreduksjon. 2 av 12 har videre flyttet kapasitet til andre lokasjoner for å beholde kompetansen i selskapet.

Tankevekkende, var det kun to aktører som faktisk hadde utført både nedbemanning og ansettelser samtidig, de hadde behov for å fornye kompetansen i organisasjonen. De øvrige aktørene mente at dette kunne føre til unødvendig støy, og at det til en viss grad var uetisk. Et tema som gikk igjen hos de fleste aktørene var standardisering, forenkling og industrialisering. Intervjuobjektene hadde samme oppfattelse av at man ikke trenger å tilføre fordyrende produktattributter eller å benytte seg av materialer som ikke er standard.

«For regionen har det vært positivt da det var for høyt tempo i markedet. Nedgangen førte til økt kostnadsfokus og effektivitet.» - Regiondirektør, kategori A

4.1.3 Organisasjonsstruktur

Bedriftene ble spurt hvordan deres organisasjonsstruktur var utformet. Selskapene i kategori A antydte at de hadde store byråkratiske hierarkier som det var behov for å slanke. Allikevel hadde ingen utført omfattende omstruktureringer, men heller utført mindre tilpasninger av organisasjonen. Dette kom som en naturlig konsekvens ved reduksjon i antall ansatte. En av aktørene i kategori A nevnte at lederstrukturen ble forenklet, da det var mindre behov for mellomledere. Samme aktør hevdet at dagens marked krever flere generalister på tvers av fagfelt. Bedriftene i kategori A var enige om at det var behov for mindre hierarkiske ledd for å kunne oppnå mer effektive arbeidsprosesser og hurtigere beslutningstaking. To av aktørene nevnte at støttefunksjoner ble sentralisert, digitalisert og *out-sourcet*. Dermed kunne de skape en mer intuitiv interaksjon og fokusere på bedriftens kjernevirksomhet. En av aktørene så muligheten til å evaluere sin egen struktur i en mer detaljorientert tilnærming enn tidligere.

To av aktørene som ikke opererer i oljebransjen hadde utført fisjon av selskapet ved ulike datterselskaper, som representerer respektive interesseområder for selskapets helhet. En av disse utførte dette i 2016, for å oppnå bedre oversikt over utnyttelse og kostnadsforbruk. Samtidig bidro dette til bedre kostandsføring og økt inntjening ved bedriftens utstyrspark.

4.1.4 Tidligere erfaringer

Samtlige intervjuobjekter har tidligere opplevd nedgangstider og konjunktursvingninger. Alle nevner en annerledes nedtur denne gang, da varighet og omfang er større og tøffere enn tidligere. De har opplevd at negative endringer oppstår i et høyere tempo enn før, for eksempel ved kansellering av prosjekter over natten. Tiltakene som har blitt utført har derfor vært mer omfattende i form av flere oppsigelser, lønnsjusteringer, reduksjon i rater og marginer, og reduserte ordreserver. Finanskrisen i 2008 førte til mangel på finansielle midler. I denne omgang dreier det som tilgang på arbeid og prosjekter. 9 av 12 mente at det

ikke var noen direkte læring eller tidligere erfaringsoverføringer som en kunne dra direkte nytte av. Derimot var det ett selskap som mente de var mer robuste til å utføre nødvendige tiltak, fordi de hadde opplevde tøffe tider tidligere. For en av aktørene i entreprenørbransjen var krisen på slutten av 90-tallet mer omfattende enn dagens markedsnedgang.

«Etter mange år på tvers av bransjer er det ikke første gang det har vært nedgang» - Eier og CEO, kategori C

4.1.5 Beslutningsmyndighet

Når intervjuobjektene ble spurt hvem som hadde beslutningsmyndighet i organisasjonen, kom det frem at toppledelsen og CEO besitter beslutningsmyndighet. De nevnte at de fleste beslutninger ble tatt sammen med ledergruppen og styret. I to av selskapene var lederne også eiere, og hadde myndighet til å ta beslutninger på egenhånd. De øvrige 10 selskapene bestod av ledergruppe og et styre, som sammen utøvet beslutningsmyndighet. Ved 8 aktører var styret og ledere sammenstilte om nødvendige tiltak og beslutninger. Intervjuobjektene i disse 8 selskapene gav inntrykk av at eierne støttet beslutningene og hadde tillit til sine ledere. En av aktørene hadde eiere som initierte og besluttet å gjennomføre analyse av hele selskapet ved ekstern aktør for å avdekke potensielle forbedringer.

«Det handler om å selge beslutninger inn i organisasjonen for å få best mulig resultat» - Eier og CEO, kategori C

4.1.6 Effekter av tiltak

Alle de intervjuede bedriftene mente at de hadde oppnådd positive effekter etter å ha utført ulike former for effektiviseringstiltak. To av selskapene angav effekter som lavere kostnader per installert enhet, og lavere kostnader på sitt utførende arbeid, som gav økt lønnsomhet. En aktør i kategori A har redusert *break-even* nivået på oljeprisen, slik at prosjektene blir lønnsomme med en lavere oljepris. En annen aktør nevnte at de ble mer konkurransedyktige på det offentlige markedet, et marked som tidligere ikke har vært av interesse. Samtlige bedrifter mente at tiltakene hadde ført til økt konkurransefortrinn både i eksisterende og nye markeder. De mente at digitalisering bidrog til å opprettholde positive marginer. Fire av aktørene har blitt presset til å snu seg etter nye markeder på et tidligere stadige enn de hadde planlagt. Det er enighet blant de spurte aktørene om at de positive effektene som gikk igjen, var muligheten til å tilby mer standardiserte produkter og tjenester som man anså som gode nok. Det var ønskelig at hele industrien unisont beveger seg bort fra fordyrende og

individuelle løsninger. En av aktørene nevnte at de hadde oppnådd like mye kostandsbesparelser som økte inntekter.

«Normalisering av aktivitetsnivået er det som har tatt leverandørene i denne regionen, ikke fordi operatørene har presset prisene» - Strategy manager, kategori A

4.1.7 Ansattes engasjement

Når bedriftene ble spurt hvordan ansattes engasjement var preget av dagens markedsnedgang, poengter alle at deres ansatte hadde forståelse for situasjonen og tiltakene som ble utført. Svært få nevnte signifikante konflikter eller negative situasjoner, men at det lettere oppsto støy og uro når man skulle gjennomføre nedbanning og lønnsreduksjoner. Nevneverdig, var det kun 2 av aktørene som antydte at det hadde ført til et tøffere arbeidsmiljø i organisasjonen, som en naturlig konsekvens av nedbemanning og et tøffere arbeidsmarked.

«...de ansatte går igjennom ild og vann for bedriften, gjør de ikke det kan de finne seg et annet sted å jobbe.» - Eier og CEO, kategori A

4.1.8 Ledelsesfilosofi

Et spørsmål som ble stilt i intervjuene var hvilken ledelsesfilosofi bedriftene hadde. Samtlige aktører mente at deres ledelsesfilosofi var åpent, synlig og inkluderende. De fleste mente at ledelsesengasjement og kultur skulle reflekteres nedover i hierarkiet. Samtlige poengterte viktigheten av at de ansattes tilbakemeldinger kunne bevege seg oppover i systemet. 1 av 12 sier at markedet har tvunget frem en transparent ledelsesfilosofi, fordi det å håndtere tiltak og situasjoner som kan være påkjennende for ansatte, krever mer tillit og troverdighet i organisasjonen. 9 av 12 sa at de samarbeidet godt med fagforeningene og inkluderte dem i flere av de ulike tiltaksprosessene. Interessant nok, nevnte en aktør at de ikke hadde noen fagorganiserte i sin bedrift. En aktør påpekte viktigheten av målstyring og tydelig lederskap, for å tydeliggjøre hva som forventes av de ansatte for å nå bedriftens mål.

4.1.9 Strategi

Bedriftene ble spurt hvordan deres strategi har endret seg de siste to årene. Ingen av de intervjuede bedriftene hadde endret sine strategier i vesentlig grad, kun foretatt justeringer. Tre av aktørene fokuserte på vekst og inntjeningsstrategi. Resterende hadde en strategi som støtter selskapets kjernevirksomhet, hvor det å være den beste eller den foretrukne aktør i markedet var hovedfokus. For å oppnå dette, ble differensiering benyttet som en konkurransestrategi. En av aktørene nevnte nettverksbygging for å generere potensielle prosjekter som en viktigere del av deres strategi. Noen aktører nevnte at deres kortsiktige

strategi var å holde de ansatte i arbeid. Det var svært få aktører som nevnte et lengre strategisk perspektiv.

4.1.10 Interessekonflikt

Det ble stilt spørsmål om de hadde opplevd økning i interessekonflikter de siste to årene. 9 av 12 sa at de ikke hadde opplevd noen form for interessekonflikter i nevneverdig grad. Et av selskapene opplevde noe støy blant de ansatte når de innførte lønnsreduksjon, mens en annen aktør opplevde noe motstand hos fagforeningene når nedbemanning ble besluttet.

4.1.11 Samspill mellom eiere og ledelse

Når intervjuobjektene ble spurt om samspillet mellom ledelse og eiere, svarte samtlige aktører at samspillet mellom eiere, ledelse og styret fortsatt var det samme som før med gjensidig tillit til hverandre. Her var det ingen som hadde noe nevneverdig å påpeke.

4.1.12 Mål & visjon

Det ble stilt spørsmål angående hvilke mål og visjoner bedriftene hadde satt seg. Ingen hadde foretatt betydelig retningsendring, men tilpasset og justert eksisterende visjon etter markedsendringene. De fleste nevnte at målene ble justert oftere nå enn tidligere, på grunn av hyppigere endringer i markedet. Kun en av aktørene sa at deres visjon skulle være med på å påvirke oljebransjen for å opprettholde et bærekraftig kostnadsnivå, for hele industrien. En annen aktør ønsket å dra entreprenørbransjen i retning av innovasjon og digitalisering. De resterende aktørene hadde mål og visjoner som gjenspeilet selskapets egne interesser.

4.1.13 Konkurransesituasjonen

Alle de spurte aktørene mente at de nå opererte i et tøffere marked enn tidligere. 9 av 12 sa at nedturen har ført til kraftig reduksjon i antall prosjekt og ordre. Disse opplevde større konkurranse om prosjektene, pressede priser og lavere marginer. Noen av aktørene var villige til å ta prosjekter for enhver pris, for å holde ansatte i arbeid. To av aktørene sa at de nå i større grad, var forberedt på å gå inn i andre og mer usikre marked. En av aktørene i kategori A, sa at det dukket opp flere konkurrenter fordi de blir presset ut av sine opprinnelige marked. Samme aktør nevnte behov for å inngå allianser og samarbeid i større grad enn før. Dette støttes av en annen aktør i olje og gass bransjen, som sa at tverrfaglig samarbeid og erfaringsoverføring blir viktig for å opprettholde og bygge konkurransefortrinn. En aktør innen handelsnæringen beskriver netthandel som en stadig økende trussel for de fysiske butikkene. Handelsnæringen ser derfor nytten av samarbeid på tvers av handelsarenaer.

«Konkurransen og bransjen er tøffere men bedriften står sterkere» - Eier og CEO, kategori A

«Å kjøpe selskaper de siste to årene er som å gripe etter fallende kniver» - CEO, kategori C

4.1.14 Konkurransefortrinn

Det ble spurt hvordan bedriftenes konkurransefortrinn har endret seg i dagens markedsnedgang. Der var det kun en av aktørene, som på vegne av et datterselskap, nevnte at deres konkurranseevne var redusert. De øvrige 11 aktørene mente at de var like konkurransedyktige som før. Det fremkom av intervjuene at aktørene målte konkurranseevne svært ulikt. Det måltas blant annet ved kompetanse, resultat, marginer, kundeundersøkelser, turnover, driftskostnader, markedsandeler, finansiell *back log*, evne til å by prosjekter og ordre inngang. Kun to av selskapene sa at de benyttet seg av ekstern aktør for å måle konkurranseevnen. Ingen av disse opererte i olje og gass bransjen. En aktør oppgav at de benyttet seg av benchmarking. Samme aktør sa også at lønnsomme prosjekter og attraktiv prosjektportefølje var tydelige og målbare elementer på konkurransefortrinn. Kun en aktør har sagt at de har gått til oppkjøp av konkurrenter, og at dette ble gjort for å tilføre hverandre økt konkurransefortrinn og dra nytte av synergier. Et sentralt tema som har gått igjen ved alle intervjuene, var å opprettholde de positive effektene man hadde oppnådd gjennom de utførte tiltakene.

«Vi skal ha de mest lønnsomme prosjektene og man blir konkurransedyktig når man kan tilby leverandørene en bit av denne kaken» - Strategy Manager, kategori A

«Konkurranseskraft skapes dersom en er godt rustet, motivert og har prøvd og feilet tidligere»
- Sjefsøkonom, kategori A

4.1.15 Kompetanse & ressurser

I intervjuene ble det spurt hvordan bedriftene benyttet seg av kompetanse og ressurser for å bygge konkurransefortrinn. Samtlige aktører sa at kompetansebasen er helt essensiell for deres konkurransefortrinn. Majoriteten av aktørene nevnte at det har blitt en utfordring å selge kompetanse i dagens marked, hvor pris er et av de mest avgjørende elementene for kundene. To av aktørene uttalte at betalingsvilligheten for kompetanse i nøkkelposisjoner var betraktelig høyere enn før. De fleste aktørene sa at det er et bekymringsverdig forhold at kompetanse ikke vektlegges i like stor grad som før. På tross av dette, presiserte samtlige selskaper viktigheten av å satse på kompetanse. Dette kom synlig frem hos en av aktørene som hadde utviklet et kompetansesenter. Samme aktør var blant selskapene som hadde benyttet seg av nyansettelser for å endre kompetansebasen i selskapet. Et annet selskap etablerte kompetanseteam for å kunne benytte seg av erfaringsoverføringer og spre

kompetanse i selskapet. De mente det var viktig å synliggjøre kompetanse da kompetansebasen er helt vesentlig for konkurransekraften. En aktør valgte å benytte seg av oppsigelser for å beholde de mest kompetente ansatte ved lav arbeidsmengde. For å sikre at selskapet beholdt denne nøkkelkompetanse, ble det benyttet sluttpakker. Fire av aktørene samarbeidet med ulike utdanningsinstitusjoner for å knytte til seg de mest kompetente menneskene. Da de også kan tilby egne ansatte videreutdanning og utvikling, for å innby til kontinuerlig læring som igjen kan gi konkurransefortrinn.

«Teknologi og eierandeler kan byttes, kjøpes eller selges. Men dersom en ikke har kompetanse eller erfaringer til å levere prosjektene vil ikke organisasjonen ivareta kontraktene sine eller være konkurransedyktige» - HSE Manager, kategori A

4.1.16 Oppsummering av vesentlige observasjoner fra intervjuene:

Tabell 2 og 3 viser en oppsummering av intervjuene.

	Opplevd krise	Utført kostnadsbesparende tiltak	Opplevd konflikter	Utført oppsigelser	Endret i organisasjonsstruktur
Ja	9	12	2	7	7
Nei	3	0	10	5	5

Tabell 2.

	Opplevd tøffere konkurranse	Konkurranse dyktige	Konkurranseevne målt av 3.part	Utført investeringer i nedgangen?
Ja	12	12	3	3
Nei	0	0	9	9

Tabell 3.

Fra tabellene og resultatene kommer det frem at samtlige aktører har utført kostnadsbesparende tiltak, opplever tøffere konkurranse og samtidig anser seg selv like konkurransedyktige som før. Noen funn fra resultatene som vi finner underlig er at ingen aktører har endret strategier i vesentlig grad basert på utførte kostandseffektiviserende tiltak. Nedgangskonjunkturen ser ikke ut til å være utslagsgivende for organisasjonenes overordnede mål og visjon. Samtidig var det svært få aktører som fokuserte på bransjens helhetlige bærekraft. Dette diskuteres videre i neste kapittel. Videre var det noe bemerkelsesverdig at svært få nevnte uenigheter og interne konflikter. I organisasjoner som har utført nedbemanning, vil det kanskje være naturlig at det oppstår mindre konflikter. Spesielt med tanke på dagens omfang av antall oppsigelser. Ettersom dette er synspunkter til ledere, stiller vi spørsmål hvorvidt eierne og ansatte ville oppgitt annen informasjon og synspunkt. Derfor kunne det vært interessant å fått innsikt i deres oppfatninger av dagens situasjon.

5. Diskusjon & Analyse

Etter å ha skissert hovedresultatene fra intervjuene i forrige kapittel vil vi i denne delen diskutere de mest relevante resultatene og observasjonene for problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Hva anser aktørene som grunnlag for deres konkurransefortrinn?

Hvordan har nedgangstiden påvirket konkurransesituasjonen?

Hva betyr dynamiske kapabiliteter for konkurransefortrinn?

Hva betyr effektivisering for konkurransefortrinn på kort og lengre sikt?

5.1 Hovedfunn

5.1.1 Grunnlag for konkurransefortrinn

Med bakgrunn i intervjuene viser det seg at Barneys (1991) RBV og Porters (1992) markedsposisjoner er viktige og nødvendige for å forstå grunnlaget for konkurransefortrinn. Som nevnt i resultatene, har nedgangstidene ført til kutt i bedriftenes ressurser. Fra intervjuene kom det klart frem at de fleste bedriftene anså kompetanse som en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn. Når man har utført nedbemanning og kutt i bedriftenes ressursbase, kan det diskuteres i hvilken grad dette påvirker bedriftens konkurransefortrinn.

Det er bemerkelsesverdig at aktørene hevdet at de er like konkurransedyktige som før, tross kutt i ressursbasen og et tøffere marked. Det kan stilles spørsmål ved hvordan dette påvirker selskapets konkurransefortrinn på kort og lengre sikt. Fra intervjuene virker det som om aktørene tenker langsiktig, men utfører tiltak med et kortsiktig perspektiv. Nedbemanning anses som et tiltak med kortsiktige effekter. Ved en slik defensiv tilnærming kan en risikere at det blir kostnadskrevenende å dekke behovet for arbeidskraft ved en potensiell markedsoppgang. Man kan risikere å falle tilbake til tidligere tilstander med høye lønnskostnader. På en annen side kan det diskuteres hvorvidt nedbemanning kan være nødvendig for å beholde de mest kompetente ansatte. Dette ble bekreftet av flere intervjuobjekter. Det kan være risiko for konkurransefortrinnet dersom man mister unik kompetanse. Både offensiv og defensiv tilnærming vil medføre kostnader og risiko. Når det kommer til å foreta beslutning om nedbemanning, bør denne underbygges av bedriftens overordnede strategi. Derfor finner vi det underlig at flere av aktørene ikke vesentlig har

endret sine strategier, men kun foretatt mindre justeringer. Dette viser at de kanskje har et noe kortsiktig perspektiv.

Forståelse for hvordan konkurransekraftene påvirker lønnsomheten i bransjen, er sentralt for utviklingen av strategi for å styrke bedriftens langsiktige lønnsomhet. Nedgangstidene har endret hvordan man kan oppnå lønnsomhet i en oljedominert region. Ettersom det er større rift om hvert prosjekt med pressede marginer, tvinges aktørene til å respondere og handle. Det kommer frem av intervjuene at noen aktører er villige til å underprise tjenester og produkter for å sikre arbeid. Det kan diskuteres hvorvidt dette er bærekraftig på lengre sikt. Kun et fåtall av aktørene nevnte at de ikke var villige til å ta arbeid for enhver pris. Dette var hovedsakelig aktører med sterke finansielle ressurser.

Maktforholdet mellom kunder og leverandører har forandret seg betraktelig ved endring i etterspørselen. I et marked med overkapasitet er det leverandørbedriftene som besitter maktforholdet. Resultatet er at leverandørene benytter høye rater, overprisede tjenester, og ytterligere påkostninger for produkter og tjenester. Et marked med underkapasitet gir kundene forhandlingsmakten, som fører til pris og marginpress. For å håndtere disse utfordringene, ønsker en majoritet av de intervjuede selskapene å jobbe mot standardisering og industrialisering. Forenkling og standardisering kan lede til en mer industrialisert bransje, og opprettholde dagens reduserte kostnadsnivå. Det betyr samtidig hyppigere bytte mellom ulike aktører, som gagnar kundene fremfor leverandørene. For å dempe kundens makt og skape lojalitet, bør leverandørene tilby et unikt produkt eller et servicetilbud som er vanskelig for andre å kopiere. Med andre ord skape konkurransefortrinn ved differensierte varer og tjenester. På en annen side er standardisering og differensiering motstridende tilnærminger. Standardisering til fordel for kundene mens differensiering til fordel for leverandører.

Brukerdata, kundelojalitet og kommunikasjon er alle viktige nøkkelressurser på lik linje med ansatte, teknologi, produkter og merkevare som er nødvendig for å skape verdi for kundene og selskapet (Johnson et al., 2008). Det kan argumenteres med at disse ressursene i seg selv kan etterlignes. Men ikke nødvendigvis kombinasjonen og interaksjonen mellom disse elementene, som danner grunnlag for konkurransefortrinn (Johnson et al., 2008). Når det kommer til kundelojalitet, kan dette være utfordrende å oppnå ved økende industrialisering. Konkurranses grunnlaget kan svekkes som et resultat av industrialisering, og aktørene er avhengige av å forsterke grunnlaget gjennom investering i human kapital.

Intern kompetanse og human kapital er vesentlige faktorer for at menneskelige ressurser kan skape konkurransefortrinn mens eksternt er det kunden som skaper mulighetene (Johnson et al., 2008). Det kan også diskuteres hvorvidt økende rivalisering og utelukkende priskonkurranse kan skade lønnsomhet i bransjen. Det er enighet blant aktørene at standardisering ses på som den mest bærekraftige løsningen. Dette vil føre til rivaliserende konkurranse, og som tidligere nevnt til størst fordel for kundene. Hvis kundene øker sine investeringer som et resultat av industrialisering, kan det være bærekraftig for oljebransjen og leverandørene. Hvorvidt denne utviklingen faktisk finner sted, vil være spennende å følge de neste årene. Schumpeter (1934) påpekte at nedgangstider bidrog til økt endringsvillighet og større utnyttelsesgrad av ressursene. Dette ble bekreftet ved flere av intervjuene, men det kan stilles spørsmål hvorvidt en slik standardisering vil vedvare i en markedsoppgang. Det kan diskuteres hvilken strategi som er best egnet for å opprettholde konkurransefortrinn, da det finnes fordeler og ulemper med offensiv og defensiv tilnærming. Risiko vil være avgjørende for valg av strategi.

5.1.2 Nedgangstidenes påvirkning på konkurransesituasjonen

Et konkurranseutsatt marked betyr økt usikkerhet og redusert forutsigbarhet, en realitet som underbygges av samtlige intervjuobjekter. Men tross disse radikale markedsendringene, mener 11 av 12 aktører at de har lik, om ikke ytterligere forsterket sitt konkurransefortrinn. Konkursstatistikken fra SSB derimot, viser at antall konkurser har økt fra første kvartal 2016 til første kvartal 2017 (Statistisk sentralbyrå, 2017c). Det kan derfor stilles spørsmål ved aktørenes konkurransekraft i Stavanger.

Det fremkommer av intervjuene at aktørene måler konkurransefortrinn på ulike måter. Elementer som aktørene anser som måleparametere er kompetanse, resultater, marginer, kundeundersøkelser, turn-over rate, driftskostnader, markedsandeler, finansiell back-log, bunnlinje nivå og kundebase. Teorien på en annen side har en generell definisjon for måling av konkurransefortrinn. Gustavsen (2013) og Barneys (1991) mener dette måles gjennom høyere økonomisk verdiskapning enn sine konkurrenter. Lien, Knudsen & Baardsen (2016) hevder på en annen side at dersom denne verdiskapningen vedvarer over tid, kan det sies at bedriften har varige konkurransefortrinn.

Det foreligger ikke en konkret standardisert modell eller felles målbare faktorer for konkurransefortrinn. En bedrift med stor kundebase og store markedsandeler kan legge dette til grunne ved definisjon av konkurransefortrinn. Motsatt vil en bedrift med sterk finansiell

back-log, og høyt bunnlinjenivå bruke dette som grunnlag ved måling av konkurransefortrinn. Et fåtall av aktørene benyttet økonomiske nøkkeltall som grunnlag for å måle konkurransefortrinn. Ved å måle prestasjoner gjennom lønnsomhet og vekst, vil lønnsomhet innebære oppnådd fortjeneste, mens vekst innebærer økt verdi og avkastning på lengre sikt. Basert på de ovennevnte, dannes det forståelse for hvorfor hver aktør benytter egne måleparametere. Ettersom aktørene måler konkurransefortrinn basert på egne interne styrker, gir dette forståelse for hvorfor samtlige aktører hevder de er konkurransedyktige. Kun 1 av 12 aktører anser sitt konkurransefortrinn som svekket som en konsekvens av markedsnedgangen. Det stilles derfor spørsmål ved beslutningsgrunnlaget, ettersom aktørene er enige i at konkurransesituasjonen er tøffere enn tidligere. Handelsnæringen, bank- og finans, tele- og kommunikasjonsbransjen benytter målinger utført av eksterne aktører. Dette er praksis som kanskje kan overføres til andre næringer, for å få et mer reelt bilde på deres konkurransefortrinn. Samtidig kan det være utfordrende å utføre slike målinger i et *business to business marked* fremfor forbrukermarkedet.

Roos, von Krogh & Roos (2010) argumenterer for at konkurransefortrinn utvikles i samspill mellom bransjeforhold, etterspørselsforhold, og nedgangskonjunkturen har skapt konkurransearenaer preget av kontinuerlig forbedring. Det fremkommer av intervjuene at nedgangstider tvinger frem løsninger i større grad og i et høyere tempo, enn ved en høykonjunktur. En markedsnedgang vil tvinge frem tiltak og handlinger i de ulike næringene, og kan bidra til å skape eller forsterke selskapets konkurransefortrinn. Kompetanseutvikling, forenklingsarbeid, prestasjonsstyring, reduserte kostnader og erstatning av funksjoner gjennom automatisering er noen eksempler på tiltak og handlinger som er utført for å forsterke aktørens konkurransefortrinn.

Barney (2007) argumenterer at dersom en bedrift skal overleve og seile opp som ledende aktør i en lavkonjunktur, er bedriften avhengig av å skape varige, ikke-kopierbare konkurransefortrinn. Dette er igjen en snever og lite spesifikk definisjon. Flere av aktørene betegner kompetanse og menneskelige ressurser som viktige for konkurransefortrinn. Det kan diskuteres hvorvidt kompetanse og ressurser er ikke-kopierbare element, men menneskelige ressurser er ikke varige og kan erstattes. Nordhaug et al. (1990) betrakter kompetanse som en av de viktigste faktorene for konkurransefortrinn. Derimot vil kostnadseffektiviserende tiltak påvirke utvikling og investering i human kapital i negativ grad.

Som en konsekvens av de økonomiske utfordringene, kommer det frem av intervjuene at flere selskaper har valgt å diversifisere. To av de intervjuede selskapene hadde allerede posisjonert seg i vindkraftmarkedet før krisen inntraff. Dette er et marked andre aktører har nevnt som interessant først da nedgangskonjunkturen har tvunget dem til å spre risiko. Det har vist seg at enkelte bransjer ikke er like sensitive for konjunktursvingninger, og det er derfor underlig at ingen aktører har valgt å benytte seg av urelatert diversifisering (Lien et al., 2010). Urelatert diversifisering kan bidra positivt til å opprettholde og bygge konkurransefortrinn, og gjøre dem mer motstandsdyktige i nedgangstider. En aktør antydte nye muligheter i internasjonale marked som tidligere var vurdert med for høy risiko og stor usikkerhet. Dette viser at noen aktører er villige til å ta større risiko i nye markeder, men ikke risiko ved urelatert diversifisering. Teorien hevder at både urelatert og relatert diversifisering har sine fordeler. Penrose (1959) mener at store suksessfulle aktører er urelatert diversifisert. Sett i lys av dette, burde kanskje flere aktører sett på muligheten for urelatert diversifisering, for å redusere nedgangstidenes påvirkning på deres konkurransefortrinn.

Nye konkurrenter på tvers av næringer er blitt et vanlig fenomen. Samtidig handler det om å identifisere nye muligheter, organisere effektivt, besitte forretningsdrift som overgår konkurrenten og forhindre nye aktører fra å entre markedet. Ingen av aktørene hadde forsøkt å utkonkurrere konkurrenter eller andre trusler i markedet. Kun en aktør antydte oppkjøp av en konkurrent for å dra nytte av nylig tildelte kontrakter og andre synergieffekter. Uavhengig av dette har majoriteten av aktørene valgt å fokusere på forhold de faktisk kan påvirke, som egne interne forhold. Etisk forretningsdrift kan være en av årsakene til at ingen forsøkte å direkte svekke sine konkurrenter.

Man kan argumentere med at det kan være utfordrende å måle hvilken aktør som har størst konkurransefortrinn, og at økonomisk verdi kanskje ikke er den mest optimale faktoren for å måle konkurransefortrinn. Intervjuene viser at det er ulikheter i bedriftenes syn på konkurransefortrinn. Aktørene har ulike økonomiske resultater basert på størrelse, mål og visjon. For noen av aktørene var ikke oppnåelse av høy fortjeneste eller ekspansjon det viktigste, men heller være en sterk konkurrent og utfordrer. Derfor vil det forekomme relative forskjeller i de økonomiske resultatene, og resultatene isolert sett er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å avgjøre bedriftenes konkurransefortrinn. Ettersom det er noe utfordrende å måle hvilken verdi man skaper for kundene, blir det vanskelig å måle hvor mye denne verdien overstiger bedriftens produksjonskostnader. Derfor vil det være naturlig at aktørene måler

konkurransefortrinn ulikt, ved at de benytter seg av *key performance index* og *bench marking* som er mest relevant for deres drift og strategi.

5.1.3 Betydningen av dynamiske kapabiliteter for konkurransefortrinn

Det fremkommer av intervjuene at dynamiske kapabiliteter er et sentralt element for å være i stand til å håndtere endringer og nedgangstider, samt opprettholde kontinuerlige forbedringer. Etersom forretningsomgivelsene er i kontinuerlig endring, er det viktig at bedriftene er i stand til å endre seg i samme takt. For at aktørene skal være i stand til å endre seg, må ressurser og kompetanse være dynamiske. Som Nordhaug et al. (1990) påpeker, er ressursene og kompetanse de viktigste komponentene for en bedrifts strategiske kapabiliteter.

Et relevant spørsmål som Teece et al. (1997) belyser angående dynamiske kapabiliteter, er hvordan bedrifter oppnår og opprettholder varige konkurransefortrinn. Det kan argumenteres med at stabile og forutsigbare omgivelser eksisterer i stadig mindre grad. Dette forsterkes ved at strategiske tilpasninger og løsninger må ha dynamisk tilnærming. Dette er noe motstridende av Porters verdier som predikerer varige konkurransefortrinn. En kan ikke ta for gitt at tiltak utført i dag er like konkurransedyktig i morgen.

På en annen side er dynamiske kapabiliteter og endringsevne lite målbare, og vanskelig å definere. Det kan være misledende å avgrense dynamiske kapabiliteter kun ved ytre påvirkninger fra omgivelser og markedskrefter. Madsen (2009) støtter det faktum at dynamiske kapabiliteter ikke finner sted kun i nedgangstider. På en annen side kan det argumenteres med at dynamiske kapabiliteter er mest verdifulle i omgivelser med hyppige endringer. Med utgangspunkt i intervjuene kan det argumenteres at det å besitte dynamiske kapabiliteter, og være i stand til å håndtere endringer, er svært viktig i nedgangstider, men vel så viktig under mer stabile markedstilstander.

Et annet funn som kommer fram av intervjuene, er at samtlige bedrifter har vært gjennom endringsprosesser, hvor hovedmålet har vært å kutte kostnader og reorganisere for å bedre effektivitet og fleksibilitet. Dette er tiltak som kan bidra til å skape konkurransefortrinn på lengre sikt. For aktørene som ikke er en del av olje og gass bransjen, er teknologisk utvikling en av de største eksterne kreftene som påvirker deres forretningsomgivelser. Dette fører videre til nye metoder for forretningsdrift, kan bidra til økt konkurransefortrinn og verdiskapning, samtidig som det er en økende trussel. Det er viktig at bedriftenes teknologiske prosesser og ressurser er dynamiske for å møte slike utfordringer. Teknologiutviklingen øker tilgjengeligheten av informasjon og kunnskap, og endrer konkurransevilkårene i markedet.

Tilgjengelighet bidrar til enklere utveksling av kunnskap, erfaringer, trender og teknologi. Videre skapes nye impulser til et fremtidig marked, og fremmer nødvendigheten av ny kompetanse. Kun to aktører har presisert viktigheten av å tilegne seg ny kompetanse for å bygge dynamiske kapabiliteter. Dermed kan det igjen argumenteres med at flere aktører har et noe kortsiktig perspektiv.

Zahra et al. (2006) påpeker at læring og kompetanse er viktig ved endringer. Madsen (2009) påpeker at dynamiske kapabiliteter er noe som kan læres, og at læring og læringsmekanismer har betydning for utvikling av dynamiske kapabiliteter. Kompetanse og læring er en felles faktor for bedriftene, for å opprettholde kontinuerlig endring. Hvordan en organisasjon velger å kombinere ulike typer kompetanse for å skape og utvikle produkter, tjenester og strategi, har sterk innvirkning på deres konkurransefortrinn. Dynamiske evner er også en nøkkelfaktor i en organisasjons innovasjonsevne og for deres konkurransefortrinn (Eisenhardt & Martin, 2000). Dynamiske kapabiliteter forventes å støtte bedriften i å bygge læringsmiljø og øke bedriftens læringsevner. Det kan videre være en positiv sammenheng mellom dynamiske kapabiliteter og innovasjon (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

Madsen (2009) og Teece et al. (1997) angir kunnskapskapabiliteter som en viktig faktor for å skape et vedvarende konkurransefortrinn. Fra intervjuene kommer det frem at kunnskap anses som vesentlig for utvikling av dynamiske kapabiliteter. For å oppnå dette hadde en av aktørene opprettet et kompetanseteam som opererte på tvers av organisasjonen, for å videreformidle beste praksis og læring internt. Viktigheten av kompetanseoverføring på tvers av organisasjonen støttes av Madsen (2009) og Hsiao og Ormerod (1998). De hevder ressursomplussing, allokering av interne ressurser og menneskers endringsvillighet medvirker i stor grad til økt læring, kunnskap og erfaringsoverføring (Madsen, 2009; Hsia & Ormerod, 1998). På en annen side kan det sies at kunnskap er en kilde til kontinuerlig læring, og øker den operasjonelle kompetansen som er nødvendig for å møte gjeldene strategi (Zollo & Winter, 2002; Madsen, 2009). Derfor er det besynderlig at svært få aktører har uttalt at de har investert i kompetanse i markedsnedgangen. Dette belyser samtidig hvorfor noen har gjengitt utfordringer ved å spre kompetanse og læring i hele organisasjonen.

Fordelene ved å besitte dynamiske kapabiliteter er å kunne utføre intern ressursallokering, integrere, re-kombinere og frigi sine interne ressurser, slik at man har mulighet til å oppnå forbedret effektivitet (Eisenhardt & Martin, 2000). På denne måten kan man spre læring og kompetanse internt i organisasjonen. Burnes og By (2001) hevder lederskap og endring er to

av de mest betydningsfulle elementene som påvirker og former en organisasjon. Fra intervjuene blir det presisert at flere aktører har utført reduksjoner i antall organisasjonsnivå for å oppnå bedre kommunikasjonsflyt og synlig ledelse. Uavhengig av dynamiske kapabiliteter, er ledernes rolle et sentralt element for å kunne opprettholde effektivitetsgevinstene (Zahra et al., 2006). Det kan antas at synlig ledelse og kommunikasjon er viktig for å fremme læring og kompetanse på tvers i organisasjonen. Det er flere aktører som nevner en strømlinjeformet organisasjonsstruktur som et resultat av organisasjonsjustering. Basert på dette, kan man anta at aktørene har mulighet til å opprettholde de oppnådde effektivitetsgevinstene og deres konkurransefortrinn.

5.1.4 Betydningen av effektivisering for konkurransefortrinn

Forskning viser at nedgangstider har positiv effekt på effektivitet og kompetanseutnyttelse på kort sikt, men at det er noe mer usikkerhet knyttet til effektene på lengre sikt (Lien et al., 2016). Effektivitet er bygd opp av fire grunnkomponenter: kvalitet, pris, produksjonsvolum og kostnader (Karlöf & Östblom, 1993). Kvalitet og pris utgjør verdien som leveres, og produksjonsvolum og kostnader utgjør produktiviteten. Med effektivitet menes at verdien som leveres, og som kundene er villige til å betale for, overstiger kostnadene for å fremstille produktet eller tjenesten (Karlöf & Östblom, 1993). En ser av intervjuene at det er enighet blant aktørene om at tiltakene som er utført har ledet til økt effektivitet og produktivitet. Man kan anta at en av årsakene kan være tilgjengelige ressurser, og prioritering av arbeidet med effektivitetsforbedringer. Produktivitetsutvikling er en kontinuerlig prosess som må drives av bedriftene selv, og er en viktig ressurs for bedriftenes dynamiske kapabiliteter (Andersen & Abrahamsson, 1996). Det er videre enighet blant aktørene at det er vesentlig å opprettholde oppnådd effektivitet og kostnadsreduksjoner på lengre sikt.

Det er en sentral forutsetning at effektivitetsforbedringer og forbedring av produktivitet må kunne registreres og måles. Måltall for å måle oppnådd eller økende produktivitet, er ofte basert på output eller kostnader per ansatt, finansielle måltall som profittmargin, verdiskapning og turnover av kapital (Andersen & Abrahamsson, 1996). Flere av de intervjuede aktørene har nevnt at de måler økende produktivitet ved reduserte kostnader per produserte enhet. Det kan diskuteres at andre ikke-finansielle prestasjonsmål også bør være en del av måleparameterne, som for eksempel kvalitet og leveringstid. En av aktørene nevnte ”nede-tid” som et av de mest relevante måleparameterne for offshore operasjoner. Det at kostnadene per produserte enhet er redusert, gjenspeiler ikke nødvendigvis kvalitet, og er ikke den eneste måten for å måle effektivitet. Et diskusjonstema som har gått igjen i de fleste

intervjuene, er utfordringer ved å selge kvalitet. Det er enighet om at pris har blitt et av de viktigste beslutningskriteriene for kundene. Derfor bør effektivitet og produktivitet måles i en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle parametre. De fleste aktører mener at ikke-finansielle parametre er viktige for lønnsomheten, og finansielle parametre alene ikke nødvendigvis gir et tilstrekkelig helhetsbilde. De intervjuede selskapene utenfor oljesektoren benytter seg av eksterne prestasjonsmålinger. Disse barometrene gir en indikasjon på hvorvidt bedriftene er i stand til å levere og tilfredsstille kundens forventninger og behov. Aktørene i oljebransjen benytter seg av historikk, tidligere prestasjoner og benchmarking for å sammenligne utvikling og fremgang.

Faktorer som kan bidra til endringssuksess er informasjon, gjennomføringsevne og medvirkning. For organisasjoner som leverer tjenester og service, kan det være behov for å benytte seg av andre parametre enn produksjonsbedrifter. For at bedriftene skal kunne oppnå økt produktivitet og innovasjon, som resulterer i økt effektivitet i hele organisasjonen, er den største nøkkelfaktoren kompetanse og human kapital. Dette bekreftes ved samtlige intervjuer. Det støttes av Melberg og Mikkelsen (2014) som fremmer ytterligere to faktorer, medvirkning og informasjon, som kritiske for tiltakenes utfall. I hvilken grad medarbeidere opplever medvirkning og informasjonsflyt har stor betydning for deres vilje til å endre, og samtidig ta eierskap i de prosessene som blir initiert. Som Melberg og Mikkelsen (2014) konstaterer, påvirker disse prosessene hverandre, da medvirkning forutsetter kommunikasjon, mens kommunikasjon kan skape medvirkning. Man kan argumentere med at medvirkning kan bidra positivt for de ansattes motivasjon. Flere av aktørene sa at de hadde redusert antall organisatoriske nivå. Målet var å oppnå bedre informasjonsflyt og kommunikasjon for mer effektiv beslutningstaking.

Som nevnt over, for at tiltak skal resultere i økt effektivitet, er organisasjonen avhengig av to nøkkelfaktorer, kompetanse og human kapital. Ettersom RBV er sentralt for konkurransefortrinn, kan man argumentere med at investering i human kapital kan være viktigere nå enn noe gang, og at dette må utføres kontinuerlig for å opprettholde effektiviseringsgevinster på lengre sikt. Uavhengig av bransje, kan det konkluderes med at man stadig opplever et kontinuerlig konkurransekappløp. Ved måloppnåelse får man et midlertidig konkurransefortrinn. Konkurrentene vil på et tidspunkt mest sannsynlig innhente dette nivået, og målet må endres på nytt. En kan argumentere med at konkurranse og substitutter finnes på tvers av ulike bransjer. Derfor må de aller fleste aktørene kunne utføre kontinuerlige forbedringer for å ivareta konkurransefortrinn. For å opprettholde effektene ved

de ulike tiltakene aktørene har utført, bør man investere i kompetanse og kunnskap. Man ser tydelig av intervjuene at aktørene anser menneskelige ressurser som en av de viktigste faktorene for konkurransefortrinn. Med bakgrunn i dette kan det antas at konkurransefortrinn skapes gjennom kompetanse. Imidlertid påvirker en markedsnedgang investering i ressurser i negativ grad, som igjen påvirker forretningsresultatet (Knudsen & Lien, 2014).

Innovasjon er et sentralt element for vekst og konkurransefortrinn. Samtidig er det et området som raskt blir nedprioritert i en markedsnedgang. Fra 2008 til 2010, ser man at produkt- og prosessinnovasjoner gikk ned med 3%, og at en av årsakene til nedgangen var økonomiske hindringer (Wilhelmsen & Foyn, 2012). Det er ikke grunnlag nok til å si om det er direkte sammenheng med finanskrisen i 2008 eller om det kan trekkes noen paralleller til dagens markedsnedgang. Det vil derimot være rimelig å anta at dagens markedsnedgang ikke nødvendigvis har en positiv effekt på innovasjonsutvikling. Investeringsbeslutninger presses som en konsekvens av redusert etterspørsel, og tilgang på kapital. Følgene av dette varierer for de ulike typer ressurser (Knudsen & Lien, 2014). Noen forskere hevder videre at investeringer og muligheter ved human kapital, er høyere enn innovasjonsinvesteringer i nedgangskonjunkturer (Archibugi et al., 2013). Av intervjuene er det få aktører som viser til vesentlige innovasjonsinvesteringer. Statistikk fra European Innovation Scorecard (European Commission, 2016) og SSB (Wilhelmsen & Foyn, 2012) viser at norske aktører kanskje fremstår som lite innovative. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvorvidt den norske næringen er lite fremtidsrettet og mangler et lengre perspektiv ved sine strategier.

Ingen av de intervjuede aktørene nevner innovasjon som et element for konkurransefortrinn, ei heller innovasjon av forretningsmodell. Aktørene nevner nytekning og nyskapning som et viktig element for å henge med i den teknologiske utviklingen og for å gradvis øke effektiviseringen av arbeidsprosesser. Men innovasjon er et bredt begrep. De fleste aktørene anser kompetanse og human kapital som det viktigste grunnlaget for konkurransefortrinn. Det er besynderlig at ingen aktører nevnte hvordan disse to elementene kan utnyttes for å oppnå mer innovative løsninger. Slik at en kan opprettholde effektivitetsforbedringene og konkurransefortrinn på lengre sikt. Innovasjon i kombinasjon med kompetanse og human kapital, kan bidra med kreative og nye løsninger som kan være gunstig for konkurransefortrinn.

Flere aktører nevnte justeringer av organisasjonen og hierarkiske nivåer som et element for effektivisering. Reduksjon av organisasjonsnivå kan åpne for økt kommunikasjon i

organisasjonen. Dersom organisasjoner engasjerer flere medarbeidere på et lavere nivå i en *bottom-up* tilnærming, vil de kanskje erverve andre innspill, løsninger og arbeidsmetoder som ytterligere kan bidra til økt effektivisering.

Noe annet som fremkommer av intervjuene er at man ser en økende trend i samarbeid mellom ulike forretningsaktører. Fokus på nære relasjoner og samarbeid i forretningsmiljøer, kan også bli en viktig faktor for å opprettholde oljebransjens kostnadsreduksjoner og effektivitetsforbedringer. Ettersom aktørene selv er enige om at dette er viktig for langsiktig bærekraft, bør man derfor være åpne for nye typer samarbeid og allianser. Fokus på kvalitet og kontinuerlige forbedringsmuligheter bør alltid foreligge uansett markedsnedgang eller markedsoppgang. En av aktørene nevnte at de hadde et tett samarbeid med en av sine leverandører for å akselerere utviklingen av mer miljømessige og økonomisk bærekraftige løsninger for fremtiden. Som tidligere nevnt er dette essensielt for å opprettholde og bygge konkurransefortrinn. Samtidig kan det være en langsiktig løsning for å ivareta oljebransjens bærekraft.

6. Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å samle inn data om hvordan nedgangstider påvirker aktørers konkurransefortrinn, undersøke og avdekke hva som skjer med bedrifter i nedgangstider.

6.1 Hovedfunn

Problemstillingen vi ønsket å belyse gjennom oppgaven, var i hvilken grad aktører kan opprettholde konkurransefortrinn i en nedgangskonjunktur. For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i litteratur innenfor faget strategi og temaet konkurransefortrinn. Vi har utført 12 dybdeintervjuer for å få reell informasjon om aktørenes håndtering av nedgangskonjunktoren. Her vil funnene presenteres og oppsummeres i henhold til forskningsspørsmålene.

Ved det første spørsmålet ønsket vi å avdekke hvilke faktorer aktørene mente var grunnlaget for deres konkurransefortrinn. Teorien på dette området angir to tilnærminger som grunnlag for konkurransefortrinn. Det andre forskningsspørsmålet belyser hvordan nedgangskonjunktoren har påvirket de ulike aktørenes konkurransesituasjon. Det tredje spørsmålet følger opp med hvilken betydning dynamiske kapabiliteter har for konkurransefortrinn i nedgangstider. Fjerde og siste spørsmål supplerer hvordan utførte effektiviseringstiltak påvirker konkurransefortrinn på lengre sikt.

6.1.1 Hva anser aktørene som grunnlag for deres konkurransefortrinn?

Resultatene viser at det er enighet om at grunnlaget for konkurransefortrinn er kompetanse og ressurser. Flertallet av aktørene i vårt utvalg hevder de er like konkurransedyktige, tross et tøffere marked. En av årsakene til dette er fordi konkurransefortrinn måles på ulike måter. Vi anser dagens reduksjoner i ressurser og kompetanse som tiltak med kortsiktig perspektiv. For å bygge og opprettholde konkurransefortrinn på lengre sikt, bør man investere i ressurser og kompetanse. Dette kan gjøres ved å tilegne seg ledig kompetanse i arbeidsmarkedet, samtidig som det investeres i eksisterende ressurser. Dette er noe som bør evalueres kontinuerlig uavhengig av markedskonjunkturer, for å oppnå midlertidige konkurransefortrinn i et dynamisk marked.

6.1.2 Hvordan har nedgangstiden påvirket konkurransesituasjonen?

Nedgangskonjunktoren har ført til et tøffere marked og økt konkurranse. Det er enighet blant aktører at standardisering og industrialisering er nødvendig for bransjens langsiktige bærekraft. Aktørene anser dette som nødvendig for å opprettholde et redusert kostnadsnivå, hovedsakelig i oljebransjen. På en annen side kan dette gi økt konkurranse og et negativt

utslag i bransjens lønnsomhet. Det vil gi kundene økt kontroll og styrke deres maktforhold, og leverandørindustrien kan ytterligere bli den lidende part. For å redusere risiko ved økt industrialisering, kan diversifisering være en strategi for å spre risiko og skape uavhengige inntjeningsområder. Det er naturlig at konkurransefortrinn måles ulikt da aktørene har ulike mål og strategier. En anbefaling kan være å benytte standardiserte måleparametere utført av ekstern aktør, innenfor de ulike bransjene. Med bakgrunn i en uavhengig vurdering kan dette kanskje gi et realistisk bilde av konkurransesituasjonen, for å bygge og opprettholde konkurransefortrinn.

6.1.3 Hva betyr dynamiske kapabiliteter for konkurransefortrinn?

Videre konkluderes det at betydningen av dynamiske kapabiliteter er viktig, uavhengig av markedssituasjon. Dette fordi forretningsaktører må være i stand til å endre seg regelmessig. Når det kommer til nedgangstider, kan det være en mulighet til å forsterke og videreutvikle sine dynamiske kapabiliteter, for å endre sin strategiske posisjon. Mer generelt kan en konkludere med at langsiktige konkurransefortrinn ligger i ressurskonfigurasjoner, ikke i dynamiske evner. Konkurransefortrinn varer ikke evig og konkurransefortrinnet vil svekkes over tid. Den strategiske posisjonen må endres for å skape nye midlertidige konkurransefortrinn. For å opprettholde konkurransefortrinn og effektene av kostandseffektiviserende tiltak, må aktørene være dynamiske. Bedrifter som er dynamiske gjennom nødvendige omstruktureringer, besitter unike ressurser, kan derfor skape og opprettholde konkurransefortrinn.

6.1.4 Hva betyr effektivisering for konkurransekraft på kort og lengre sikt?

Et annet resultat som kommer frem er at samtlige aktører har utført kostnadseffektiviserende tiltak som de mener har gitt positive effekter. For at disse positive effektene skal vedvare er aktørene avhengig av å forankre endringene i hele organisasjonen. Det stilles spørsmål ved hvorvidt disse positive effekten vil vedvare. Ingen har utført unike tiltak, de fleste aktører har utført mer eller mindre samme typer tiltak. Dette viser at ingen av aktørene utpreges som særskilt fremtidsrettet. Man kan anta at det i en bransje hvor majoriteten av aktører utfører mer eller mindre samme tiltak, er det større sannsynlighet at bransjen vil falle tilbake i samme spor som tidligere. Fordi human kapital er kilde til konkurransefortrinn, bør de inkluderes i endringsprosessen for å sikre at de positive resultatene vedvarer på lengre sikt

6.1.5 Hvordan kan man opprettholde konkurransefortrinn i en nedgangskonjunktur?

Til slutt kan man konkludere med at for å opprettholde og bygge konkurransefortrinn i nedgangstider bør man investere i human kapital, måle konkurransefortrinn ved ekstern aktør, forankre og utføre endringstiltak gjennom ansatte. Fokus på innovasjon bør være tilstede fordi det anses som en viktig faktor for å bygge konkurransefortrinn. Dersom man kan iverksette slike konkrete tiltak, kan man være bedre rustet til å skape og opprettholde konkurransefortrinn. De aktørene som er bevisst på sin langsiktige strategi og tør å gå i mot strømmen, vil kanskje stå bedre rustet i forhold til fremtidige markedskonjunkturer. Aktører som mer eller mindre følger markedstrendene og har en kortsiktig strategi, vil mest sannsynlig få større utfordringer i fremtiden.

6.2 Behov for ny forskning?

Som nevnt over har samtlige av de intervjuede aktørene utført endringstiltak basert på markedskrefter og tøffere konkurranse. Oppgaven tar utgangspunkt i en gitt markedssituasjon, som sannsynligvis er i ferd med å endre og kanskje stabilisere seg. Konkurransefortrinn er et komplekst tema som er utfordrende å definere, og samtidig vanskelig å måle. Et forslag til videre forskning kan være å se nærmere på hvordan bedrifter definerer sitt konkurransefortrinn, og hvilken betydning dette har for deres prestasjon i markedet, uavhengig av konjunkturer. Et annet forslag kan være å utføre en kvalitativ analyse av de konkrete tiltakene som bedriftene har utført, for å avdekke konsekvensene disse kan ha for aktørenes lønnsomhet. Det kan også være spennende og se nærmere hvordan de ulike aktørene presterer når markedet har stabilisert seg. Det hadde vært interessant å fått dekket et enda større spekter av bedrifter i de ulike bransjene for å avdekke eventuelle avvik blant aktører.

Referanser

- Andersen, J.A., & Abrahamsson, B. (1996). *Organisasjon*. Cappelen Akademiske Forlag AS.
- Andreasen, B., Mor P. E., Moseng, B., & Rolstadås, A. (1996). *Produktivitet og konkurranseevne i norske bedrifter – veien mot TOPP*. Ad Atom Gyldendal.
- Andreassen, T.W., Calabretta, G., & Olsen, L.L. (2012). Trend Spotting: Nøkkelen til innovasjonssuksess. *Magma*, 3: 42–50.
- Andreassen, T.W., & Nysveen H. (2014). Innovasjon når markedet endres i turbofart. *Magma*, 8, 16-25.
- Archibugi, D., & Filippetti, A. (2011). *Innovation and Economic Crisis. Lessons and Prospects from the Economic Downturn*. Routledge.
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1247-1260.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.005>
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3rd ed.). Oslo: Tano.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). Pearson. Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-41, 216.
- Befring, E. (2002). *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Det Norske Samlaget.
- Bredal, D. (1993). *Vinne over kriser*. Hjemmets Bokforlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard L., (2012). *Kvalitative metoder*. Gyldendal Akademisk.
- Burnes*, B. (2004a). Kurt Lewin and complexity theories: Back to the future? *Journal of Change Management*, 4(4), 309-325.
- Burnes, B. (2004b). Emergent change and planned change-competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- Burnes, B. (2004c). *Managing change*. Harlow, England: Prentice Hall Financial Times.
- Burnes, B., & By, R. T. (2011). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Cairncross, F. (2001). *The death of distance: How the communications revolution is changing our lives*. Harvard Business Press.

- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy* (2nd ed.). Oxford University Press, USA.
- Daidsen, B. I. (2012). *Makroøkonomi, konjunktursvingninger, stabiliseringspolitikk og økonomisk vekst*. Akademika Forlag
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.K. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Ekeseth, F. C. (2017, March 16). Man skal aldri, aldri skusle bort en god krise. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <http://www.dn.no>
- European Commission. (2016). European Innovation Scoreboard 2016. Retrieved from <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17822>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985 – 991.
- Grant, R., Butler, R., Orr, S., & Murray, P. A. (2014) *Contemporary Strategic Management* (2nd ed.). John Wiley & Sons Australia, LTD.
- Grennes, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forskning og utredningsarbeid for studenter* (2nd ed.). Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: HøyskoleForlaget.
- Gustavsen, Ø. (2013). *Gründere bygger Norge, hvordan lykkes med å skape noe nytt*. Frekk forlag.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2nd ed.). Universitetsforlaget.
- Hsiao, R. L., & Ormerod, R. J. (1998). A new perspective on the dynamics of information technology- enabled strategic change. *Information Systems Journal*, 8(1), 21-52.
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tuft P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrativefag*. 2.utgave. Abstrakt forlag AS
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2014). *Exploring strategy: Text & cases*. Pearson.
- Kanter, R. M. (1999). The enduring skills of change leaders. *Leader to Leader*, 13, 15-22. <http://dx.doi.org/10.1002/ltl.40619991305>

- Karlöf, B., & Östblom, S. (1993). *Benchmarking. Veivier til forbedret produktivitet og kvalitet*. Ad Notam Gyldendal AS.
- Keynes, J. M. (2007). *General theory of employment, interest and money*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 361-377.
- Knowles, E. S., & Linn, J. A. (2004). *Resistance and persuasion*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2014). Seleksjon i næringslivet. *Magma*, 17(6), 95-102.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). Prentice Hall Marketing.
- Kotter, J.O. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S., & Brinkmann S. (2012). *Den kvalitative forsknings intervju* (2nd ed.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvaløy, O., Nieken, P., & Schottner, A. (2013). Hidden benefits of reward: A field experiment on Motivation and monetary incentives. *Ceslfo working paper*, 43-93.
- Larsen, H. L. (2015). *Finansielle kriser og resesjoner* (1st. ed.). Cappelen Damm AS.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science; social equilibria. *Human Relations*, 1(1), 5-40.
- Liebhart, M., & Garcia-Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: Decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 10(5), 214-225.
- Lien, L. B. (2010). Recessions across industries: a survey. *SNF Working paper*, 2010(16). <http://hdl.handle.net/11250/166314>.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lunnan R., & Nygaard A. (2011). *Strategiske Allianser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Madsen, E. L. (2009). Dynamiske kapabiliteter. *Magma*, 3, 43-50.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2015). Endringsledelse i nedgangstider. *Magma*, 7, 56-67.
- Meyer, R., & de Witt, B. (2010). *Strategy-Process, content, context*. UK: Cengage Learning EMEA.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Drawing and verifying conclusions. Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mohn, K. (2008) Oljepris, petroleumsvirksomhet og norsk økonomi. *Samfunnsøkonomen*, 62(1), 29-39.
- Nordhaug, O. (1990). *Kompetansestyring*. Oslo: Tano AS.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). *Managing change for competitive success*. Wiley-Blackwell.
- Porter, M. E. (1992). *Konkurransfortinn*. Oslo: Tano AS.

- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79–93.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the growth of the firm* (2nd ed.). Oxford University.
- Qvale, P., & Lygre E. T. (2014, December 11). Her ser du hvorfor oljeprisen faller. *Teknisk Ukeblad*. Retrieved from <http://www.tu.no>
- Ramírez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*. 20, 49-65. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2)
- Roos, G., Krogh, G. V., & Roos, J. (2010). *Strategi: En innføring*. Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Row.
- Sundberg, J. D. (2016, July 6). I åtte av de siste 15 årene har oljeprisen vært lavere enn i dag. *E24*. Retrieved from <http://www.e24.no>
- Statistisk sentralbyrå. (2017a). *Arbeidskraftundersøkelsen*. Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku>
- Statistisk sentralbyrå. (2017b). *Registrerte arbeidsledige, 2016*. Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regledig/aar/2017-01-26>
- Statistisk sentralbyrå. (2017c). *Opna konkursar*. Retrieved from <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/konkurs>
- Statistisk sentralbyrå. (2015a). *Hvorfor ulike arbeidsledighetstall?*. Retrieved from <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hvorfor-ulike-arbeidsledighetstall--236723>
- Statistisk sentralbyrå. (2015b). *Registrerte arbeidsledige, 2014*. Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regledig/aar/2015-03-24>
- Steigum, E. (2004) *Moderne makroøkonomi* (1st ed.).Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Weick, K. E. (2000). *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Wilhelmsen, L., & Foyn, F. (2012). Innovasjon i norsk næringsliv 2008-2010. *Statistisk sentralbyrå, Rapporter 2012(46)*.

Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og Mestring*. Fagbokerlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. England: Pearson Education Limited.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies, 43(4)*, 917–955.

Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13(3)*, 339–351.

Vedlegg

Intervjuguide

Spørsmål ved intervju:

1. Kan du fortelle kor om din bakgrunn og rolle i selskapet?
2. Er regionen/selskap inne i en krise eller en markedsnedgang?
 - a. Hva mener du karakteriserer krise?
3. Hvordan var selskapets økonomiske situasjon før 2014?
4. På hvilken måte har selskapet blitt rammet av nedgangen?
5. Har dere utført ulike tiltak for kostnadseffektivisering de siste to årene?
 - a. Kan dere utdype?
 - b. Hvordan kan kostnads effektivisering påvirke konkurransekraften?
6. Hvordan er organisasjonen deres utformet per dags dato?
 - a. Struktur?
7. Har organisasjonen endret seg som en konsekvens av dagens markedsnedgang?
 - a. Hvordan?
8. Har tidligere erfaringer fra tilsvarende markedsjusteringer påvirket beslutninger og håndtering av dagens nedtur?
9. Hvem har beslutningsmyndighet til å avgjøre endringer eller andre tiltak som utføres?
 - a. Hvilken myndighet har din rolle i slike prosesser?
10. Hvilke vurderinger lå til grunn for slike tiltak/endringer?
11. Hvilke effekter ser dere ved tiltak/endringene?
12. Hvordan vurderer dere de ansattes engasjement ved tiltak/endringen?
13. Hvilke lederfilosofier er gjeldene i deres bedrift?
14. Har leder stilen endre seg de siste to årene og eventuelt årsak til dette?
15. Hvilken strategi har bedriften i dag?
 - a. Kortsiktig og langsiktig?
 - b. Hvordan har strategien endret seg på bakgrunn av nedgangstidene?
16. Har dere opplevd interessekonflikter de to siste årene?
 - a. Er dette en økning? Kan dere utdype?
17. Hvordan blir selskapets Corporate Governance prinsipper etterlevd og fulgt ved interessekonflikter?
18. Hvordan har samspillet mellom ledergruppe, eiere og ansatte vært på bakgrunn av nedgangstidene?
19. Har eiernes mål/visjon for selskapet endret seg ved disse nedgangstidene?
20. Har det vært eller er det interessekonflikter som påvirker drift av selskapet i negativ retning?
21. Hvordan har konkurranse situasjonen endret seg over de to siste årene i deres bransje?
22. Har dere klart å oppnå eller opprettholde konkurransefordel tross markedsjusteringene de siste to årene?
 - a. Hvordan og hva?
 - b. Hvordan måles dette?
23. Hvordan benyttes kompetanse og ressurser for å skape konkurransefordel?
 - a. Hvordan vurderes verdifull kompetanse og ressurser i Deres bedrift?
 - b. Har dette endret seg over de siste to årene?
 - c. Hva anser dere som kritisk kompetanse?
24. Hva er den viktigste investeringen bedriften har gjort/gjør i nedgangsperioden?
25. Har du ellers noe annet av interesse å tilføye?
26. Kan du fortelle litt kort om deg selv?
 - a. Kjønn
 - b. Alder
 - c. Stilling/Tittel
 - d. Utdanning

E-post til bedriftene

Hei,

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger som skriver avsluttende masteroppgave ved studiet *Executive Master in Business Administration*. I den anledning ønsker vi å benytte oss av personlige dybde intervjuer av ledere i ulike bedrifter i vår region, og håper derfor at du har anledning til å sette av litt tid til oss.

Problemstillingen som vi ønsker å belyse er;

Hvordan kan man opprettholde konkurransefortrinn i nedgangstider?

Utredningen er skrevet med fordypning innfor emnene strategi, ledelse og økonomi. Formålet med avhandlingen er å se nærmere på effekten kostnadsreduserende tiltak kan ha på bedriftens langsiktige konkurransekraft. Vi ønsker å kartlegge hvilke tiltak som iverksettes som en konsekvens av dagens markedsnedgang, og se nærmere på suksesskriterier for å komme seg helskinnet gjennom krisen. Samt hva som skal til for å være bedre rustet til å håndtere fremtidige nedgangstider og oppgangstider.

Vi estimerer at intervjuet vil ta 60-90 minutter. Intervjuet og informasjon vil bli holdt konfidensielt og slettet når avhandling er ferdig skrevet. Vi ønsker å benytte oss av båndopptaker under intervjuene dersom det er i orden. Legger også ved fortrolighetserklæring og intervju spørsmålene dersom ønskelig å se gjennom på forhånd.

Håper på positiv tilbakemelding,

Med vennlig hilsen

Henrik Gjeruldsen og Lena Karlsson