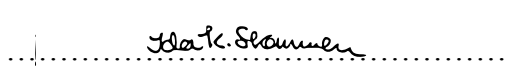




Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi/ Prosjektledelse	Vårsemesteret 2019 Åpen
Forfatter: Ida Kristine Strømmen	 (signature forfatter)
Fagansvarlig: Veileder(e): Kristin Engh (Universitetet i Stavanger)	
Tittel på masteroppgaven: Suksessfaktorer i omstillingen fra monopol til frikonkurransse - en casestudie av Posten Norge AS Engelsk tittel: Success criteria in the transition from monopoly to free competition - a case study of Posten Norge AS	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Omstilling Innovasjon Markedsmakt Omdømme Posten Norge AS Monopol	Sidetall: 62 Stavanger, 13. Juni 2019

Masteroppgave
M.Sc Industriell Økonomi



Universitetet
i Stavanger

Suksessfaktorer i omstillingen fra monopol til
frikonkurrans

- En casestudie av Posten Norge AS

Ida Kristine Strømmen
Vår 2019

Sammendrag

Næringslivet er mer dynamisk enn noensinne, og preges spesielt av innovative gründerspirer som stadig presenterer nye idéer. Flere innovasjoner åpner opp for effektivisering og utkonkurrering av tradisjonelle metoder og kan potensielt resultere i omstrukturering av markeder. Dersom bedrifter ønsker å sikre sine markedsandeler eller satse på å utvide sin virksomhet er det dermed ikke uvanlig at bedriftene går gjennom omstillingsprosesser for å henge med i markedsutviklingen.

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke faktorer som bidrar til å lykkes i omstillingsprosessen som kreves når et selskap opplever tap av markedsrett. For å kunne se hvordan teorien fremgår i praksis er det statseide konsernet Posten Norge benyttet som case. De siste årene har Postens posisjon i markedet blitt kraftig svekket blant annet som resultat av fallende brevvolum på grunn av økt digitalisering og EUs engasjement for liberalisering av postmarkedet. Posten har mistet sin monopolstatus og blitt tvunget ut i et konkurranseutsatt marked. Dette har hatt kraftig innvirkning på konsernets resultater og ført til behov for nedbemanning i selskapet.

For å kunne besvare forskningsspørsmålene er det i denne studien benyttet et teoretisk rammeverk knyttet til de respektive fagområdene (1) markedsrett, (2) innovasjon og (3) omdømme. I diskusjon og analyse er Postens offentlige pressemeldinger og aktuelle nyhetsartikler benyttet som primærdata. Fortrinnsvis er Porters femkraftsmodell benyttet for å få en bedre forståelse av Postens markedsposisjon. Videre diskuteres utfordringene som oppstår ved opphevelse av monopol, rollen innovasjon spiller i en omstillingsprosess og verdien av et godt omdømme.

Studien konkluderer med at kontinuerlig innovasjonsarbeid både internt og eksternt er essensielt for å overkomme de utfordringene en monopolist står ovenfor i overgangen til et marked med fri konkurranse. Studien konkluderer videre med at fordeler med å være tidligere monopolist er at kunder gjenkjenner merkevaren. Dataene tyder på at dersom kunden allerede har tillit og positive assosiasjoner til bedriften er sannsynligheten for frafall lav når nye aktører kommer på markedet. Omdømme og innovasjon spiller derfor tilsynelatende en betydelig rolle i omstillingsprosesser, og kan bidra til konkurransefortrinn som er nødvendige for å lykkes i omstillingen.

Abstract

Business is becoming increasingly more dynamic and is particularly characterized by innovative entrepreneurs who recurrently introduce new ideas. Several innovations outperform traditional methods through efficient and competitive solutions that can potentially disrupt a market. If companies aim to secure their market shares or expand their business, it is common practice to initiate change management.

The purpose of this study is to investigate which key success factors contribute to a successful repositioning, as often required when a company experiences decreasing market power. In order to see how the theory appears in practice, this study focuses on the case of the state-owned company Posten Norge. In recent years, Posten's position in the market has been severely weakened as a result of increased digitalization and the EU's commitment to liberalization of the postal market. Posten Norge has lost its monopoly status and been forced into a competitive market. This has had a strong impact on the Posten's results and led to the need for layoffs in the company.

For the purpose of this study, a theoretical framework related to the following subject areas (1) Market Power, (2) Innovation and (3) Reputation are used to answer the relevant research questions. In the discussion and analysis, Posten's public press releases and news articles are used as primary data. Porter's five forces is used to gain a better understanding of Posten Norge's market position. Furthermore, challenges arising from the elimination of the monopoly, the role of innovation in change management and the value of a positive reputation are discussed.

The research concludes that continuous focus on innovation both internally and externally are essential to overcome the challenges a monopolist faces in the transitioning to a market with free competition. It is also elaborated that the benefits of a former monopolist is the fact that customers often easily recognize the brand. Data suggests that if the customer has confidence and positive associations with the company, the probability of drop in customer loyalty is low when competitors enter the market. In conclusion, having a great emphasis on the reputation and innovation are key success factors in a repositioning from a monopolistic market, providing the competitive advantage necessary to succeed.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av masterprogrammet Industriell Økonomi, ved det Teknisk-naturvitenskaplige fakultet ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er utarbeidet våren 2019.

Med bachelor i kjemi i bakgrunnen og mest erfaring innen skriving av labrapporter og eksperimentelle oppgaver har det vært både lærerikt og utfordrende å skrive en kvalitativ og litterær oppgave. Det har til tider vært tungt, men samtidig givende å kunne se at kunnskaper jeg har ervervet etter seks år ved universitetet kommer til nytte. Ikke bare har fått bruk for tverrfaglige kompetanse jeg har opparbeidet i løpet av masterprogrammet, men jeg har også hatt nytte av kunnskaper jeg har tatt med meg fra emner i bachelorstudiet Kjemi og Miljø.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Kristin Engh. Hennes alltid positive innstilling og oppløftende kommentarer har vært styrkende i perioder der motivasjonen har vært lav. Hun har kommet med gode innspill til spissing av problemstilling min og verdifulle tilbakemeldinger underveis.

Til slutt vil jeg takke familie, venner og samboer for støtte og tålmodighet gjennom hele semesteret. Studentmiljøet til INDØKS er helt unikt, og jeg er utrolig heldig som har fått avslutte studietiden med en så fantastisk gjeng.

Stavanger, 13.06.19



Ida Kristine Strømmen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Abstract	II
Forord	III
Figurliste	VI
Tabelliste	VI
1 Innledning	1
1.1 EUs Postdirektiv og økt digitalisering påvirker postmarkedet	1
1.2 Om Posten Norge AS	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
2 Teori	5
2.1 Markedsmakt og konkurranseformer	5
2.1.1 Etterspørsel og prissetting.....	6
2.1.2 Effektivitetstap ved monopol	7
2.1.3 Konkurranseregulering.....	9
2.2 Innovasjon	9
2.2.1 Innovasjonsformer	10
2.2.2 Innovasjonsprosessen.....	13
2.2.3 Utfordringer knyttet til innovasjoner	16
2.2.4 Hva avgjør suksessraten i et innovasjonsprosjekt?	17
2.3 Omdømme	18
2.3.1 Hva er omdømme?.....	19
2.3.2 Hvorfor er det viktig med et godt omdømme?.....	20
2.3.3 Målbarhet	21
2.3.4 The roots of fame.....	22
3 Forskningsdesign og metode	27
3.1 Metodevalg	27
3.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode?.....	27
3.1.2 Kvalitativ tilnærming og abduktiv forskningsstrategi.....	28
3.1.3 Casestudie og litteraturmetode	28
3.1.4 Datainnsamling.....	29
3.1.5 Styrker og svakheter ved metodevalget.....	29

3.2 Alternative metoder	31
4 Strategisk analyse	32
4.1 Porters fem markedskrefter	32
5 Diskusjon	35
5.1 Hvilke utfordringer forekommer en monopolist i overgangen til fri konkurranse?.....	35
5.1.1 Konkurranse i postvirksomheten	36
5.1.2 Konkurranse i logistikkvirksomheten	37
5.1.3 Priskrig som følge av frikonkurranse.....	38
5.1.4 Svekket produsentoverskudd.....	39
5.1.5 Sikring av markedsandeler	39
5.1.6 Ny Postlov.....	40
5.2 Hvilken rolle spiller innovasjon i en omstillingsprosess?	40
5.2.1 Enhet Digital Innovasjon.....	40
5.2.2 Inkrementelle innovasjoner som effektiviserer levering	42
5.2.3 Ytterligere forbedringer i verdikjeden.....	43
5.2.4 Refleksjoner rundt Postens innovasjonsprosesser.....	43
5.3 Hvilken verdi har en bedrifts omdømme i en omstillingsprosess?	47
6 Konklusjon.....	52
6.1 Refleksjoner rundt forskningsspørsmålene og problemstillingen	53
Referanser.....	54

Figurliste

Figur 1: Bedriftens etterspørselskurve basert på grad av markedsrett (Riis & Moen, 2013) ..7	7
Figur 2: Effektivitetstap ved monopol (Riis & Moen, 2013) ..7	7
Figur 3: Innovasjonsprosessen ..13	13
Figur 4: Hvor kommer innovasjoner fra? (Bessant & Tidd, 2015).....14	14
Figur 5: Faktorer som styrer suksessraten i innovasjonsarbeidet ..18	18
Figur 6: Faktorer som påvirker en bedrifts omdømme.....20	20
Figur 7: Egenskaper som vurderes av RQ-modellen (Harris Interactive, 2011) ..22	22
Figur 8: The roots of fame ..23	23
Figur 9: Hva bidrar til bedrifters synlighet? ..23	23
Figur 10: De strukturelle determinantene til de fem konkurransekraftene.....32	32
Figur 11: Postens innovasjonsarbeid over 372 år ..41	41
Figur 12: Postens innovasjonsprosess ..44	44
Figur 13: Postens NKB poeng de siste 10 årene.....47	47
Figur 14: Postens strategiske plattform ..50	50

Tabelliste

Tabell 1: Hovedtrekk ved ulike markedsformer ..5	5
Tabell 2: Innovasjonsformer.....11	11

1 Innledning

Omstilling er et begrep som ofte brukes for å beskrive diverse endringer i arbeids- og næringslivet. Behovet for omstilling fremtrer i ulik grad og kan for eksempel fremprovoseres i forbindelse med utvikling av ny teknologi, fusjon av selskaper eller lovendringer. Historisk sett har omstillingsprosesser vist seg å være avgjørende i bedrifters virksomhet for utvikling av deres konkurransevne, samt sikring og eventuelt utvidelse av arbeidsplassstilbud. Dagens marked florerer av gründerspirer som stadig presenterer nye idéer med potensiale for effektivisering og utkonkurrering av tradisjonelle metoder. Det er dermed ikke uvanlig at bedrifter står overfor omstillingsprosesser dersom de har ambisjoner om styrke sin posisjon i markedet. Mange lykkes, og mange feiler. Faktorene som spiller inn for utfallet er mange, og de fleste caser kan vurderes som unike.

1.1 EUs Postdirektiv og økt digitalisering påvirker postmarkedet

27. februar 2008 vedtok EU sitt tredje postdirektiv. Dette var det siste steget i en lengre reformprosess for liberalisering av postmarkedene i Europa, som også omfattet EØS-statene. Målet med de tre direktivene har vært å etablere høy tjenestekvalitet ved å progressivt åpne markedet for konkurranse, ved gradvis reduksjon av omfanget av eneretten på posttjenester. Norge åpnet for implementering av de foregående direktivene i norsk lovverk, som åpnet for frikonkurranse på levering av pakker og brev over 50 gram. Innføring av det tredje direktivet i Norge var dog mer omstridt, da dette ville medføre full liberalisering av all brevpost, som utgjør hovedkjernen i Posten Norges virksomhet (Samferdselsdepartementet, 2016a).

Dato for gjennomføring av liberaliseringen ble satt til 31. desember 2010, med mulighet for en ytterligere utsettelse på to år for enkelte navngitte medlemsstater. Statsminister Jens Stoltenberg og den daværende rødgrønne regjeringen besluttet at det tredje direktivet ikke skulle innføres i Norge og varslet EU om beslutningen. Etter overgangen til blåblå regjering med Høyre i spissen i 2013, ble innføring av det tredje direktivet og ny postlov vedtatt av Stortinget sommeren 2015. Den nye postloven, som ville liberalisere postmarkedet fullt trådte i kraft 1. januar 2016. Loven innebar opphevelse av Postens enerett på distribusjon av brev og pakker (under 50 gram). Postens leveringsplikt for grunnleggende posttjenester ble videreført, med unntak av lørdag som omdelingsdag. (Samferdselsdepartementet, 2016b)

1.2 Om Posten Norge AS

Posten Norge (heretter omtalt som Posten) er et norsk statseid post- og logistikk-konsern. Med om lag 15.000 ansatte på tvers av landegrensene, og derav 12.330 ansatte i Norge rangeres Posten som en av landets største arbeidsgivere (Posten Norge, 2019a). Selskapet ble opprettet i 1647 som Det kongelige norske Postverket etter mye press fra forretninger og fremveksten av sentralbyråkratiet i København. På dette tidspunktet var Norge i union med Danmark.

Opprinnelig var postordningen organisert rundt bøndene, som fikk ansvar for å frakte posten fra gård til gård. I 1730 fikk bøndene skilt og det ikoniske posthornet for å melde sin ankomst, som i dag er så se igjen i Postens logo. Ettersom infrastrukturen i Norge gjennomgikk flere oppgraderinger gjorde Postens logistikkplan det samme. På midten av 1800-tallet ble posten distribuert om landet med jernbanen, og ved åpningen av 1900-tallet tok posten i bruk automobiler, importert fra Tyskland. I årene som fulgte økte postvolumet og behovet for raskere postgang. Postnummer ble innført i 1968 for å enklere kunne håndtere de store postmengdene. (Posten Norge, 2017a)

De påfølgende årene var utviklingskurven for industri og teknologi brattere enn noensinne. Frem til i dag har Posten i stor grad vært med på samfunnsutviklingen med blant annet lanseringen av Postbanken (som senere fisjonerte ut til DNB) og introduksjon av Digipost. Dette har vært viktige strategiske tiltak som følge av redusert brevvolum på grunn av økt teknologibruk. Til tross for nedgang i brevvolumet har teknologibruken ført til økt netthandel, som har bidratt til et økt behov for distribuering av pakker. Over tid ble Postens drift så omfattende at det ble naturlig å dele den i to. I 2008 lanseres merkevaren Bring som retter sin drift mot Posten-konsernets bedriftskunder, mens Posten profileres mot privatkunder (Posten Norge, 2017a). Selv om Posten har stått ovenfor mange utfordringer gjennom sitt livsløp de bedriften lykkes i å overkomme de fleste. Liberaliseringen av postmarkedet har dog hatt innvirkning på virksomheten, og etter innføringen av EUs postdirektiver har Posten opplevd tøffere tider.

Siden 2014 har Posten Norge opplevd nedgang i sin drift og stått overfor utfordringer når det kommer til å levere like gode resultater som tidligere. Konkurransen fra andre aktører som følge av innføring av postdirektivene og betraktelig nedgang i brevvolum truer et betydelig antall arbeidsplasser i konsernet. “Hundrevis av Posten-jobber i fare i flere byer”, “Posten

sentraliserer - hundrevis mister jobben” og “Posten Norge varsler nye kutt” er overskrifter vi stadig pryder de store nettavisene. Posten Norge står uten tvil overfor en omfattende omstillingsprosess dersom de ønsker å opprettholde sin rolle i det norske samfunn.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen i denne oppgaven tar for seg en omstillingsprosess á den Posten Norge AS har gjennomgått som følge av økt digitalisering og innføring av postdirektivene og benytter konsernet som case. Problemstillingen lyder som følger:

Hva kreves for at en bedrift skal lykkes i overgangen fra konkurranseformen monopol til frikonkurranse?

Som det senere vil bli redegjort for er monopol og frikonkurranse to svært forskjellige konkurranseformer som begge kan by på både fordeler og ulemper. Å miste enerett i et marked er en omfattende omstilling, og oppgaven er derfor spesielt være fokusert rundt utfordringer og muligheter som oppstår som resultat av overgangen, ettersom hvordan disse håndteres kan være en avgjørende faktor for suksess.

Bakgrunnen for valget av Posten Norge AS som case i diskusjonen er at casen er svært samtidsrelevant. Ettersom selskapets drift har vært kraftig rammet de siste årene av EUs engasjement for liberalisering av postvesenet er det interessant å vurdere utfordringene som opphevelsen av deres monopol har bydd på, ettersom Posten ikke bare er en av Norges største arbeidsgivere, men også yter en sentral tjeneste i det norske samfunn. Postens framtid er dermed sagt ikke bare viktig internt for konsernet, men også eksternt for Norges befolkning.

Diskusjon og tematikk i oppgaven er sentralisert rundt et utvalg av forskningsspørsmål som vurderes som sentrale i besvarelsen av problemstillingen.

1. *Hvilke utfordringer forekommer en monopolist i overgangen til frikonkurranse?*
2. *Hvilken rolle spiller innovasjon i en omstillingsprosess?*
3. *Hvilken verdi har et selskaps omdømme for omstillingsprosessen?*

Formålet med oppgaven har vært å komme frem til viktige momenter som må vurderes når en bedrift står ovenfor omstillinger knyttet til økt konkurranseintensitet. Temaene som vurderes i forskningsspørsmålene er ansett som svært betydningsfulle for utfallet av den aktuelle omstillingen.

2 Teori

Teorikapittelet redegjør for vesentlige teorier, begreper og fenomener som står sentralt for besvarelse av problemstillingen. Kapittelet er tredelt, med et delkapittel dedikert til hvert av forskningsspørsmålene. Første forskningsspørsmål omhandler utfordringer som oppstår i overgangen fra monopol til frikonkurranse. Det er dermed hensiktsmessig å redegjøre for markedsformene og fordelene og ulempene som følger med disse. Påfølgende forskningsspørsmål diskuterer innovasjon og flere av Joseph Schumpeters teorier. Her redegjøres det for ulike typer innovasjon, innovasjonsprosessen samt utfordringer og suksessfaktorer. Resterende forskningsspørsmål diskuterer betydningen av omdømme i en omstillingsprosess, og belyser mye av Charles J. Fombruns arbeid. I respektivt teorikapittel vil det redegjøres for betydningen av omdømme og omdømmebygging.

2.1 Markedsmakt og konkurranseformer

Begrepet markedsmakt brukes i forbindelse med en bedrifts økonomiske makt innenfor et bestemt marked. Graden av markedsmakt en bedrift besitter gjenspeiler deres innflytelse på prisdannelse, og avhenger spesielt av markedsformen (Riis & Moen, 2013). Det finnes en rekke ulike markedsformer, også kjent som konkurranseformer. Tabell 1 gir en oversikt over de mest vanlige markedsformene og hovedtrekkene ved disse.

Tabell 1: Hovedtrekk ved ulike markedsformer

	Fri/Fullkommen konkurranse	Monopolistisk konkurranse	Oligopol	Monopol
Den enkelte bedrifts markedsandel	Svært liten	Svært liten	Betydelig størrelse	Hele markedet
Ulikhet mellom bedriftenes produkter	Homogene (Helt like)	Flere varianter innenfor samme bruksområde	Like (Homogene)	Kun ett produkt
Bedriftens mulighet til å påvirke prisen	Ingen	Avhengig av konkurranseforhold	Begrensede muligheter	Helt fritt
Etableringsbarrierer	Ingen	Ingen	Noen	Sterke
Eksempler	Standardvarer som olje og kakao	Merkevarer av forskjellig kvalitet og utseende. For eksempel klær	Bilmarkedet PC-markedet	Vinmonopolet i Norge

Egen redigering og sammenstilling av undernevnte kilder ¹.

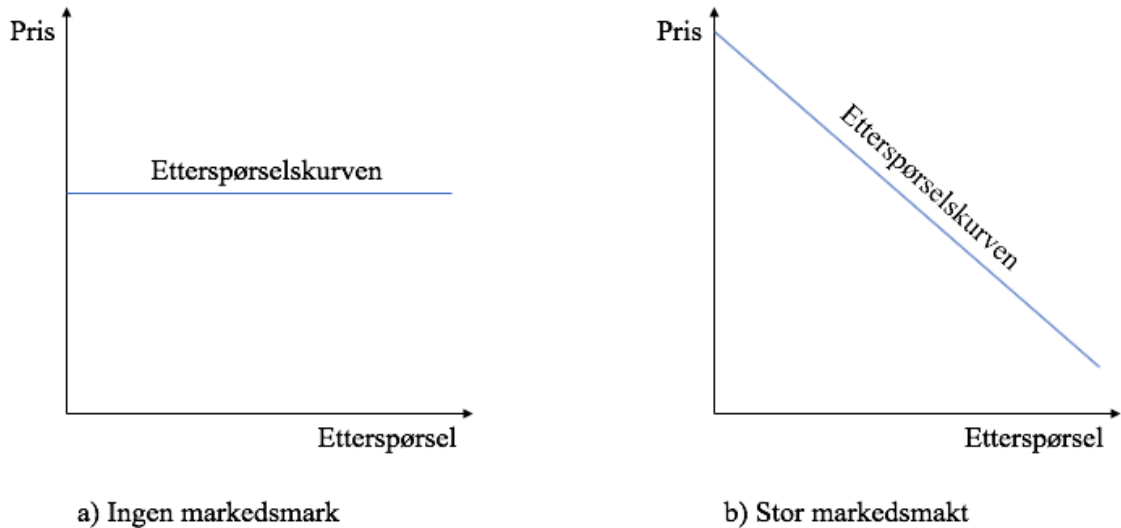
¹ Kilder Tabell 1: (Idsø & Andersen, 2014) (Stoltz & Andersen, 2018) (Andersen & Stoltz, 2014) (Stoltz, 2017)

Foruten frikonkurransen, monopolistisk konkurranse, oligopol og monopol - er kartell, trust og duopol andre kjente markedsformer. Man kan også betegne konkurranseformer som delvise og differensierte varianter av de overnevnte. Hovedfokuset legges rundt monopol og frikonkurransen for det teoretiske rammeverket, fordi forståelse av disse konkurranseformene er mest relevant for den aktuelle problemstillingen. Det er likevel hensiktsmessig å nevne de resterende konkurranseformene ettersom liberaliseringen av postmarkedet ikke umiddelbart resulterer i en fullkommen konkurransesituasjon. Til tross for at markedet opererer med frikonkurransen premisses er det fortsatt få aktører i markedet, og det kan argumenteres for at situasjonen per i dag samsvarer et oligopol. Dette belyses ytterligere i diskusjonskapittelet.

2.1.1 Etterspørsel og prissetting

Hvor høyt en bedrift kan fastsette prisen på en vare eller tjeneste avhenger av helningen på etterspørselskurven rettet mot deres produkter. Denne er sterkt påvirket av bedriftens markedsrett. Etterspørselskurven er proporsjonal med etterspørselstetligheten, som betegner den prosentvise reduksjonen i etterspurt mengde av et produkt når prisen øker med 1 prosent. Virksomheter som opererer i frikonkurransemarkeder har ingen markedsrett for påvirkning av prisen, og som Figur 1 viser vil etterspørselskurven for disse bedriftene (a) derfor være flat. Ved frikonkurransen er produkter og tjenester perfekte substitutter, og en konsument vil alltid kunne finne en billigere tilbyder dersom virksomheten legger prisen høyere enn sine konkurrenter (Riis & Moen, 2013).

Ved monopol er det kun én bedrift som betjener tilbudet i markedet. Bedriften står dermed alene om å møte etterspørselen. Monopolisten har av den grunn stor markedsrett og kan øke prisen betydelig og fortsatt ha mange kunder, som illustreres ved fallet på etterspørselskurven (b). Bedrifter som opererer i et marked alene kan derfor avgjøre produksjonsmengde basert på kunnskap om etterspørselen i markedet. Dermed er det produksjonsmengden som avgjør produktets pris (Snyder, Nicholson, & Stewart, 2015).

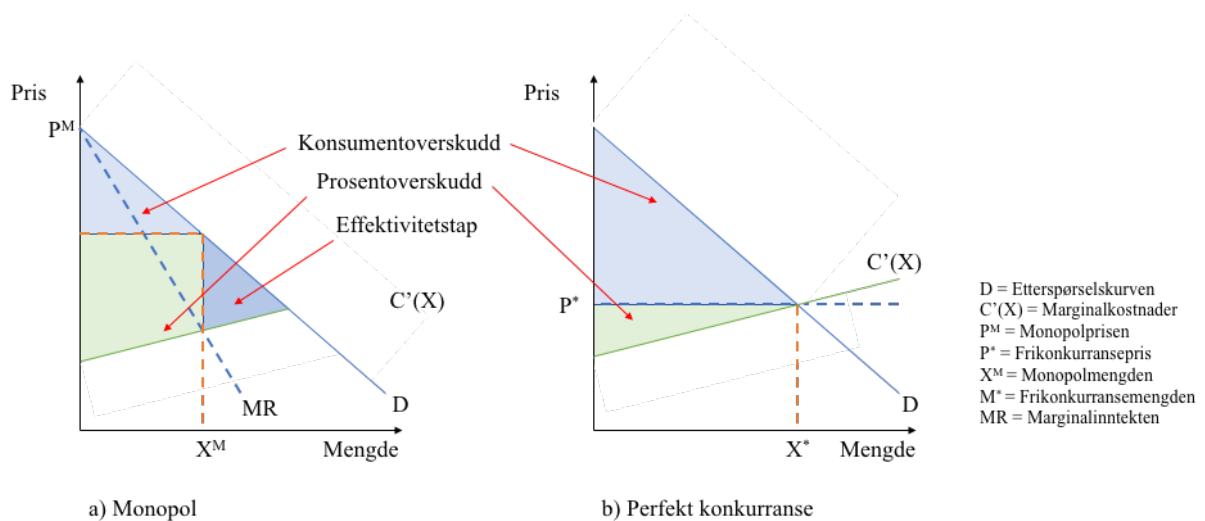


Figur 1: Bedriftens etterspørselskurve basert på grad av markedsmakt (Riis & Moen, 2013)

En kan forvente at virksomheter som opererer i markeder med liten eller noe markedsmakt vil ha en etterspørselskurve som representerer en mellomting av a) og b), der graden av helningen på kurven avhenger av virksomhetens grad av markedsmakt.

2.1.2 Effektivitetstap ved monopol

I Moderne Mikroøkonomi (2013) belyser Riis og Moen nedsider for samfunnet kan oppstå ved monopol. Figur 2 sammenligner det samfunnsøkonomiske overskuddet ved monopol og ved fullkommen konkurranse.



Figur 2: Effektivitetstap ved monopol (Riis & Moen, 2013)

I monopoltilpasningen (a) eksisterer det et effektivitetstap. Det begrunnes med et tap av kunder som ikke får kjøpt produktet til monopolistens pris, fordi monopolisten velger et produksjonsnivå for profittmaksimering, der grenseinntekten er lik grensekostnadene (Snyder, Nicholson, & Stewart, 2015). Ved dette produksjonsnivået vil konsumentenes marginale betalingsvilje være lavere enn monopolistens marginalkostnad. Dette innebærer at kronebeløpet en kunde er villig til å betale for å få én ekstra enhet er lavere enn beløpet det vil koste monopolisten å produsere den ekstra enheten. Ved fullkommen konkurranse (b) oppstår ikke dette, fordi tilbyderne må tilpasse seg etterspørselen og sine konkurrenter. Effektivitetstapet, eller dødvektstapet som det ofte betegnes, utgjør tapet av lønnsomme transaksjoner som ikke blir realisert på grunn av prisnivået (Riis & Moen, 2013). Monopolisten står dermed ovenfor hva Riis og Moen betegner som et *appropriabilitetsproblem* – der en prisreduksjon vil gi konsumentene en gevinst som monopolisten ikke kan hente ut. Dette fenomenet kalles underappropriabilitet.

2.1.2.1 X-ineffektivitet

Et annet tapsmoment som argumenterer mot monopol er at fravær av konkurranse fører til færre insentiver til effektivisering og innovasjon (Andersen & Stoltz, 2014). I 1966 introduserte den amerikanske økonomen Harvey Leibenstein uttrykket X-ineffektivitet, en betegnelse på manglende intern effektivitet i selskaper som er skjermet mot konkurranse. Ved perfekt konkurranse er bedriftene avhengige av å maksimere effektiviteten ved kostnadsminimering for å oppnå profitt. De som i lykke med dette vil bli tvunget ut av markedet. X-ineffektivitets teorien hevder at mangel på konkurranse kan føre til vedvarende ineffektivitet (Leibenstein, 1966). Riis og Moen (2013) trekker fram at det kan være lettere å effektivisere organisasjonsstrukturer i virksomheter under konkurranse, fordi konkurrentenes resultater vil fremstå som et nyttig referansepunkt. Dette synliggjør ineffektivitet og gir insentiver til forbedring.

Flere økonomer støtter synet på at monopolmarkeder kan hemme innovasjon. Mangelen på konkurranse kan stoppe opp bedriftsutviklingen og nye teknologier patenters primært for å konsolidere og beskytte selskapets markedsposisjon, framfor å simulere til utvikling av nye produkter og tjenester (Riordan, 2005). Denne statiske oppfatningen av monopolistiske markeder argumenterer for desorientert ressursallokering og legger fundamentet favorisering av anti-monopolpolitikk (Snyder, Nicholson, & Stewart, 2015). En rekke samfunnsøkonomer, spesielt Joseph Alois Schumpeter (2008) har argumentert mot disse økonomenes tankegang,

og har vært opptatt av å understreke at gevinster fra monopolistisk virksomheter kan spille en fordelaktig rolle i økonomisk utvikling. Forskerne legger stor vekt på innovasjon og bestemte typer bedrifters evne til å oppnå tekniske framskritt. I denne sammenheng argumenteres det for at fortjenesten til en monopolist kan investeres i forskning og utvikling (FoU). Bedrifter med frikonkurransen kan oppnå forventet avkastning på investert kapital, mens monopolister sitter igjen med overskuddsmidler som kan kompensere for tapsrisikoen assosiert med investering i FoU. Dette oppfattes som et viktig insentiv for å opprettholde markedsposisjonen og svekke konkurranse ved å være et skritt foran potensielle konkurrenter (Snyder, Nicholson, & Stewart, 2015).

2.1.3 Konkurranseregulering

Svekket konkurranse kan føre til ulemper både for forbrukerne og samfunnet forøvrig basert på høye priser, dårligere tilbud, dårligere kvalitet og lavere innovasjonsnivå. I Norge håndhever det statlige Konkurransetilsynet Konkurranseloven gjennom tre hovedområder: ulovlig samarbeid, misbruk av dominerende stilling og fusjonskontroll. Hensikten med etaten er å sikre velfungerende markeder som er både til forbrukeren og samfunnets beste (Konkurransetilsynet, 2019). Konkurranselovens formål er å fremme konkurranse, for derigjennom å bidra til effektiv bruk av samfunnets ressurser. Loven tar spesielt hensyn til forbrukernes interesser, som ofte kan diskrimineres i markeder der en eller få aktører besitter stor markedsmakt (Lovdata, 2004). Som illustrert i Figur 1 og Figur 2 kommer bedriftene best ut med monopoltilpasning, og mange vil derfor tilstrebe markedsmakt. Det er ikke forbudt med markedsmakt, men det er forbudt å utøve denne. Utøving av markedsmakt innebærer beslutninger som fører til misbruk av markedsmark, som særlig presiseres i konkurranseloven (Riis & Moen, 2013). Konkurransetilsynet er derfor et viktig organ for å veilede næringslivet og håndheve konkurranselovene, slik at ulovlige konkurransehemmende aktiviteter kan forebygges og stanses for å gi best mulig tilbud til forbrukerne.

2.2 Innovasjon

For å forklare fenomenet innovasjon, er det naturlig å ta utgangspunkt i definisjonen av begrepet innovasjon. Innovasjon defineres på ulike måter og det foreligger en rekke definisjoner fra enkeltland, EU, akademiske miljøer og andre organisasjoner (Finansdepartementet, 2015). Vanligvis betegnes innovasjon som et økonomisk fenomen og

defineres av den norske regjeringen i Innovasjonsmeldningen (Nærings- og fiskeridepartementet, 2008) som:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»

Sagt på en annen måte er det en bevisst endring i verdiskapende aktiviteter som for eksempel i produksjonen av varer og tjenester (Ørstavik, 2018). Begrepene innovasjon og oppfinnelse brukes ofte om hverandre, men må disse bør ikke forveksles (Evers, Cunningham, & Holholm, 2014). Nye idéer eller oppfinnelser regnes nemlig ikke som innovasjoner før de er kommet til praktisk anvendelse. Endringen må altså nå et marked med kunder eller brukere for å kunne klassifiseres som en innovasjon (Nærings- og fiskeridepartementet, 2010). Oppfinnelse refererer til bearbeidelsen av en idé eller et nytt skaperverk, mens innovasjon også refererer til kommersialiseringen av verket (Ahuja & Lampert, 2001).

Det akademiske feltet innovasjon anses som etablert av den østerrikske samfunnsøkonomen Joseph A. Schumpeter på starten av 1900-tallet. På denne tiden var keynesianismen populær blant de amerikanske økonomene (Pacher, 2015). Denne økonomiske modellen, introdusert av samfunnsøkonomen John Maynard Keynes, gikk ut på en blanding av plan- og markedsteori der staten aktivt gikk inn i økonomien for å motarbeide konjunktursvingninger (Keynes, 1936). Schumpeter mente at fri-markedsøkonomien ville korrigere seg selv, uten aktiv hjelp fra staten. Han forklarte at innovasjoner gjerne kom i bølger, og at gode tider ville automatisk kompensere for de dårligere tidene. Nedgangstider bidrar positivt ved å oppmuntre til utskiftning av utdatert teknologi, som danner grunnlag for ny vekst som kan tjene hele samfunnet senere (Schumpeter, 2013).

2.2.1 Innovasjonsformer

I Teorien om Økonomisk Utvikling (2017) definerer Schumpeter innovasjon som mer enn introduksjon av et nytt produkt. Innovasjon kan også benyttes som beskrivelse av en forandring. Han redegjør i sin opprinnelige definisjon for fem innovasjonsformer:

Tabell 2: Innovasjonsformer

Produktinnovasjon	Introduksjon av en ny vare eller tjeneste. Alternativt en vesentlig forbedret utgave av en allerede eksisterende vare eller tjeneste.
Prosessinnovasjon	Introduksjon av en ny metode for fremstilling av et produkt.
Markedsinnovasjon	Etablering eller introduksjon til et nytt marked. Dette kan være til et allerede eksisterende marked til et helt nytt marked.
Input-innovasjon	Fremskaffelse av nye råvarekilder eller halvfabrikata og produktkomponenter.
Oranisasjonsinnovasjon	Implementering av nye måter å organisere en virksomhet eller bransje på, som utvikling av monopol.

Tabell 2 klassifiserer innovasjoner etter *hva* som blir forandret eller introdusert. En annen måte å klassifisere innovasjonsformer på er etter innovasjonens endringskraft og egenart - dens nyhetsgrad. Man skiller da mellom radikal og inkrementell innovasjon (Bessant & Tidd, *Innovation and Entrepreneurship*, 2015).

2.2.1.1 Radikale innovasjoner

Radikale innovasjoner omfatter nyskapninger som bryter sterkt med det eksisterende og tradisjonelle. Disse omtales ofte som disruptive innovasjoner, da de ofte kan forstyrre et eksisterende marked ved å gjøre eksisterende forretningsmodell irrelevant. De kan føre til endringer i eksisterende investeringer hos en bedrift, som teknisk utstyr, kompetanse, utførelsessted eller produksjonsteknikker (Utterback, 1996). En radikal innovasjon kan potensielt snu en hel bransje på hodet og endre fullstendig på spillereglene dersom den er vellykket. Den kan også føre til en kraftig og irreversibel endring av kundens forventninger

(Christensen, Raynor, & McDonald, 2015). Schumpeter omtaler dette fenomenet i *Capitalism, Socialism and Democracy* (2008, s. 83) som «kreativ destruksjon». Han definerer dette som:

«a process of industrial mutation that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one.»

Et eksempel på en radikal innovasjon som har revolusjonert en bransje gjennom kreativ destruksjon er Apples innovasjon; iPhone. Juni 2007 lanserte Apple smarttelefonen iPhone, som i senere tid har vist seg å revolusjonere telefonbransjen. Apple var en pioner innenfor introduksjon av «apper» og en stor bidragsyter i utviklingen av smarttelefoner. Vi ser i dag at merkevarer som Sony Ericsson og Nokia, som på den tid tronet markedet, nå kun eksisterer som et vagt minne. Den koreanske produsenten Samsung, som på den tiden besatt mindre markedsandeler enn overnevnte har derimot vært med på utviklingen videre og stiller i dag som en av Apples største konkurrenter.

Radikale innovasjoner introduseres ofte av nye aktører på markedet, men er svært viktige for eksisterende aktører i bransjer der teknologier endrer seg raskt og det er viktig for bedrifter å være nyskapende for å opprettholde sin markedsposisjon (Hall & Soskice, 2001). I følge Schumpeters teori om økonomisk utvikling vil virksomheter som kommer opp med radikale innovasjoner kunne sikre seg både sterk økonomisk vekst og betydelige konkurransefortrinn. Dette kan vurderes som en av hoveddriverne til radikal innovasjon. Dersom bedriften lykkes er det ikke uvanlig at den kan oppleve en midlertidig monopolsituasjon, fram til konkurrentene kommer på banen igjen med konkurrerende alternativer.

2.2.1.2 Inkrementelle innovasjoner

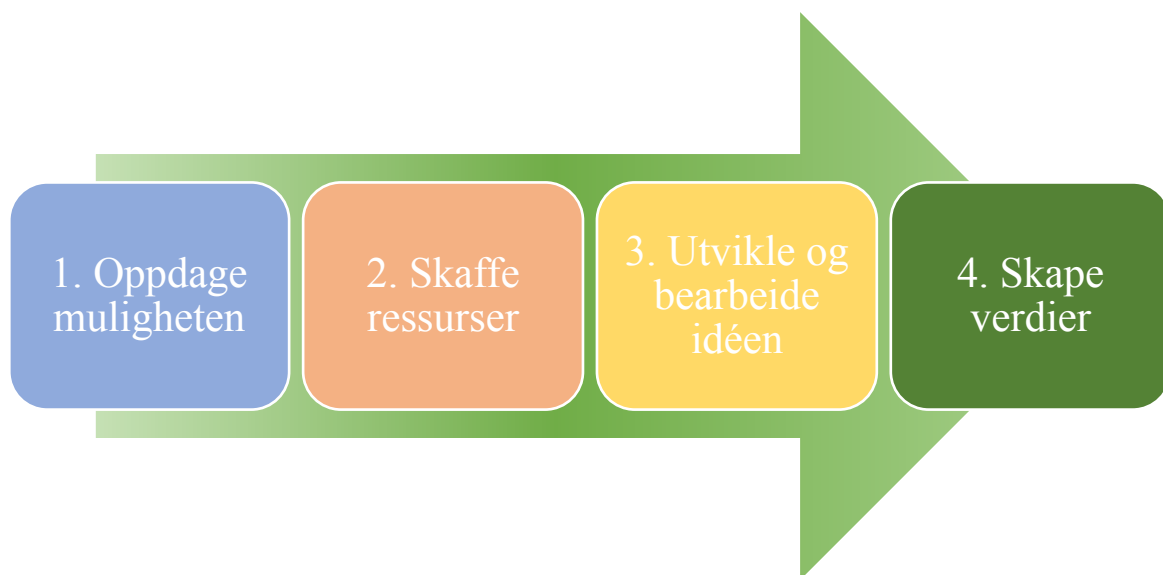
Inkrementelle innovasjoner betegnes som en gradvis innovasjon, da det typisk implementeres små forbedringer eller fornyelser til allerede eksisterende produkter eller tjenester (Bessant & Tidd, *Innovation and Entrepreneurship*, 2015). Kontinuerlig inkrementell innovasjon i en virksomhet kan sammenlignes med en trapp, der man får en gradvis samlet endringseffekt over tid, for hvert trappetrinn man bestiger (Wit & Meyer, 1998). Wit og Meyer argumenter for at inkrementell innovasjonen er en effektiv tilnærming for sikre en virksomhet gradvis vekst. De peker spesielt på læringsprosesser for både organisasjoner og mennesker, og poengterer at slike prosesser ikke kan brytes ned til få og store steg. Det vil derfor være mer effektivt å ta små steg framover for å erverve nye kompetanser. Det er typisk de store og

veletablerte aktørene i markedet som utmerker seg mest når det kommer til inkrementelle innovasjoner. Et eksempel på en bransje der man hyppig ser inkrementelle innovasjoner er bilbransjen, der bilprodusentene stadig lanserer nye og forbedrede bilmodeller (Bessant & Tidd, 2015).

2.2.2 Innovasjonsprosessen

Innovasjonsbegrepet omfavner ikke bare et endelig resultat, men også selve prosessen for utvikling av resultatet (Bessant & Tidd, Innovation and Entrepreneurship, 2015).

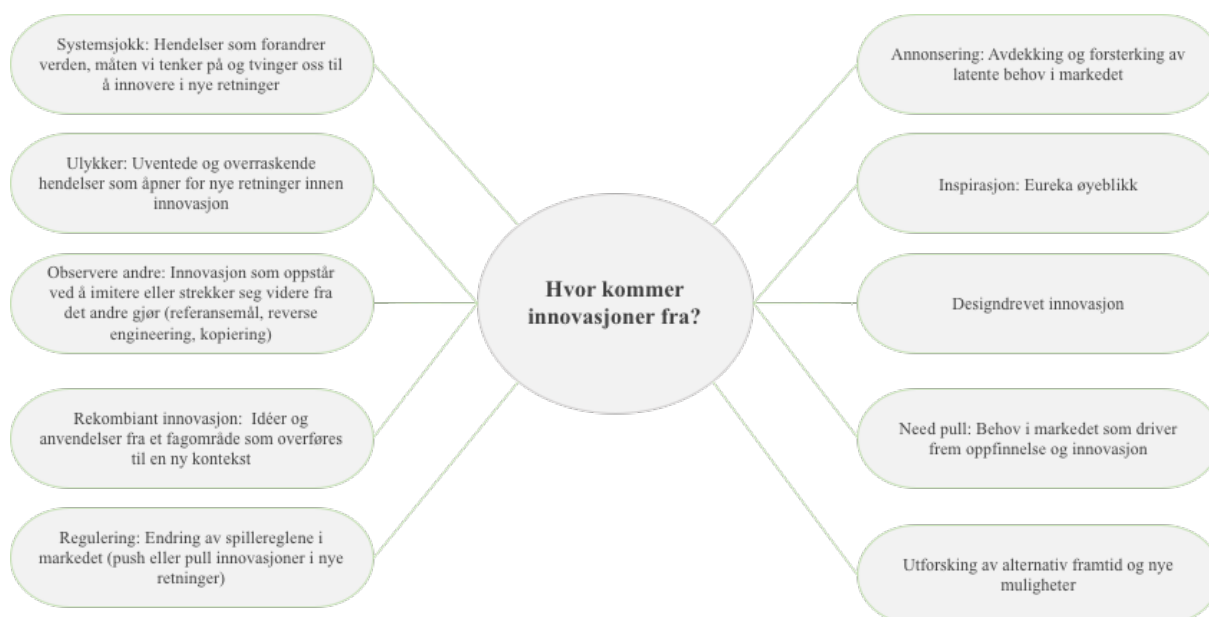
Innovasjonsprosessen omfatter utviklingen av den opprinnelige idéen fram til den introduseres som det endelige produkt. Shepard (1967) deler innovasjonsprosessen veldig generelt inn i tre faser; initieringsfasen, utviklingsfasen og implementeringsfasen, mens Bessant og Tidd (2015) trekker ut og utdyper fire nøkkelfaktorer:



Figur 3: Innovasjonsprosessen

1. Oppdage muligheten

En innovasjonsidé kan oppstå fra så mangt. Den kan tvinges fram som et resultat av nye markedsreguleringer, fremprovoseres av konkurranse og kanskje til og komme ut av det blå. Figur 4 viser et utvalg av mulige opphav til idéer.



Figur 4: Hvor kommer innovasjoner fra? (Bessant & Tidd, 2015)

Et generelt startpunkt i idégenereringsfasen er avdekke et behov i markedet som kan danne grunnlag for lansering av en ny vare eller tjeneste. Bessant og Tidd (2015) skiller mellom fenomenene «knowledge push» og «need pull» (også kalt technology push og market pull) når de diskuterer roten til innovasjonsidéer.

Knowledge push betegner de tilfellene der en bedrift eller forsker arbeider videre med et gjennombrudd for å tilegne seg mer kunnskap og informasjon. Et eksempel på dette er kameraet, som opprinnelig ble oppfunnet på 1800-tallet. De første kameraene kunne veie mer enn 10 kilo og komponerte svart-hvitt bilder med lav oppløsning (Pihl, Bolstad, & Djupvik, 2019). En rekke knowledge push har tatt kameraet til nye høyder, og utvidet dagens kamerakapasitet markant. Dagens kameraer kan produsere sylskarpe og fargerike bilder, og tilbyr en rekke ulike funksjoner som lukkertid, portrett og panoramabilder. I tillegg er kameraets vekt og størrelse redusert betraktelig, og kan installeres på mobiltelefoner som rommer en alminnelig bukselomme.

Motpolen til knowledge push kalles need pull. Need pull er en innovasjon som trigges av et nytt avdekket behov eller endret kundeadferd (Bessant & Tidd, Innovation and Entrepreneurship, 2015). Need pull innovasjoner er spesielt viktige i modne stadier av et produkt eller en bransjes livssyklus, når det finnes flere tilbud å velge mellom. Konkurransefortrinn kan da skapes ved differensiering på grunnlag av behov og attributter, og/eller ved segmentering av tilbudet til forskjellige kundegrupper. Dette kan bidra til å

reducere produksjonskostnadene, og dermed produktprisen ved å fjerne enkelte uvesentlige segmenter fra produktet (Bessant & Tidd, Innovation and Entrepreneurship, 2015). Et eksempel på en need pull innovasjon er frisørkjeden Cutters. En vanlig tur til frisøren, spesielt for kvinner, krever både tid og ekstrakostnader for tjenester som hårvask og styling. Ofte må man også bestille time lang tid i forveien. Cutters tar imot drop-in kunder og klipper hår på et kvarter for under halvparten av prisen. Dette gir konsumentene muligheten til å velge å betale ekstra for den ekstra, men kanskje ikke nødvendige servicen.

2. *Skaffe ressurser*

For at en innovasjon skal være realiserbar er produsenten avhengig av de rette ressursene. Dette kan være alt fra råvarer og kapital til kompetanse og tid. Ressursplanlegging er grunnleggende for å lykkes i et innovasjonsprosjekt. Enhver innovasjon bærer en risiko for å mislykkes, og det er ikke gitt at alle bedrifter er robuste nok til å overkomme konsekvensene av en mislykket innovasjon. Dette kan for eksempel være tapt investert kapital, ettersom man kan risikere å ikke få en inntekt på en mislykket innovasjon (Bessant & Tidd, Innovation and Entrepreneurship, 2015). Ressursplanlegging står sentralt i ethvert prosjekt for å avverge store overskridelser knyttet til allokeringen av ressursene (Driveklepp & Bjørkedal, 2016). Wysocki (2014) argumenter for at jo mindre detaljert et prosjekt er planlagt, desto høyere er risikoen knyttet til prosjektet. Viktige faktorer som bør vurderes i denne delen av innovasjonsprosessen er blant annet detaljer rundt varen/tjenesten, evaluering av markedsmulighetene, aktuelle målgrupper, konkurrenter, risiko og nødvendige ressurser i form av kompetanse, tid økonomi (Bessant & Tidd, 2015).

3. *Uvikle og bearbeide idéen*

I bearbeidingsfasen tas innovasjonen fra idé til virkelighet. Gjennom tester, prototyper og markedsundersøkelser forbedres innovasjonen og skaperen tilegner seg en dypere forståelse for det endelige produktet. Ved start er usikkerheten stor rundt resultatet, men dette blir gradvis tidligere gjennom bearbeidingsfasen. Et sentralt aspekt ved denne fasen er å finne balansen mellom kreativitet og kontroll. Dette innebærer å komme opp med kreative løsninger på problemene underveis, samtidig som man holder seg innenfor gitte rammer satt for tid, budsjett og ressursbruk (Bessant & Tidd, 2015). Et verktøy som ofte benyttes for å kontrollere disse elementene er «phase-gate» (også kalt stage gate) modeller der en prosess deles i flere steg som separeres av *gates*. Gaten er et punkt ved prosessen der det blir gjort en vurdering av utviklingen av ideen. Relevante spørsmål som stilles før man kan fortsette til

neste steg omfatter kvaliteten på gjennomførelsen av fasen og vurderinger om resultatet fortsatt er attraktivt fra et økonomisk eller forretningsmessig perspektiv. Det er også vanlig å vurdere om det er hensiktsmessig å fortsette prosjektet, midlertidig pause eller avslutte det før man går videre til neste fase (Wysocki, 2014).

4. Skape verdier

Til tross for all innsats som legges inn i de øvrige stegene er det ikke gitt at entreprenøren vil kunne hente en økonomisk profitt fra det endelige resultatet. Entreprenøren har likevel mulighet til styre innovasjonsprosessen for å maksimere sine sjanser. Dette kan for eksempel gjøres ved å sikre intellektuell eiendomsrett ved å søke om patenter og opphavsrettighet, samt finansiell avkastning. På slutten av et innovasjonsprosjekt kan det også være lønnsomt å se tilbake og reflektere over hvilke erfaringer man kan ta med seg videre fra prosjektet og hvordan denne kunnskapen kan bidra til å gjennomføre prosessen bedre neste gang. Slike lærdommer vil styrke en entreprenørs innovasjonsevne og mest sannsynlig bidra til å høyne suksessraten i innovasjonsarbeidet (Bessant & Tidd, 2015).

2.2.3 utfordringer knyttet til innovasjoner

I et samfunn der utviklingen av industrien er et dynamisk fenomen kan man som bedrift ikke se bort ifra imperativet til å innovere. For veletablerte bedrifter kan innovasjon og produktutvikling oppfattes som en trussel, men også en gylden mulighet for vekst (PwC, 2017). Som beskrevet i 2.2.1.2 er inkrementelle innovasjoner ofte små forbedringer og justeringer på allerede eksisterende produkter og tjenester. Små prosesser som disse byr sjeldent på de største problemene, mens radikale innovasjoner derimot kan opptre mer krevende og utfordrende (Stringer, 2000). Tilsvarende utfordringer kan oppstå for både inkrementelle og radikale innovasjoner, men det kan antas at disse vil være av ulik grad.

I en større organisasjon eller et konsern vil flere idéer og prosjekter til enhver tid konkurrere om ressurser og oppmerksomhet. Her er det viktig med et utvelgelsessystem for å kunne disponere ressursene og aktiviteter rundt de rette satsningene. Innovasjon er bra, men å ha for mange prosjekter pågående parallelt kan gjøre det vanskelig å monitorere ressursbruken, og øker sannsynligheten for å gå over budsjetterte arbeidstimer og kostnader (Stavne, 2017). Hvilke prosjekter man skal prioritere vil være en utfordring å avgjøre, spesielt når flere personligheter skal ta en beslutning. Noen prosjekter er usikre med potensielt høye avkastninger, mens andre prosjekter kan ha lavere risiko til en lavere avkastning (Ross,

Westerfield, Jaffe, & Jordan, 2017). I en utvelgelsesprosess er det derfor viktig at organisasjonen tar stilling til strategiske vurderinger, lønnsomhet og balanse ethvert prosjekt kan tilføre virksomheten. I hvilken grad bidrar prosjektet til virksomhetens strategiske mål? Hvilken lønnsomhet kan hentes i form av økonomi, miljøgevinster eller velferdsmessige forbedringer ved å igangsette dette prosjektet? Hvordan spiller prosjektet inn i porteføljen? (Stavne, 2017). Det vil være fordelaktig å vurdere et utvalg av kriterier, gjerne med vektning for å komme fram til en portefølje som best utnytter virksomhetens ressurser.

En ressurs kan defineres som noe som kan utnyttes økonomisk eller som kan komme til nytte på en annen måte (Store norske leksikon, 2019). Dette kan for eksempel være en naturressurs, en type teknologi eller en person og kompetansen han eller hun besitter. Mangel på teknologi og kompetanse er også en utfordring man kan støte på i innovasjonsarbeidet. Ofte henger flere teknologier sammen i utviklingen av en ny idé, og dessverre er sjeldent den kunnskapen og de ressursene en bedrift besitter alene tilstrekkelig for å ta en idé til virkelighet (Karlsson & Törlind, 2016). En løsning mange tyr til er å leie inn konsulenter med spesialister på området de mangler kunnskap. En annen utfordring knyttet til dette er at de ansatte i en bedrift heller ikke alltid har oversikt over andre mulige teknologier som kan bidra til å utvikle idéen og gi gjennomslag i markedet (Bessant & Tidd, 2013). I tilfeller der det generelt er lite kunnskap kan åpen innovasjon være et nyttig verktøy (Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 2003). Åpen innovasjon er bruk av målbevisste tilstrømninger og utstrømninger av kunnskap for å henholdsvis akselerere intern innovasjon og utvide markedene for ekstern bruk av innovasjon. Det er et paradigme som antar at bedrifter kan og bør bruke både eksterne og interne idéer, samt interne og eksterne veier til markeder for å fremme og avansere sin teknologi (Chesbrough, 2006). Flere virksomheter kan ha nytte å benytte seg av åpen innovasjon, men flere lar seg skremme av tanken om å dele informasjon med utenforstående og potensielle konkurrenter.

2.2.4 Hva avgjør suksessraten i et innovasjonsprosjekt?

Alle prosjekter er unike, og det er ingen fasit på hvordan å lykkes med innovasjonsarbeidet. Det er gjennomført en rekke studier rundt hva som fører til suksess og hva som fører til fiasko i innovasjonsarbeid. Til tross for ulik vektning, metodikk, utvalg og i noen tilfeller motstridende resultater i studiene kan man trekke frem et utvalg faktorer som påvirker innovasjonsarbeidets suksessrate.

Bessant og Tidd oppsummerer disse femte utgave av *Managing Innovation* (2013):



Figur 5: Faktorer som styrer suksessraten i innovasjonsarbeidet

Forfatterne har kommet frem til at gode samarbeid med leverandører, agenter og kunder, samt gode distribusjonsrutiner kan bidra til å forenkle innovasjonsprosessen. I tillegg vil en bred målgruppe øke sannsynligheten for å oppnå suksess. Eldre virksomheter har gjerne et veletablert omdømme, som gjør introduksjonen av nye produkter eller tjenester enklere, som også belyses i delkapittel 2.3. Kapital er også viktig i innovasjonsarbeidet, og erfaring innenfor bransjen eller markedsføring er også en positiv bidragsyter. Samtlige av disse faktorene har vært belyst i foregående kapittel om innovasjonsprosessen, noe som understreker påvirkningskraften de kan ha på utfallet av innovasjonsarbeidet.

2.3 Omdømme

I 2019 er utbredelsen av massemedier større enn noen gang. Nettaviser, twitter og Facebook er sentrale nyhetskanaler som samtlige har så lett tilgjengelig som på telefonen i baklomma. Da den verdenskjente katedralen Notre Dame i Paris blusset opp i flammer i midten av april tok det ikke mange minuttene før hashtaggene #NotreDame og #PrayforParis trendet på twitter, og mennesker over hele verden fulgte brannen direktesendt på TV.

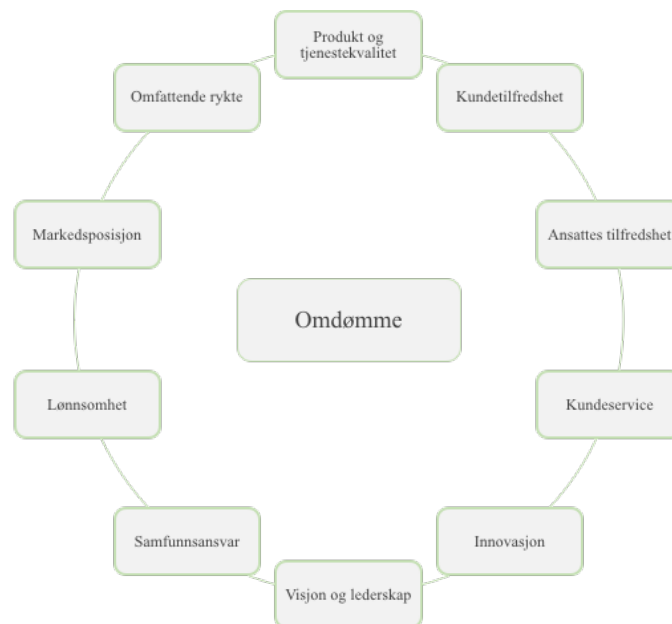
Massemediene er et bindeledd mellom individ og samfunn, og har ofte stor påvirkning på menneskers meningsdanning om forhold rundt seg (Palmstrøm, 2012). Et interesseområde for mediehusene er ofte bedrifter og deres aktivitet. En bedrifts omdømme bygges dermed ofte opp av informasjon om dens aktivitet fra forskjellige medier, i tillegg til informasjon med opprinnelse fra virksomheten selv og andre interessenter. I et klima preget av konstant overvåkning er det derfor viktig at en bedrift er bevisst i sine handlinger for å opprettholde et godt image og styrke sitt omdømme (Roper & Fill, 2012).

2.3.1 Hva er omdømme?

En bedrifts omdømme omfatter omverdenens oppfatninger og forventninger til bedriften og det den leverer (Visma, 2019). Fombrun (1996) definerer omdømme som alle interessenters nettooppfattelse av et selskaps evne til å møte deres forventninger. Dette er summen av kundetilfredshet, økonomiske resultater og andre indikatorer (Griffin, 2008). Disse indikatorene vil variere avhengig av type virksomhet og ulike kunders og interessenters behov og forventninger. Et godt omdømme er ikke kun en bidragsyter for å opprettholde og utvide eksisterende kundebase. Det kan også bidra til forenkling av introduksjon av nye produkter og tjenester til markedet (Nordøy, 2019). Ofte brukes begrepene omdømme og merkevare om hverandre. Forskjellen ligger i målgruppefokus. Dersom man sikter til kundene som målgruppe er det vanlig å bruke begrepene merkevare og merkevarebygging. Omdømme refererer derimot til alle aktører som er viktige for bedriften. Dette inkluderer kundene, investorer, potensielle arbeidstakere, media, myndigheter og andre aktuelle interessenter (Innovasjon Norge, 2011).

Rent akademisk er ikke en bedrifts omdømme en frittstående disiplin. Omdømmet trekkes ut fra en rekke ulike perspektiver, som økonomiske, strategiske, regnskapsmessige, markedsførings relaterte, kommunikasjonsmessige, organisasjonsteoretiske og sosiologiske perspektiver (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000). Disse disiplinene er med på å påvirke utformingen av en bedrifts omdømme. Formbrun (1996) oppsummerer det som en kollektiv representasjon av firmaets tidligere handlinger og resultater som beskriver firmaets tilgjengelighet for å levere verdifulle utfall til flere interessenter. Det vurderer et firmas forhold som internt til dets medarbeidere og eksternt med sine interessenter, i både konkurransedyktige og institusjonelle miljøer.

I en mer praktisk sammenheng kan man si at følgende faktorer er med på å bygge bedrifters omdømme (Roper & Fill, 2012).



Figur 6: Faktorer som påvirker en bedrifts omdømme

Omfanget av hver enkel faktor fremtrer i ulik grad, og varierer fra bedrift til bedrift. Roper og Fill (2012) mener at idealet for en bedrift er å ha et sterkt helhetlig eller omdømme, men flere aktører velger å bygge omdømme fokusert rundt en eller flere av faktorene illustrert i Figur 6.

2.3.2 Hvorfor er det viktig med et godt omdømme?

Et godt og bevisst forhold til omdømme og merkevarebygging gir en bedrift betydelige konkurransefortrinn. Internasjonale studier har vist at verdien av et godt omdømme er enorm, enten det måles i forbindelse med kundelojalitet, markedsandeler eller i kroner og øre (Innovasjon Norge, 2011). Weber Shandwicks studier om vernetiltak for omdømme hevder at så mye som 63% av en bedrifts markedsverdi kan tilskrives dens omdømme (Gaines-Ross, 2008). Det er ikke unaturlig at konsumenter både foretrekker og velger bedrifter med et godt omdømme, til tross for et utvalg av andre aktører på markedet som tilbyr tilsvarende varer eller tjenester (Roper & Fill, 2012). Fornøyde kunder snakker ofte vel om produkter og tjenester de har hatt en god opplevelse med. Det kan likevel argumenteres for at det er desto mer sannsynlig at kunder snakker dårlig om en merkevare de ikke er fornøyd med.

Kundeservice spesielt har vist seg å være en betydelig faktor i en kundes helhetsinntrykk av en bedrift (Andreassen & Olsen, 2008). I en studie av kundeservice i norske banker avdekker BI professor og førsteamanuensis Tor W. Andreassen og Line Lervik Olsen at kunder som

opplever dårlig service ofte venter på et bedre tilbud. Dette fenomenet gjelder ikke bare bankkunder og kan appellere til de fleste bransjer. Det er da spesielt tjenesteytende virksomheter som forsikringsselskap, leverandører av mobilnett og strøm som preges av denne kulturen. Dette er fordi kunden betaler månedlige faste beløp til denne type selskaper.

Kunder som opplever god service krever færre bevis, og er dermed mindre opptatt av bekreftelse på at de har gjort riktig valg når det kommer til leverandør enn kundene som opplever dårlig service. Forskerne ved BI konkluderer med at bedrifter kan styrke sin nåværende og fremtidige markedsposisjon gjennom god kundeservice. Gjennom kundeservice kan bedriften knytte sterkere følelsesmessige bånd med kundene, og vil fremstå som mer attraktive enn sine konkurrenter.

2.3.3 Målbarhet

Det gjennomføres årlige undersøkelser av bedrifters omdømme verden over. I USA presenterer Harris Insights & Analytics resultatene fra sine studier i The Axios Harris Poll 100. Dette er en liste som rangerer de 100 mest synlige selskapene i landet (The Harris Poll, 2019). I første omgang kartlegges hvilke selskaper som mottar mest offentlig oppmerksomhet. Dette kan være virksomheter som utmerker seg eller som «falmer» i samfunnet. De 100 mest synlige selskapene plukkes så ut, og evalueres av et representativt utvalg i den amerikanske befolkningen. Ved hjelp av en standardisert modell genereres en samlet bedømmelse av hver enkel bedrifts omdømme. Denne poengsummen betegnes som RQ, som står for Reputation Quotient. RQ-verdien er basert på evalueringer av 20 egenskaper fordelt over 6 dimensjoner (Figur 7). RQ-verdiene varierer fra 0 til 100 der over 80 vurderes som utmerket, 75-80 veldig bra, 70-75 bra og 65-70 middelmådig (Harris Interactive, 2011). Ut ifra resultatene rangeres de 100 selskapene etter høyest RQ-verdi.

Handelshøyskolen BI gjennomfører årlig et lignende forskningsprosjekt kalt Norsk Kundebarometer (NKB). Undersøkelsen måler kundetilfredshet og lojalitet til de utvalgte selskapene, og benytter en skala fra 0-100, tilsvarende RQ klassifiseringen. Antall bedrifter som vurderes varierer, og i 2019 ble 154 bedrifter vurdert. De utvalgte bedriftene rangeres etter høyeste kundetilfredshet (Handelshøyskolen BI, 2019). NKB påpeker på sine sider at bedrifter med kundetilfredshet under 60 poeng har klart misfornøyde kunder.



Figur 7: Egenskaper som vurderes av RQ-modellen (Harris Interactive, 2011)

2.3.4 The roots of fame

Med utgangspunkt i The Axois Harris Poll listene har Fombrun og van Riel (2003) studert forskjeller mellom bedrifter med godt og dårlig omdømme, for å avdekke hva de eventuelt gjør forskjellig. Studiene tok utgangspunkt i følgende faktorer:

1. Intern og ekstern kommunikasjon gjennom nettsider, reklame og pressemeldinger.
2. Sosiale aktiviteter som omtales internasjonalt.
3. Synlighet i forbindelse med pristildelinger, synlighet i ulike meia, omtale i artikler og liknende.
4. Intervjuer med utvalgte ledere i noen av bedriftene.

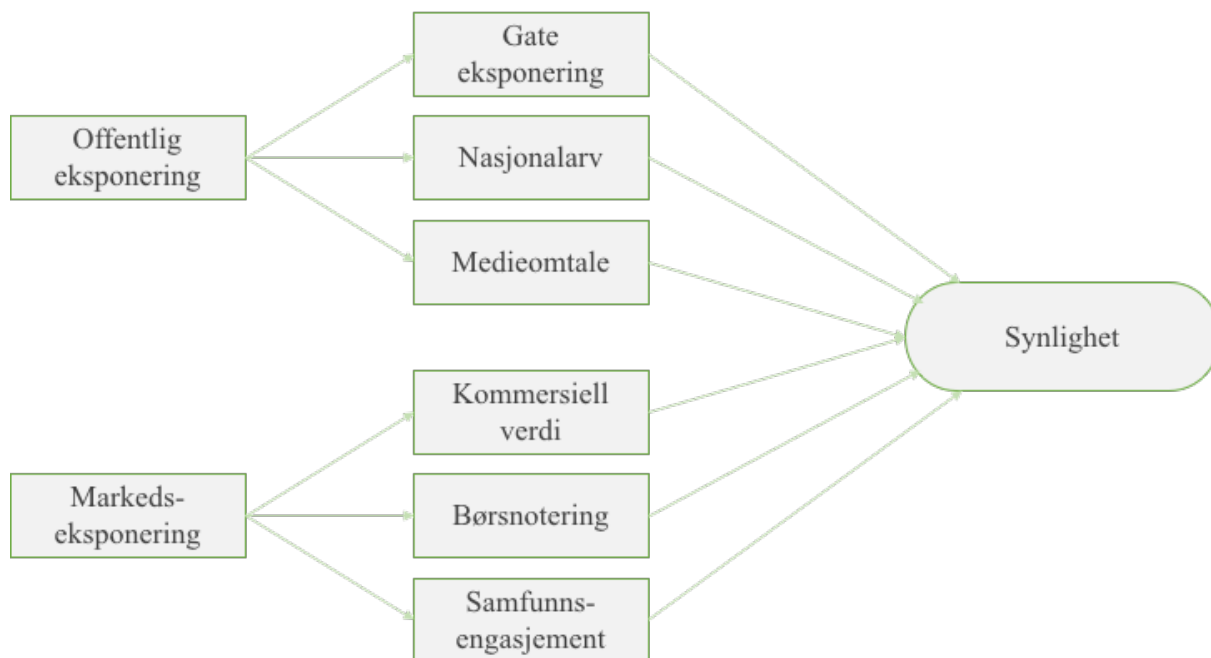
Resultatene avdekket at bedrifter med høyere RQ avviker vesentlig fra bedrifter med en lavere rangering i fem dimensjoner. Høy RQ-poengsum tilsvarer et godt omdømme. Synlighet, innsyn, særegenhet, konsistens og autentisitet trekkes fram som nøkkelfaktorer for omdømme av stjerne kvalitet. Disse betegnes som «The roots of fame» (Figur 8).



Figur 8: The roots of fame

Synlighet

Ingen oppmerksomhet, intet omdømme. Uansett hvor gode resultater en bedrift leverer, er man avhengig av synlighet for å i det hele tatt ha et omdømme. Fombrun og van Riel (2003) deler synlighet inn i to hovedgrupper: markedssynlighet og offentlig synlighet.



Figur 9: Hva bidrar til bedrifters synlighet?

Virksomheter kan gjøre seg synlige ved bruk av kommunikasjon, markedsføring og reklame. Synlighet fremkommer også i det offentlige rom gjennom massemediene. Ikke all PR er god PR, og i noen tilfeller kan synlighet bidra negativt på omdømme. Massemediene fungerer som et forstørrelsesglass, og fordelene med synlighet avhenger dermed av hvilken type eksponering en virksomhet oppnår. For eksempel forholdene som belyses hos tobakkprodusenter, som avhengighet og økt kreftrisiko, har vist seg å bidra negativt til deres omdømme (Fombrun & Riel, 2003).

Innsyn

Et selskaps omdømme kan styrkes ved åpenhet i gjennomføringen av deres aktiviteter. Forbrukere tilskriver bedre omdømme til selskaper som kommuniserer åpent om seg selv. Forskning har vist at selskaper som unngår å kommunisere med publikum og gir minimal informasjon om deres indre arbeid, avstår fra å avsløre hva de gjør, hvordan og hvorfor de gjør det har en tendens til å miste tillit hos forbrukerne. Funn i Fombrun og van Riels (2003) studie underbygger denne påstanden. Bedrifter med høyere RQ hadde en tendens til å diskutere mer informasjon om seg selv, enn bedrifter med lavere rangering. Disse bedriftene har også vist seg å være mer villige til å engasjere interessenter i direkte dialog gjennom sosiale medier og ved å medvirke i mediasaker som angår dem.

Særegenhet

Fombrun og van Riel (2003) trekker fram «særegenhet» som et sentralt kjennetegn hos høyt rangerte virksomheter. Disse bedriftene fokuserer deres handlinger og kommunikasjon rundt sine kjerneverdier, eller en såkalt omdømmeplattform. Omdømmeplattformen utvikles med utgangspunkt i virksomhetens nøkkelaktiviteter og kan synliggjøres gjennom slagord, logoer, merkevarer og reklame. Et eksempel på en omdømmeplattform kan være helse. Norske Laerdal Medical, som leverer oppærings- og behandlingsutstyr for livreddende førstehjelp opererer med denne omdømmeplattformen, og har tilhørende slagord «Helping save lives».

Fombrun og van Riel (2003) fastslår at kommunikasjonen til bedrifter med sterkere omdømme har til felles at det de formidler er relevant for interessenter, realistisk og minneverdig. Samtidig formidles ofte lederskap og bedriftens historie gjennom kommunikasjonen.

Forfatterne trekker frem tre nøkkelementer i en sterk omdømmeplattform, som legger fundamentet for bedriftens kommunikasjon.

1. *Strategisk tilpasning* - Omdømmeplattformen formidler virksomhetens visjon og strategi for forretningsbygging.
2. *Følelsmessig appell* – Omdømmeplattformen formidler sider ved virksomheten som fremkaller følelser hos interessentene.
3. *Overraskelse* – Omdømmeplattformen vekker oppmerksomhet ved å skape uventede sammenstillinger.

Fordelen med særegent er at man ofte blir gjenkjent og gjerne har lettere for å introdusere nye og andre verdier til bedriftens eksisterende identitet. Det er dog viktig å være konsistent og holde på sitt særpreg i lengre perioder for å styrke troverdighet og lojalitet blant kunder og interessenter (Apeland, 2007).

Konsistent

Å være konsistent er en viktig egenskap dersom man ønsker å bygge et sterkt og attraktivt omdømme. Et omdømme vil være vanskelig å endre på når det først er forankret, og vil i så fall kreve gradvis og konsis informering og implementering av tiltak for å forandre de assosiasjonene og oppfatningene som allerede ligger til grunn. For å tjene selskapet et bedre omdømme står oppbygging av en sterk omdømmeplattform sentralt. For å oppnå best resultat skal omdømmeplattformen konsekvent vedtas med hensyn til alle interessentgrupper og gjennom virksomhetens kommunikasjon og tiltak (Fombrun & Riel, 2003). For å sikre konsistens i omdømmebyggingen bør omdømmeplattformen utarbeides gjennom fem steg:

1. Føre dialog med alle interessenter.
2. Utvikle en felles identitet med sine interessenter.
3. Utvikle felles servicestandarder og kommunikasjonssystemer som legger til rette for samhörighet.
4. Opplære ansatte og partnere til å kommunisere harmoniske meldinger som samsvarer med bedriftens omdømmeplattform og bedriftens identitet.
5. Systematisk måle fremgangen i implementeringen.

For analytiske formål kan det være hensiktsmessig å følge modellen lineært, men i praksis er ikke nødvendigvis stegene sekvensielle. I slike dynamiske prosesser er det ikke unaturlig at fasene overlapper.

Autentisitet

Folket setter pris på autentisitet eller ekthet. Autentisitet appellerer til følelsene våre, og som presisert tidligere står dette sentralt i utviklingen av et sterkt omdømme. Statistiske analyser av globale RQ data bekrefter at den primære driveren i utvikling av omdømme er graden av følelsesmessig appell bedriftene har til sine respondenter (Fombrun & Riel, 2003). Ekthet kan vises gjennom sammenheng mellom det som kommuniseres av virksomheten og deres faktiske handlinger. Forsøk på å manipulere eksterne bilder av en virksomhet gjennom reklame og PR vil feile hvis det ikke kobles til virksomhetens identitet. Å påvirke offentlighetens mening gjennom regissert kommunikasjon er dømt til å mislykkes i det lange løp dersom det ikke er forankret i virksomhetens kjerneverdier som er formet, trodd og levd av ansatte i selskapet.

3 Forskningsdesign og metode

Metodekapittelet redegjør for fremgangsmåten som er benyttet for å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål til oppgaven. Dette innebærer begrunnelse for valg av metode og belysning av metodens styrker og begrensninger. Formålet er å gi leseren forståelse for valg metode og forskningsdesign, og redegjøre for hvordan arbeidet er gjennomført.

3.1 Metodevalg

Metode kan defineres som en fremgangsmåte eller et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap (Aubert, 1985). Den er et redskap for å samle inn data og nødvendig informasjon til forskningsarbeidet. Derfor er det viktig å stille seg spørsmål om hva man ønsker å komme fram til og undersøke før man velger metode (Dalland, 2012).

3.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode?

Det er vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder tar utgangspunkt i målbare variabler og beregninger for å kunne beskrive og forklare et fenomen (Dalland, 2012). Formålet med denne type analyser er å teste en hypotese, ved å finne ut av om en antakelse om virkeligheten stemmer overens med de data man har. Et eksempel på dette kan være å studere sammenhengen mellom lands styreform og økonomisk vekst, eller sammenhengen mellom alkoholbruk i et distrikt og antall trafikkulykker i samme geografiske område (Dahlum, 2018).

Kvalitative metoder benyttes for å innhente data om meninger og opplevelser som ikke lar seg måle eller tallfeste (Dalland, 2012). Denne type forskning vektlegger forståelse og analyser av sammenhenger i en prosess, fremfor opptelling av fenomener eller kjennetegn hos en gruppe individer. Formålet med denne type forskning er å oppnå bedre forståelse for et fenomen for å kunne utvikle nye teorier og hypoteser som senere kan utprøves gjennom kvantitative metoder (Malt, 2015).

Kvalitative og kvantitative metoder bidrar på hver sin måte til bedre forståelse av et fenomen, og benyttes ofte i kombinasjon for å oppnå et nyansert bilde av forskningsobjektet. En kan vurdere metodene som supplerende, der hovedforskjellen er i måten data samles inn på (Dalland, 2012).

3.1.2 Kvalitativ tilnærming og abduktiv forskningsstrategi

Hensikten med studiet i denne oppgaven har vært å innhente ny informasjon og kunnskap innenfor et tema det synes å være lite forsket på tidligere. Da formålet var å gå i dybden på et tema er en kvalitativ metode benyttet for å trekke paralleller, finne sammenhenger og få fram en helhet. Det er benyttet en abduktiv forskningsstrategi, som innebærer at teori relateres til observasjoner for å tolke fenomenet som analyseres i problemstillingen (Thagaard, 2009). Det utarbeidede rammeverket for teori har dannet utgangspunktet for forskningen, og funn i analysene av innsamlet data har dannet grunnlaget for nye teorier.

3.1.2.1 Bakgrunn for valget

Det foreligger flere prognoser om hvordan effektivering av den ny Postloven vill prege postindustrien, men det finnes lite forskning rundt effektene i etterkant av ikrafttreddelsen av loven. Det var opprinnelig et ønske å samarbeide med Posten, slik at bedriften kunne komme med innspill til vinklingen av den endelige problemstillingen. Tanken var her at oppgaven skulle kunne kunnskap som kunne være av verdi for konsernet. Dette skulle vise seg å være vanskelig å oppnå. Det ble gjort flere forsøk, gjennom flere kanaler på få en kontaktperson innad i konsernet. Dette inkluderte flere telefonsamtaler med henvisning til mail, og en rekke ubesvarte e-poster og meldinger på LinkedIn. Da forespørselen ble sendt videre internt gjennom en bekjent i konsernet uten hell, ble det besluttet å velge en annen vinkling på oppgaven. Det ble i tillegg forsøkt å få til et lignende samarbeid med PostNord gjennom samme prosedyre, noe som også viste å være resultatløst.

3.1.3 Casestudie og litteraturmetode

Posten publiserer offentlige pressemeldinger med jevne mellomrom, og deler mye informasjon om sin drift med offentligheten. Som resultat av mangel på samarbeid med industrien ble det derfor besluttet å undersøke en generell problemstilling, men Posten som case. En casestudie er en empirisk oppgave som adresserer samtidsrelevante fenomener. Metoden åpner for analyse av helheten i komplekse fenomener, som hvordan å lykkes overgangen fra monopol til frikonkurranse, som er diskutert i denne oppgaven (Yin, 2014). Postens pressemeldinger er derfor benyttet som primær datakilde i en litteraturstudie. Litteraturmetoden går ut på å sammenfatte og undersøke litteratur innenfor et emne for å skaffe oversikt over hva tidligere forskning har bidratt til på et nærmere avgrenset tema.

Resultatene benyttes for å trekke konklusjoner og besvare den aktuelle problemstillingen, som legger grunnlag for nye teorier (Hart, 1998).

3.1.4 Datainnsamling

Fortrinnsvis har primærdata, i form av Postens pressemeldinger og rapporter og nyhetsartikler om postmarkedet blitt studert for å tilegne bedre innsyn og oversikt over dagens situasjon. Videre har det blitt foretatt utvalg og systematisering av sekundærdata som kan knyttes opp til de aktuelle forskningsspørsmålene. Dette har bidratt ytterligere til en dypere forståelse av den aktuelle tematikken. I utarbeidelsen av det teoretiske grunnlaget er det benyttet fagbøker og vitenskapelige artikler om tidligere lignende forskning. Det er også beskrevet en kvantitativ metode for vurdering av en bedrifts omdømme. I utvalget av kilder har det vært fokus på pålitelighet, og forskeren har derfor vært kritisk til publiseringsdatoer og forfattere av tidligere publiseringer. De utvalgte kildene har lagt grunnlaget for drøfting av primærdata for besvarelse av problemstillingen og resultatene i den strategiske analysen Porters femkraftsmodell.

3.1.5 Styrker og svakheter ved metodevalget

Enhver metode har sine fordeler og sine begrensninger. En metode skal gi troverdig kunnskap, som innebærer at krav knyttet til validitet og reliabilitet er oppfylt.

3.1.5.1 Validitet

Validitet reflekterer gyldigheten til forskerens tolkninger (Thagaard, 2009). Det som undersøkes må være relevant til problemstillingen. Mer konkret kan validitet beskrives som en vurdering av hvor godt egnet den innhentede informasjonen og resultatene fra undersøkelser er til å besvare forskningsspørsmålene (Olsson, 2011). Innhentede data for belysning av problemstillingen har vært velvalgt, og anses derfor som valide. Samtidig kan det argumenteres for at oppgavens validitet svekkes på bakgrunn av begrenset tilgang til informasjon som kunne ha framkommet gjennom et tettere samarbeid med Posten og mulighet til å gjennomføre kvalitative intervju av aktuelle nøkkelpersoner. Alternative metoder kunne potensielt tilført ytterligere informasjon til studien som igjen kunne bidratt til en annerledes tolkning og en mer nyansert drøfting av ulike sider ved problemstillingen.

3.1.5.2 Reliabilitet

En studies reliabilitet refererer til forskningens pålitelighet, som vurderer sannsynligheten for at en annen forsker kan anvende samme metode og komme frem til samme resultat (Thagaard, 2009). Reliabiliteten er et vurderingskriterium for studiens kvalitet, og et mål på hvilken grad presenterte forskningsresultater er til å stole på (Dalland, 2012). Det er derfor viktig at forskeren dokumenterer fremgangsmåte for innhenting og tolkning av data samt foretar vurdering av eventuelle feilkilder som kan ha påvirket resultatet av studien.

Det kan likevel være vanskelig å vurdere reliabiliteten til kvalitativ forskning, i liket med casestudien som er gjennomført i denne oppgaven. Årsaken til dette er at den individuelle forskeren har betydning for innsamlingen av data og gjennomføringen av analysene (Yin, 2014). Kvantitative metoder er generelt mer etterprøvbare fordi de anvender utregninger og målbare verdier. Kvalitative metoder avhenger av den individuelle forskerens resonnering. Det kan derfor være en fordel å være flere forskere i gjennomføringen en studie. Da dette ikke var tilfellet i denne studien har forskerens resonneringer vært diskutert med medstudenter for å minske avvikene som kan oppstå som resultat av subjektive vurderinger.

En annen viktig faktor for tilstrekkelig reliabilitet er kildene som primær og sekundærdata innhentes fra. I denne studien har forskningsspørsmålene lagt grunnlaget for innhentning av kilder, og mye av prosessen har vært styrt ut fra disse. Forskning på ulike markedsformer har blitt gjennomført i lang tid, og det finnes tilstrekkelig og veldokumentert teorier om temaet. Her er fagbøker som benyttes ved universitetsundervisning benyttet, og vurdert som svært reliable kilder. Det finnes mye forskning på innovasjon, men disse teoriene har ikke like sterk forankring som teorier om grunnlaget for markedsrett. Disse kildene har det vært viktig å være kritisk til. Store deler av det valgte teorigrunnlaget har tatt utgangspunkt i Schumpeters teorier, som er høyt rangert innen fagområdet. Da dette fagfeltet fortsatt er i utvikling har det også blitt benyttet nyere kilder som muligens er mer relevante til samtiden. Omdømmet er sentrert rundt litteratur publisert av Fombrum og van Riel. Referanser til deres arbeid dukker stadig opp i nyere forskning og vurderes dermed som en pålitelig kilde til teorier om omdømme.

3.2 Alternative metoder

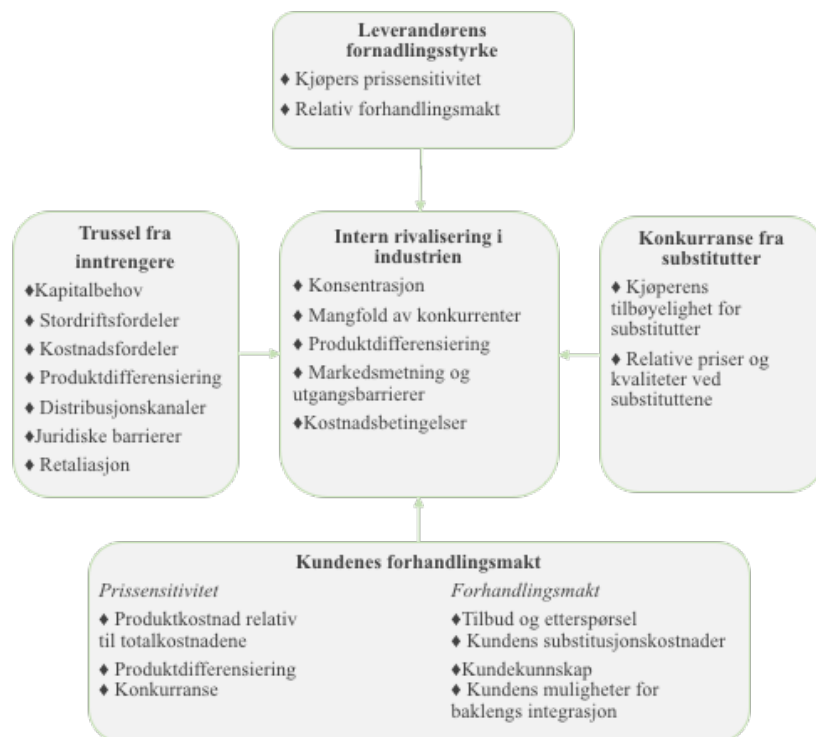
Som tidligere nevnt var det ønskelig å inkludere intervju av representanter hos Posten for å få svar på spørsmål som har oppstått underveis. Dette er spørsmål primærdataene ikke har gitt svar på. Dette kunne ha bidratt til dypere innsikt, og styrket validiteten i studien. Det ble også vurdert å gjennomføre en spørreundersøkelse blant forbrukere for å få et innblikk i deres preferanser ved valg av leverandør, men ettersom referansegruppen trolig ikke ville vært representativ nok ble denne idéen forkastet. Som alternativ ble det bestemt å benytte resultater fra Handelshøyskolen BIs (2019) studier, *Norsk Kundebarometer*, som data i vurderingen av Postens omdømme, da referansegruppen i studien vurderes som mer representativ.

4 Strategisk analyse

For å få et bedre overblikk over markedet Posten opererer i og en bedre forståelse av Postens posisjon er det gjennomført en strategisk analyse.

4.1 Porters fem markedskrefter

Porters femkraftsmodell er det mest brukte analyseverktøyet for evaluering av konkurransesituasjonen i en industri. Modellen er utviklet av Harvard professor Michael Porter og vurderer en industris profitabilitet bestemt av fem markedskrefter. Porter inkluderer tre kilder til horisontal konkurranse; konkurranse fra substitutter, konkurranse fra inntrengere og konkurranse fra rivaler. Det redegjøres også for kunders og leverandørers forhandlingskraft, som kilder til vertikal konkurranse. Omfanget av hver markedskraft avgjøres av en rekke strukturelle variabler som illustreres i figuren nedenfor (Grant, 2016).



Figur 10: De strukturelle determinantene til de fem konkurransekraftene

Leverandørens forhandlingsstyrke

Posten Norge stiller høye krav til sine leverandører for å opprettholde en ledende rolle innen samfunnsansvar i hele leverandørkjeden. Konsernet har dermed et stort fokus rundt miljø i

sine anskaffelser, og krever at alle leverandører samtykker til deres minimumskrav «Etisk standard for våre leverandører» i alle kontrakter som inngås. Posten er en betydelig aktør i både Norge og Norden og har dermed muligheter til å påvirke bransjestandarder og vilkår i positiv retning gjennom systematisk forbedringsarbeid i leverandørkjeden (Posten Norge, 2018a). Store markedsandeler rangerer Posten som en stor kunde, og man vil at anta en leverandør ønsker å beholde kunder som bidrar betydelig til inntektene. Med en visjon om å forbedre bransjestandardene kan det antas at Postens forhandlingsmakt er større en leverandørens, ettersom konsernet streber etter å benytte seg av og støtte de beste løsningene.

Konkurransen fra substitutter

To varer er substitutter hvis en prisøkning på den ene varen resulterer i økt etterspørsel av den andre varen (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Substitutter opptrer som erstatning, eller et alternativ til det markedet tilbyr i dag. E-post, faks, og tekstmeldinger er substitutter for brevforsendelser per post. Som nevnt innledningsvis har digitaliseringen hatt stor innvirkning på postmarkedet og postmengden har sunket betydelig siden millenniumskiftet. Bruken av sosiale medier har eksplodert de siste årene, og overtar det tradisjonelle brevet. Dette er en utvikling som kan forventes å øke ytterligere, og kan klassifiseres som en stor trussel for Postens virksomhet. Folk forventer raske svar, og det er derfor mer gunstig å sende en e-post eller SMS kontra et brev per post.

Når det kommer til pakkelevering har trenden vist seg å være motsatt. For privatpersoner vil alternativet til pakkelevering vil være at man oppsøker en fysisk butikk og kjøper varene der. Med økt digitalisering har utnyttelsen av netthandel blomstret og dermed også den avledede etterspørselen etter pakkelevering. Bedriftskunder pleier som regel å outsource aktiviteter som ikke inngår i deres kjernevirksomhet, deriblant varetransport. Vertikal integrasjon av varetransport vil også være en dyr aktivitet å konsolidere i verdikjeden. Dette segmentet i Postens drift ser dermed ikke ut til å være truet i stor grad av dette substituttet.

Kundenes forhandlingsmakt

Kundens forhandlingsmakt omfatter kundenes muligheter til å presse leverandøren på pris eller kvalitet (Grant, 2016). Postens kunder er både privatpersoner og bedrifter. Antatt at substitutter ikke er en mulighet vil privatpersoner som ønsker å sende brev ha lav forhandlingsstyrke, fordi Postens konkurrenter hovedsakelig fokuserer sine virksomheter rundt pakkelevering. Posten fremstår dermed som det opplagte valget for kundene. Her er det

heller bedriftskundene som besitter den største forhandlingsmakten da de ulike logistikkelskapene tilbyr relativt like tjenestetilbud. Faktorer som kan avgjøre valg av logistikkleverandør er antall utleveringssteder, leveringstid og pris. Her stiller Posten sterkt, men de siste årene har PostNord overtatt betydelige markedsandeler i sin vekst. Bedriftskundenes forhandlingsmakt anses dermed som betydelig da det finnes alternativer til de som ikke er fornøyd med Postens tilbud. Det kan også tenkes at kundene kan tjenes med å velge nye aktører framfor Posten for å styrke konkurransetilbudet i markedet.

Trussel fra inntrengere

Med en nyetablering i bransjen vil det påløpe store etableringskostnader til innkjøp av anleggsmidler, sorteringsterminaler og kjøretøy. Dersom den nye aktøren skal kunne operere riksdekkende kreves også en stor besetning. Det er dermed store barrierer for innpass i markedet som nyetablert. Det kan også argumenteres for at det er lite gunstig å etablere seg i en bransje som opplever store nedgangstider. En mer realistisk og betydelig trussel kan være at veletablerte utenlandske aktører utvider til det norske markedet, slik svenske-danske PostNord gradvis har gjort. PostNord har mye kunnskap og erfaring innenfor bransjen, i tillegg til tilgang på kapital, som bryter ned samtlige barrierer for penetrering av markedet.

Intern rivalisering i industrien

Intern rivalisering er en avgjørende faktor for lønnsomheten av en bransje. På brevsiden er det kun Posten som opererer, og med et minkende brevvolum kan det vurderes lite attraktivt å etablere seg i dette segmentet av postmarkedet. Et risikoelement kan være at de store logistikkelskapene velger å implementere brevforsendelser i egen drift, da de allerede har veletablerte logistikksystemer. Når det kommer til pakkeleveranse er situasjonen annerledes. Økt netthandel tyder på at dette er en bransje i vekst og at potensialet for å hente ut store gevinster i framtiden er stort. Dette behøver ikke eksplisitt å bety at det vil føre til økt konkurranse om markedsandelene, fordi den økte etterspørselen kan bidra til at logistikkelskapene vokser parallelt med markedet.

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres sammenhenger mellom det teoretiske rammeverket presentert i Kapittel 2 og data fra Postens pressemeldinger og aktuelle avisartikler. Kapitlet er strukturert etter forskningsspørsmålene, som sammen vil legge grunnlaget for svaret på problemstillingen:

Hvilken omstilling kreves for å lykkes i overgangen fra konkurranseformen monopol til frikonkurranse?

I utgangspunktet var tanken å avgrense diskusjonen til det tredje postdirektivet og opphevelsen av Postens enerett på brevpost under 50 gram. Gjennom studien og funnene i Porteranalysen har det vist seg at påvirkningen digitalisering har hatt på brevvolum og denne delen av postmarkedet har vært omfattende. Så omfattende at denne omstillingen ikke vil gi et presentabelt nok svar på den generelle problemstillingen, dersom den vurderes alene. Som tidligere konsernsjef Dag Mejdell tidligere har uttalt seg «Digitalisering er den viktigste årsaken til at Posten må endre seg. Mer og mer post går digitalt. Det sendes stadig færre brev fysisk. Økt konkurranse har mindre betydning» (Posten Norge, 2015a).

Intensjonen med studien er å oppnå innsikt om hva som kreves for å lykkes i overgangen fra monopol til fri konkurranse på generelt grunnlag, til tross for at Posten benyttes som case i oppgaven. Av denne grunn er også pakketjenester inkludert i diskusjonen, ettersom Posten har gått fra å være en monopolmakt til preget av konkurranse i denne delen av sin virksomhet. Veksten av pakker er stekt påvirket av veksten i netthandelen i Norden, som ser ut til å fortsette å øke (Posten Norge, 2018b). Det har derfor vist seg å være mer konkurranse på denne fronten, og vurdering av denne enheten av postmarkedet vil derfor være hensiktsmessig å inkludere i diskusjonen for et mer nyansert resultat.

5.1 Hvilke utfordringer forekommer en monopolist i overgangen til fri konkurranse?

I det teoretiske rammeverket belyses innledningsvis særtrekkene til de ulike markedsformene. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt forskjellen ved de forskjellige markedsformene i vurderingen av hvilke utfordringer en monopolist står ovenfor i overgangen fra monopol til fri konkurranse. Ved monopol leverer en aktør varer eller tjenester til markedet alene, og står fritt til å fastsette prisen på det de leverer. Ved frikonkurranse er det flere aktører på markedet, og

snevre muligheter til å påvirke pris. Slik konkurransesituasjonen er i dag kan sammenlignes mer med et oligopol, da det er få aktører med betydelig store markedsandeler.

5.1.1 Konkurransen i postvirksomheten

Etter opphevelsen av eneretten på brevpost under 50 gram har flere prøvd å overta deler av Postens markedsandeler. Med den nye Postloven fikk Posten avvirket lørdagsomdeling av brev fra 5. mars 2016 (Posten Norge, 2015b). Avisomdelingen på lørdager ville videreføres, men etter en anbudskonkurranse utlyst av Samferdselsdepartementet vinteren 2016 ble det bestemt at selskapet Kvikkas, med Norpost som underleverandør skulle overta dette ansvaret fra november samme året (e24, 2016). Før det endelige vedtaket leverte Posten klage på avgjørelsen som konserndirektør for kommunikasjon i Posten Elisabeth Gjølme begrunnet med følgende utsagn «Vi mener Posten burde vært valgt ut fra tildelingskriteriene, spesielt med tanke på leveringsevne og geografisk spredning. Vi stiller spørsmål ved om departementet kan ha undervurdert kompleksiteten i oppdraget.» (medier24, 2016). Ettersom Posten har hatt ansvaret for avisomdelingen i alle år kan man anta at konsernet har en veletablert struktur for gjennomføringen etter årevis med erfaring og effektivisering. Til tross for at brevvolumet har avtatt drastisk, er det fortsatt mange nordmenn som ønsker papirutgave av diverse aviser, og da spesielt på lørdager når samtlige har fri. Denne ene dagen utgjør derfor en stor del av totalinntektene Posten får fra brev og avislevering, og fører dermed til en enda kraftigere nedgang i Postens inntekter.

Et snaut halvår passerte før Kvikkas' underleverandør Norpost så seg nødt til å begjære oppbud 15.03.17 (Dagens Næringsliv, 2017). Etter overtakelsen av ansvaret for lørdagsomdelingen av aviser pådro selskapet seg gjeld, og måtte si opp 500 ansatte. Det ble raskt avgjort at Kvikkas ville kjøpe konkursboet for å sikre videre drift. Juni 2018 fusjonerte Kvikkas og Norpost til en merkevare; Easy2You konsernet. Visjonen med fusjoneringen var å fremstå som én enhet i markedet og gjøre det lettere for bedrifter å levere, kommunisere og transportere ved å kombinere det beste fra de to selskapene (Easy2You, 2019). Til tross for oppstartsproblemene vant Easy2You en ny anbudskonkurranse i 2018 og fornyet avtalen med Samferdselsdepartementet som varer ut 2019, med mulighet til forlengelse på inntil 12 måneder (Samferdselsdepartementet, 2018). Mars 2019 begjærte styret oppbud i Easy2You selskapet som bedriver postlevering på grunn av store tap på virksomheten (Dagens Næringsliv, 2019). Konsernet vil fortsette avisleveringene, men de turbulente tidene kan tyde på at det er en risiko for at en ytterligere forlengelse av avtalen uteblir. Pressesjef i Posten,

John Eckhoff, har tidligere uttalt at til tross for nedbemanninger etter tap av anbudskonkurransen vil Posten i teorien kunne ta over ansvaret igjen da de har et apparat, og at ingen kjenner Norge bedre enn dem (medier24, 2016). Som følge av Easy2Yous vanskeligheter i overtakelsen av ansvaret for lørdagsomdelingen er det mye som tilsier at Posten har gode sjanser for å vinne en fremtid anbudskonkurransen. En annen potensielt positiv effekt av dette kan være at færre aktører våger å ta del i kampen om lørdagsomdelingen etter å ha vitnet problematikken Easy2You opplevd som resultat av overtakelsen.

5.1.2 Konkurransen i logistikkvirksomheten

Når det kommer til pakkeleveringer og logistikkmarkedet har det vist seg å være enklere for nykommere å etablere seg på markedet. De siste årene har spesielt dansk-svenske PostNord opplevd stor vekst i Norge, og skapt konkurranse for Posten om både større bedriftskunder og avtaler om Post i Butikk (PiB). I starten av 2016 valgte mer enn 10% av butikkene Posten hadde avtale med å skifte Post i Butikk-driver (Posten Norge, 2016). Begge selskapene har uttalt at de opplever stor vekst innen netthandel, spesielt i forbindelse med de store shoppe dagene Black Friday og Cyber Monday (abc nyheter, 2018). Det er dermed ikke implisitt at Posten vil levere dårligere resultater innen denne forretningssektoren fordi enkelte butikker har besluttet å gå over til en annen leverandør av PiB-tjenester.

Før jul 2017 lanserte storkonsernene Schibsted, Amedia og Polaris et nytt konsept som kan vise seg å være den største trusselen for Posten og PostNord på kort sikt (Dagens Næringsliv, 2019). helthjem utfordrer det tradisjonelle logistikkmarkedet ved å levere pakker, magasiner og aviser raskere og enklere enn noen andre distributører i Norge (helthjem, 2019). Med helthjem-levering vil mottaker motta pakken direkte på dørmatta. Selskapet er også kjent for rask levering, og i Sør-Norge kan de hente pakker fra nettbutikkklager før klokken 21 om kvelden og levere dem klokken 7 neste morgen. Dette er en tjeneste flere kunder setter pris på, ettersom de kan spares for et unødvendig besøk til nærmeste postkontor eller utleveringssted. Hos flere nettbutikkforhandlere har kunden mulighet til å velge mellom frakt med helthjem i stedet for Posten eller PostNord.

På tights.no er frakt med helthjem per 02.06.19 kr billigere enn med PostNord. Det er ikke unormalt at kunder benytter seg av det billigste og beste alternativet, og helthjems resultater tyder på at tjenesten er godt tatt imot av kundene. I 2018 hadde helthjem 55% volumvekst hos sine 30 største kunder, mens netthandelsmarkedet hadde en totaløkning på 17% (Dagens

Næringsliv, 2019). Dette er en sterk indikator på at helthjem har lykket, og man ser at Posten og PostNord utforsker muligheten for lignende tjenestetilbud. Konserndirektør i e-handel og logistikk i Postens Bring, Per Örhagen, beretter for Dagens Næringsliv at de tester pakkelevering innenfor inngangsdøren i samarbeid med boligalarm-leverandør Verisure hos husstander med digital lås i Vestfold, Bærum og Asker. Han utdyper dog at de ønsker å skaffe seg lærdom av testprosjektet før de tar en avgjørelse om implementering av denne type leveranse i sin virksomhet. Som understreket i det teoretiske rammeverket om innovasjon er det viktig for bedrifter å henge med på utviklingen i samfunnet og industrien for å opprettholde sin konkurranseevne. Det er derfor viktig at Posten gjør som sine konkurrenter og utforsker lignende metoder slik at de på sikt vil kunne tilby en tilsvarende og om ikke bedre tjeneste som helthjem.

5.1.3 Priskrig som følge av frikonkurranse

Som belyst i teorikapitlet gjennom Riis og Moens (2013) arbeid falmer muligheten til å påvirke pris i overgangen fra monopol til frikonkurranse. Posten har uttalt i en pressemelding (Posten Norge, 2018c) at konkurransen mellom de nordiske aktørene og store internasjonale nettverk gjør at prisene stadig presses nedover. Logistikkmarkedet i Norge har vist seg å være utfordrende, og man ser en klar sammenheng mellom veksten i markedet og i økonomien generelt. Til tross for at den økonomiske veksten har ført til høyere volumer og økt etterspørsel, har sterk konkurranse i markedet ført til prispress. PostNord har annonsert prisjusteringer i motsatt retning, som de begrunner med at de opererer i et utfordrerne marked og opplever økende kostnadspress (PostNord, 2019). Forutsatt at tjenesten de leverer er av samme kvalitet vil de også på lang sikt vil de også måtte gi etter prispresset. Dersom prisforskjellen er betydelig vil bedriftskunder høyst sannsynlig vurdere bytte av leverandør når eksisterende avtaler utløper. Det er likevel en mulighet for at kundene fortsatt velger å støtte Postens konkurrenter for bidra til økt konkurranse på markedet, som på sikt kan gi kundene bedre tilbud.

Slik situasjonen er i dag, der behovet for pakkelevering er stadig økende kan man forvente at enhetskostnadene for pakkeleveringen vil avta. På sikt vil kostnadseffektivisering også kunne bidra til å redusere kostnadene betydelig. Dette vil bidra til å redusere omfanget av prispresset som resultat av konkurransen i markedet. Et moment som kan anses som kritisk for lønnsomheten er å opprettholde og sikte mot forbedret kvalitet på leveransene, da det er en risiko for at kvaliteten svekkes når arbeidsmengden blir for stor. Det er derfor viktig å levere

tjenester av kvalitet, slik at bedriftskundene ønsker å fornye sine avtaler med Posten når de løper ut.

5.1.4 Svekket produsentoverskudd

Som illustrert i teorikapittelet legger en monopolist grenseinntektene lik grensekostnadene for å oppnå maksimert profitt. I et frikonkurransemarked må tilbyderen tilpasse seg etterspørsel og konkurrenter. Ettersom dagens konkurranseform samsvarer mer med et oligopol kan det antas at prisene ikke er like presset som ved fullkommenkonkurranse. De er likevel påvirket, som belyst i forrige avsnitt. Posten står derfor ovenfor noe underappropriabilitet, men sannsynligvis ikke av samme grad som ved fullkommen konkurranse. Dette er et positivt aspekt for konsumentene ettersom dødvekstapet reduseres, og flere kunder vil kunne kjøpe Postens tjenester. Dette er et resultat av de reduserte prisene som ikke overskrider kundenes betalingsvilje i like sterk grad som ved monopol, der Posten ville satt prisen på bakgrunn av marginalinntekten og marginalkostnaden. Som tidligere nevnt vil kostnadseffektivisering i kombinasjon med X-effektivitet derfor spille en viktig rolle for Posten dersom de ønsker å maksimere lønnsomhet fra salg og tjenester i dagens konkurransesituasjon. Dette diskuteres ytterligere i delkapittelet som omhandler innovasjon.

5.1.5 Sikring av markedsandeler

Tidligere avsnitt har beskrevet hvordan andre aktører higer etter å overta Postens markedsandeler. Posten har gjentatte ganger blitt kritisert for å hindre konkurrenter i å etablere seg på markedet og blitt innklagd til Konkurransetilsynet. I tillegg har Posten blitt beskyldt av blant annet PostNord og Schenker for å benytte statstøtte-penger til å kjøpe opp konkurrerende transportselskaper for å legge den under sitt datterselskap Bring (Anlegg & Transport, 2017). Dette mener de bidrar til å bygge et statlig logistikkmonopol gjennom Posten Norge. Anklagene ble imidlertid avvist av Kommunikasjonssjef Gjølme, som har presisert at Posten kun får betalt for ulønnsomme samfunnspålagte posttjenester og at oppkjøpene er finansiert gjennom egne overskudd og salg av eiendeler (Posten Norge, 2017b). Statsstøtte eller egenkapital, har Posten iaktatt en kjent strategi for å stille sterkere enn sine konkurrenter. Å kjøpe opp konkurrenter og inkludere dem i egen virksomhet styrker selskapet ved å eliminere konkurrenter. Som nevnt innledningsvis i oppgaven står flere av Postens arbeidsplasser i fare. Å utvide driften er et tiltak som potensielt kan bidra til å reservere flere arbeidsplasser og avlaste behovet for nedbemanning.

5.1.6 Ny Postlov

I snitt mottar hver husstand i Norge kun tre brev i uken. Posten har derfor over lengre tid fremmet et ønske til regjeringen om færre leveringsdager for brevpost, ettersom det ikke lenger foreligger et grunnlag for å lever post hver dag (Posten Norge, 2019b). Under votering 4. juni 2019 stemte regjeringspartiene for å endre postloven. Fra og med 1. juli 2020 blir det dermed postlevering kun annenhver ukedag (e24, 2019). Til tross for at endringen forventes å gå kraftig utover lokal- og meningsbærende aviser, er dette en endring som vil bidra enormt til kostnadsbesparelser for Posten bekrefter konserndirektør for divisjon Post, Gro Brakstad i en av Postens pressemeldinger (Posten Norge, 2019b). Vedtaket åpner for nok en omstilling i konsernet, ettersom halvering av antall leveringsdager fører til kraftig redusert behov for arbeidskraft. I Postens Kvartalsrapport for 1. kvartal (Posten Norge, 2019c) er det presisert at et eventuelt vedtak vil føre til den største operasjonelle og personalmessige omleggingen i konsernets historie. Ved halvering av antall leveringsdager er det antatt en reduksjon bemanning på omlag 1500 årsverk, i tillegg til endringer på ca. 2600 ansattes arbeidsoppgaver ved postterminalene (Posten Norge, 2019c). «Vi er opptatt av gode omstillingsprosesser og vil sammen med de ansattes organisasjoner jobbe for gode løsninger.» uttaler konsernsjef Tone Willie i en pressemelding publisert i forbindelse med utgivelsen av kvartalsrapporten (Posten Norge, 2019d).

5.2 Hvilken rolle spiller innovasjon i en omstillingsprosess?

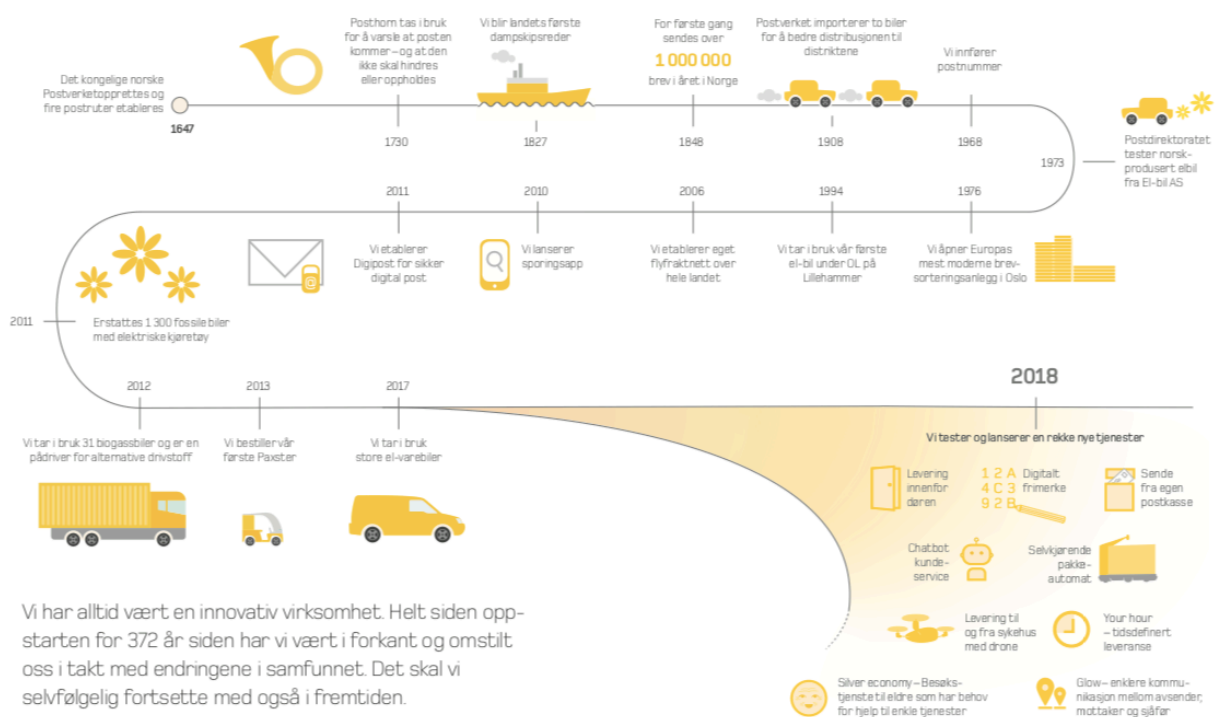
Innovasjon bidrar til å skape verdier på nye måter. I et dynamisk samfunn der teknologier og prosesser er i regelmessig endring er fornyelse og nyskapingen en sentral nøkkelfaktor for å oppnå økonomisk vekst. Det er derfor viktig å fokusere på mulighetene som kan skapes med innovasjon i stedet for barrierene som kan oppstå.

5.2.1 Enhet Digital Innovasjon

Posten har vært spesielt rammet av konsekvensene av digitale innovasjoner. Postsegmentet har opplevd sterk reduksjon i brevvolumer som en følge av økt bruk av digitale alternativer som e-post, faks og tekstmeldinger. I Postens 1. kvartalsrapport for 2019 opplyses det om at brevvolumene sunket med hele 38,9% de siste fem årene. Mengdene forventes å falle ytterligere, og inntektene fra brevpost drastisk. Dette er et godt eksempel på hva Schumpeter betegnet som kreativ destruksjon, der markedet blir snudd på hodet og spillereglene endres

fullstendig. Posten kan ikke lenger belage seg på brevinntektene som sin primære inntektskilde. I slike situasjoner er det viktig å tenke nytt. Kan de lansere et nytt produkt å basere sin hovedinntekt på? Kan prosessendringer redusere marginal utgiftene slik at lønnsomheten blir større?

Figur 11 trekker frem noen milepæler på innovasjonsfronten gjennom Posten historie. Konsernet har tatt aktiv del i samfunnsutviklingen siden stiftelsen i 1647, og utviklingen utløst av digitaliseringsbølgen ser ikke ut til å være et unntak. Sommeren 2017 ble det opprettet en egen enhet i konsernet for Digital innovasjon, der tidligere COO og tekonologidirektør i Geta, Alexander Haneng, ble ansatt som direktør (Dagens Næringsliv, 2017). Haneng har vært svært aktiv i debatten om digitalisering av næringslivet og har lengre erfaring innen digital strategi og e-handel. Formålet med innovasjonsenheten har vært å skape et kompetansesenter for utvikling av nye og innovative idéer, som kan fungere som en pådriver innenfor digital innovasjon. Siden avdelingen ble opprettet og ut 2018 har hovedfokuset vært å bygge opp miljøet, inngå samarbeidsavtaler og etablere et generelt rammeverk for innovasjonsarbeid i konsernet. Det ble brukt mye tid på å rekruttere rett kompetanse, og det endelige teamet består av både interne og eksterne kandidater forteller Haneng i Postens Bærekraftrapport 2018 (Posten Norge, 2019e). Å kunne jobbe i et tverrfaglig team med ulik erfaring og kompetanse har vært en viktig prioritering utvelgelsesprosessen.



Figur 11: Postens innovasjonsarbeid over 372 år

5.2.2 Inkrementelle innovasjoner som effektiviserer levering

Etter etableringen av innovasjonsenheten i konsernet har Posten satset på innovasjon og digitalisering i gjennom hele forretningsporteføljen. Store deler satsingen inkluderer implementering av digitale verktøy som AR (utvidet virkelighet), VR (virtuell virkelighet), IoR (internet of things), robotisering og AI (kunstig intelligens) (Posten Norge, 2018d). I en episode av Silvija Seres tekonologipodcast Lørn.tech (2019) snakker innovasjonsdirektør Haneng ut om innovasjonsarbeidets gang i konsernet. Mye av arbeidet går inkrementelle innovasjoner som kan bidra til prosessforbedringer internt. Et eksempel på dette er implementering av neurale nettverk i maskiner som leser av adresser på brev og pakker, slik at maskinen gjenkjenne håndskrift og dermed lese adressene raskere og mer effektivt.

Interne forbedringer er i liten grad synlige for konsumenter, men Posten har også lansert nye løsninger for å forbedre tilbudet til forbrukerne. April 2019 lanserte Posten digitale frimerker, et verktøy som sparer forbrukeren for tid og miljøet for avfall. I stedet for å kjøpe frimerker i butikk kan kunden enkelt kjøpe digitale frimerker på telefonen eller PC. Ved kjøp får kunden oppgitt en unik kode som skrives øverst til høyre på brevet eller pakken, der det tradisjonelle frimerket vanligvis ville vært plassert. Ved samme lansering åpnet Posten også for utsending fra egen postkasse (forutsatt at sendingen er under 2 kg og passer i postkassen). Postbudet henter forsendelsen på sin vanlige rute, og avsender spares for en tur til nærmeste postkasse eller postkontor (Posten Norge, 2018e). Slike lanseringer bidrar til å senke terskelen for å sende brev.

Sanntidssporing er også en tjeneste Posten ønsker å en dag kunne tilby sine kunder. I 2019 har de i samarbeid med Telenor gjort flere tester av digitale sporingsenheter festet til pakkebur. Sporingsenhetene er utstyrt med GPS-sporing som med hyppig frekvens sender informasjon til en sky-løsning om sin lokasjon. Enhetene er koblet til Telenors NarrowBand IoT-nett, som benytter Telenors 4G-signaler til å sende informasjon. NarrowBand er en ny mobilstandard for 4G som gjenbraker 4G-infrastrukturen (Lørn.tech, 2019). Bruk av NarrowBand IoT-nettverket til sporing løser en del problemer knyttet til dårlig batteritid og dekning som de tradisjonelle sporingsenhetene har bydd på. Implementering av innovasjonen er ikke bare et steg i riktig retning for utvikling av sanntidssporing på forsendelser, men vil også bidra til økt effektivitet internt (Posten Norge, 2019d). I en pressemelding om smart sporing av pakkebur uttaler distriktsjef i Oslo, Kay Frode Woll, at flere pakkebur har blitt

stående hos både eksisterende og tidligere kunder. De har til og med opplevd at Postens pakkebur har ligget til salgs på Finn.no. Målet med NarrowBand teknologien er å enklere kunne koordinere omløpet av pakkebur slik at de har riktig antall ledige bur på riktig sted, til riktig tid, og unngår unødvendige forsinkelser.

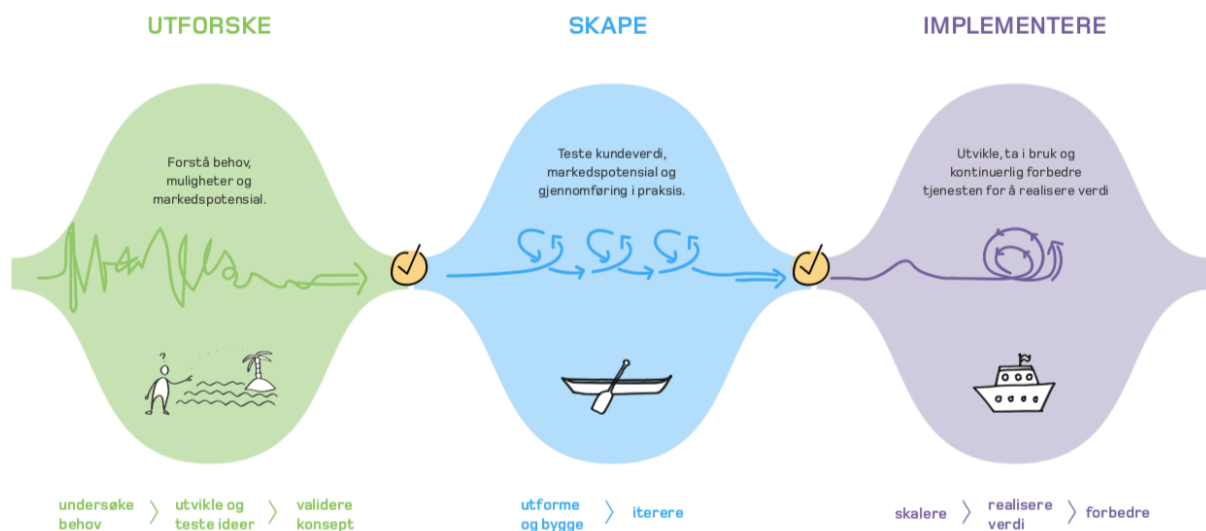
Wit og Meyer (1998) har argumentet for at inkrementell innovasjonen er en effektiv tilnærming for sikre en virksomhet gradvis vekst. Det fremstår derfor positivt at Posten higer etter å øke kvaliteten på sine tjenester og kontinuerlig jobber for å effektivisere sine prosesser. Det kontinuerlige arbeidet for å forbedre tjenesten bidrar til å motvirke X-ineffektivitet.

5.2.3 Ytterligere forbedringer i verdikjeden

Posten ser også på større forbedringer i sine verdikjeder, spesielt innenfor pakkelevering. Med økt netthandel kommer også et større pakkevolum, som til tider postkontorene og spesielt PiB-lokalene har utfordringer med å betjene. I 2018 har de utforsket alternativer, som også kan være enklere for pakkemottakerne. Et eksempel er bruk av pakkeautomater i borettslag. Postbudet leverer forsendelsen i en ledig luke i automaten, og mottaker blir tilsendt en SMS-kode til å åpne luken med. En annen løsning Posten forsker på er selvkjørende pakkeautomater. Autonome pakkeautomater kan da bli fylt på postkontoret, for så å selv kjøre til et eller flere sentrale punkter der man kan hente brev og pakker, før den returnerer for påfyll (Posten Norge, 2018e).

5.2.4 Refleksjoner rundt Postens innovasjonsprosesser

I Postens Bærekraftsrapport for 2018 (Posten Norge, 2019e) illustrerer Posten sin innovasjonsprosess. I motsetning til Bessant og Tidss (2015) modell som er delt inn i fire faser, går Posten ut ifra tre: utforske, skape og implementere (Figur 12). Denne samsvarer mer med Shepards (1967) mer generelle inndeling: initieringsfasen, utviklingsfasen og implementeringsfasen.



Figur 12: Postens innovasjonsprosess

Posten har vært svært aktiv på innovasjonsfronten de siste årene, og på innovasjonsdirektør Hanengs LinkedIn profil kan man se at han stadig deltar på konferanser og seminarer for å utforske nye muligheter som Posten potensielt kan ha nytte av. Selskapet ser ut til å være preget av en innovasjonsfilosofi som handler om å leke seg fram til nye løsninger. Som overnevnte eksempler illustrerer tilstrebes innovasjonene fra både knowledge push og need pull. Springløsningen kan være et eksempel på need pull, ettersom konsernet har et behov for mer presis og pålitelig overvåking av sine pakkebur. Det samme kan pakke automatene klassifiseres som, da det er behov for å redusere belastning på postkontorene og PIB-lokalene. Digitale frimerker kan vurderes som en knowledge push, ettersom det er et resultat av alternativ anvendelse og videreutvikling av allerede eksisterende teknologi.

En kan argumentere for at en blanding av både knowledge push og need pull er en god kombinasjon for optimal utvikling. Need pull er spesielt et godt utgangspunkt i idéemyldringsfasen, da det er lite hensiktsmessig å investere tid og ressurser i utviklingen av en idé man absolutt ikke har nytte av. Det kan allikevel være fornuftig å utforske nye muligheter og ytterligere anvendelser med eksisterende teknologier. I podkasten til Lørn.tech (2019) forteller Haneng at Posten stadig arrangerer «Hackathon» med både med sine ansatte internt og med samarbeidspartnere. Hackathon er et arrangement, som ofte organiseres i form av konkurranse. Deltakerne jobber i grupper med programvare- eller maskinprosjekter, med et mål om å skape et fungerende produkt ved slutten av arrangementet (Dictionary.com, 2019). NarrowBand løsningen for eksempel, begynte med et Hackathon arrangert i samarbeid med

Telenor. De visste at teknologien ville komme, men var usikre på hva den kunne brukes til. Deltakerne var både teknologer og ikke-teknologer, og fikk utdelt en innleveringspostkasse, 30 ulike sensortyper og et NarrowBand modem. På fire timer fikk de muligheten til å leke seg fram til ulike løsninger og anvendelser av teknologien. Resultatene var blant annet postkasser som kunne fortelle når det ble lagt et brev i postkassen, postkasser som kunne fortelle hvor fulle de var, og postkasser som kunne fortelle når de var tomme gjennom kommunikasjon mellom sensorer og NarrowBand-teknologien. Selv om resultatene ikke var det ønskelige sluttproduktet, har arrangementet bidratt til idéemyldring og inspirasjon for fremtidig anvendelse av NarrowBand teknologien. Et knowledge push kan dermed også fungere som løsningen på et need pull.

Teorikapittelet belyser at god ressursallokering er grunnleggende for lønnsomhet, og da spesielt når man har flere innovasjonsprosjekter pågående parallelt. Ressursanskaffelser er ikke belyst eksplisitt i Postens innovasjonsprosess (Figur 12), men i Postens Bærekraftsrapport 2018 (Posten Norge, 2019e) fremlegges konsernets strategiske plattform, som setter retninglinjer for hvordan de kan bruke sine ressurser for å sikre langsiktig verdiskapning. Rapporten gir uttrykk for at selskapet har en vel gjennomtenkt prosess for ressursallokering og at de er svært bevisste i sine anskaffelser.

«Postens størrelse og tjenestespekter innebærer at Posten har betydelige årlige innkjøp. Dette slår inn økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig på omverdenen. Flere av innkjøpene som konsernet gjør er avgjørende for utvikling av industrier/markeder og selskaper som utvider ny teknologi eller produkter.

Innkjøp i konsernet er gjennomgripende i Postens verdikjede, da det har trefningspunkter hos leverandørene, det påvirker drift og til slutt kundene våre.» (Posten Norge, 2019e, s. 57)

Videre presiseres det at konsernet har tett dialog med leverandørmarkedet i en anskaffelsesprosess for å bli kjent med eventuelle nyutviklinger i markedet. Dialogen kan avdekke nye måter å dekke behovet på, og eventuelt utfordre det i forkant av konkurranser. Ettersom Posten er et statseid konsern er de pliktig i å følge loven om offentlige anskaffelser, som krever konkurranse for alle anskaffelser av verdi lik eller over 100 000 kr. Gjennomføring av dialoger med aktuelle leverandører i forkant av annonsering av konkurranser kan derfor vurderes som svært fordelaktig for å utarbeide et

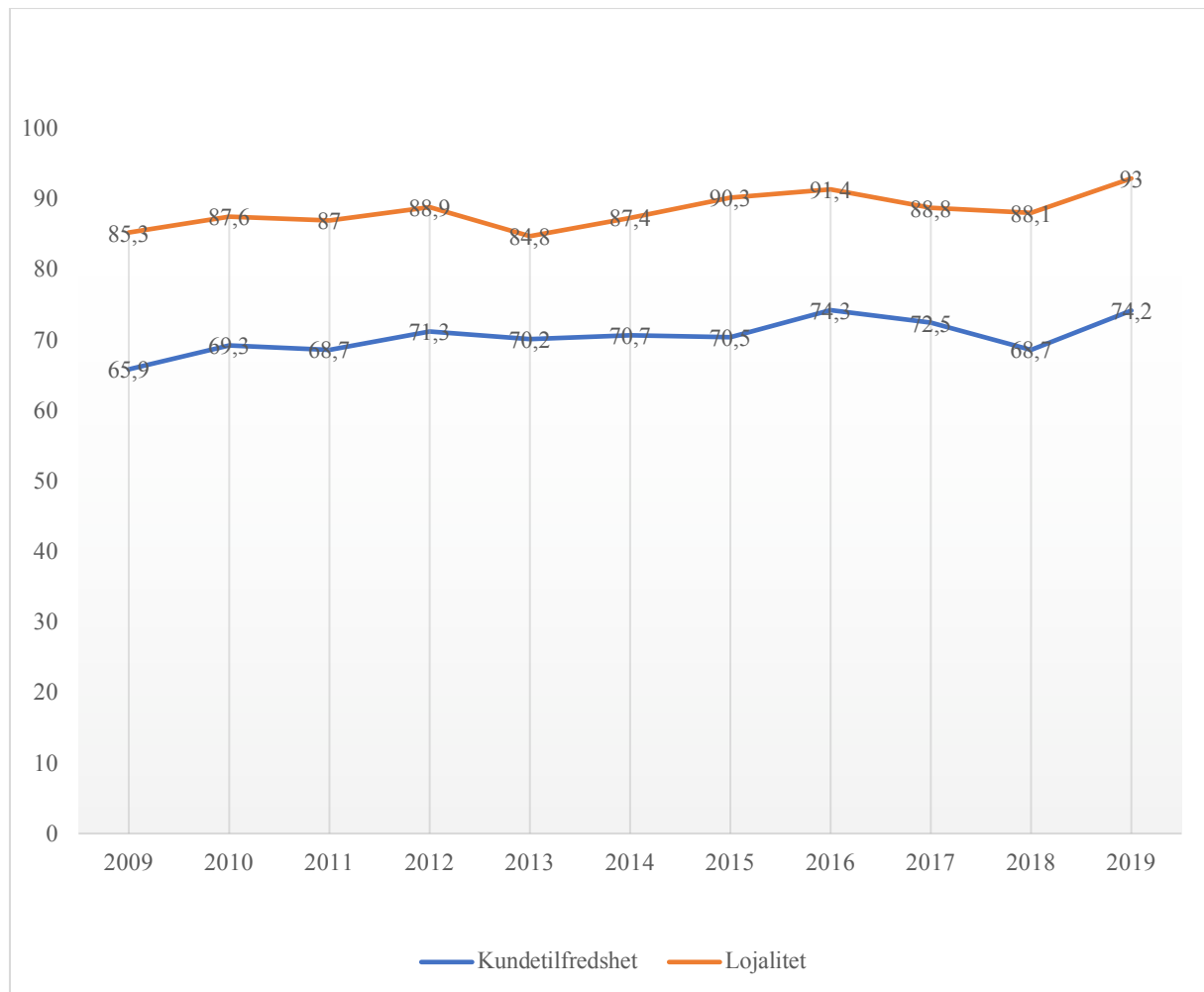
konkurransesgrunnlag som vektlegger de viktigste aspektene ved anskaffelsesbehovet. Behovene som avdekkes gjennom dialogen kan dermed prioriteres i utvalget av tildelingskriterier med tilhørende vekting til konkurransegrunnlaget. Posten gir uttrykk for at dialogen er tungt vektlagt i innkjøpsprosessen med et indirekte formål om å bidra til et leverandørmarked som er best mulig tilpasset til å kunne dekke konsernets behov. Etter endt anskaffelse sendes et tilbakemeldingsskjema til leverandør og det gjennomføres et evalueringsmøte.

Postens andre og tredje steg i innovasjonsprosessen, skape og implementere, viser mange likheter med Bessant og Tidss tredje fase; utvikle og bearbeide idéen. Posten tester kundeverdi, markedspotensial og gjennomføring i praksis. I Lørn.techs podkast (2019) forteller Haneng at de både utarbeider prototyper og tester ut potensielle nye tjenester på kunder. Et eksempel på dette er pakkelevering innenfor døren, som Posten har testet på en gruppe i samarbeid med Verisure. Videre i implementeringsfasen utvikles tjenesten før den tas i bruk og kontinuerlig forbedres for å skape verdier. I Bærekraftsrapporten (Posten Norge, 2019e) er det ikke skrevet noe spesifikt om bruk av phase-gate modeller, men ut ifra illustrasjonen med gule avhakede sirkler kan det antas at Posten benytter et system i stil med Wysockis (2014) rammeverk. Det er viktig å se tilbake og vurdere om idéen man utarbeider fortsatt vil være av verdi for å unngå unødvendig bruk av ressurser. Phase-gate modeller er også nyttige for å måle hvorvidt man har gjennomført det aktuelle stadiet etter planen, eller om det foreligger avvik som må utarbeides før man kan fortsette til neste fase.

Med utgangspunkt Bessant og Tidss (2013) utvalgte faktorer som avgjør suksessraten i et innovasjonsprosjekt stiller Posten sterkt. I deres rapporter gis det uttrykk for at Posten har et bevisst forhold til verdikjedestyring, og som et av Norges eldste konsern, har Posten lang og god erfaring innenfor både industrien og markedsføring. I 2018 ble Posten kåret av Innomag som Norges femte mest innovative virksomhet. Dette bidrar yttligere til å styrke lojaliteten hos kunder, ettersom kontinuerlig innovasjonsarbeidet sender signaler om at konsernet er opptatt av å ha det beste tilbudet bransjen.

5.3 Hvilken verdi har en bedrifts omdømme i en omstillingsprosess?

I teorikapittelet defineres omdømme blant annet som omverdenens oppfatninger og forventninger til en bedrift og det den leverer. Med utgangspunkt i denne definisjonen kan man forvente at et godt omdømme er en avgjørende faktor for en kunde som skal velge leverandør av en vare eller tjeneste. Grafen i Figur x illustrerer Postens resultater fra Handelshøyskolen BIs Norsk Kundebarometer de siste 10 årene.



Figur 13: Postens NKB poeng de siste 10 årene

Med unntak av en liten dugg i 2018, har Posten opplevd en generell vekst innen både kundetilfredshet og lojalitet. Lojaliteten er høyere enn noensinne, og kundetilfredsheten er også i toppskiktet. Til tross for 63. plass på listen i 2019, på grunn av rangering etter kundetilfredshet, er Posten den bedriften som forbrukerne viser høyest lojalitet til. Basert på Harris Interactives vurdering av poengsummene til de to disiplinene stiller Posten utmerket når det kommer til lojalitet og bra når det kommer til kundetilfredshet. Forklaringen på

duppen i 2018 er vanskelig å definere, men ettersom undersøkelsen er gjort blant privatkunder kan en aktuell årsak være forsinkelser på forsendinger på grunn av et økende, og dermed vanskeligere kontrollerbart pakkevolum.

Høsten 2018 kom det fram i mediene at østeuropeiske sjåførere i Postens datterselskap Bring hadde en timelønn på litt over 30 kroner (Nettavisen, 2018). I ettertid har Posten blitt anklaget for sosial dumping, og senest i mars 2019 blitt rapportert inn til Arbeidstilsynet for samme anklage (e24, 2019). Pressesjef John Echhoff har avvist påstandene, men Posten har ikke lagt frem med konkrete dokumentasjon på lønnsforholdene.

Resultatene fra NKB 2018 ble annonsert i starten av mai og duppen i 2018 kan dermed ikke relateres til sosial dumping anklagene ettersom de var presentert høsten, samme året. Andre omdømmeundersøkelser kan selvfølgelig vise andre trender, men ettersom kun NKB har publisert utfyllende resultater for lengre perioder offentlig, er det valgt å ta utgangspunkt i disse. Med tanke på oppgangen i 2019 ser det ikke ut som at sosial dumping debatten har hatt stor innvirkning på privatkunders oppfatning av konsernet. Det kan derimot forventes at bedriftskunder lar seg prege av slike saker ettersom samarbeid med en bedrift som potensielt bryter med Arbeidsmiljøloven reflekterer over på ens eget omdømme.

Teleselskapet Telenor har gjentatte ganger oppdaget dårlige arbeidsforhold og tendenser til barnearbeid hos sine underleverandører i blant annet Bangladesh og Myanmar. Dette er ikke forhold man ønsker å assosieres med, og ved alle tilfellene har selskapet vært åpne om forholdene og at de ikke ønsker at det skal være slik i deler av deres verdikjede. I 2008 ble forholdene oppdaget på en fabrikk i Dhaka i Bangladesh av en journalist. Daværende konsernsjef uttalte seg følgende til saken:

«For oss i Telenor er det skammelig at det er en journalist som oppdager uakseptable arbeidsforhold av dette omfang hos våre leverandører. De burde vært avdekket av egne inspeksjoner. Vi har iverksatt tiltak rettet mot alle våre operasjonelle selskaper for å sikre at dette ikke skjer igjen.»

Jon Fredrik Brakaas til NRK etter første runde med avsløringer (NRK, 2008).

Dette er et prakt eksempelpå åpenhet, en av de fem dimensjonene som trekkes frem i Fombrun og van Riels «Roots of fame» (2003). Her legger Telenor seg flate om forholdene,

og understreker at forholdene er uakseptable og at tiltak vil iverksettes umiddelbart. I ettertid har det ikke oppstått lignende saker, inntil selskapet startet virksomhet i Myanmar. Lignende utfordringer var forventet, og Telenor var igjen åpne om saken da de ble bevisst på forholdene hos sine underleverandører. En slikt transparens bygger tillit hos omverdenen (e24, 2014).

Postens avfeier sosial dumping anklagene med følgende forklaring:

«Påstanden om sosial dumping er uriktig. Våre sjåførere i Bring Trucking lønnes etter slovakiske betingelser på internasjonale oppdrag og får norsk minstelønn når de kjører kabotasje. Det dokumenterer vi også i våre svar til Arbeidstilsynet»

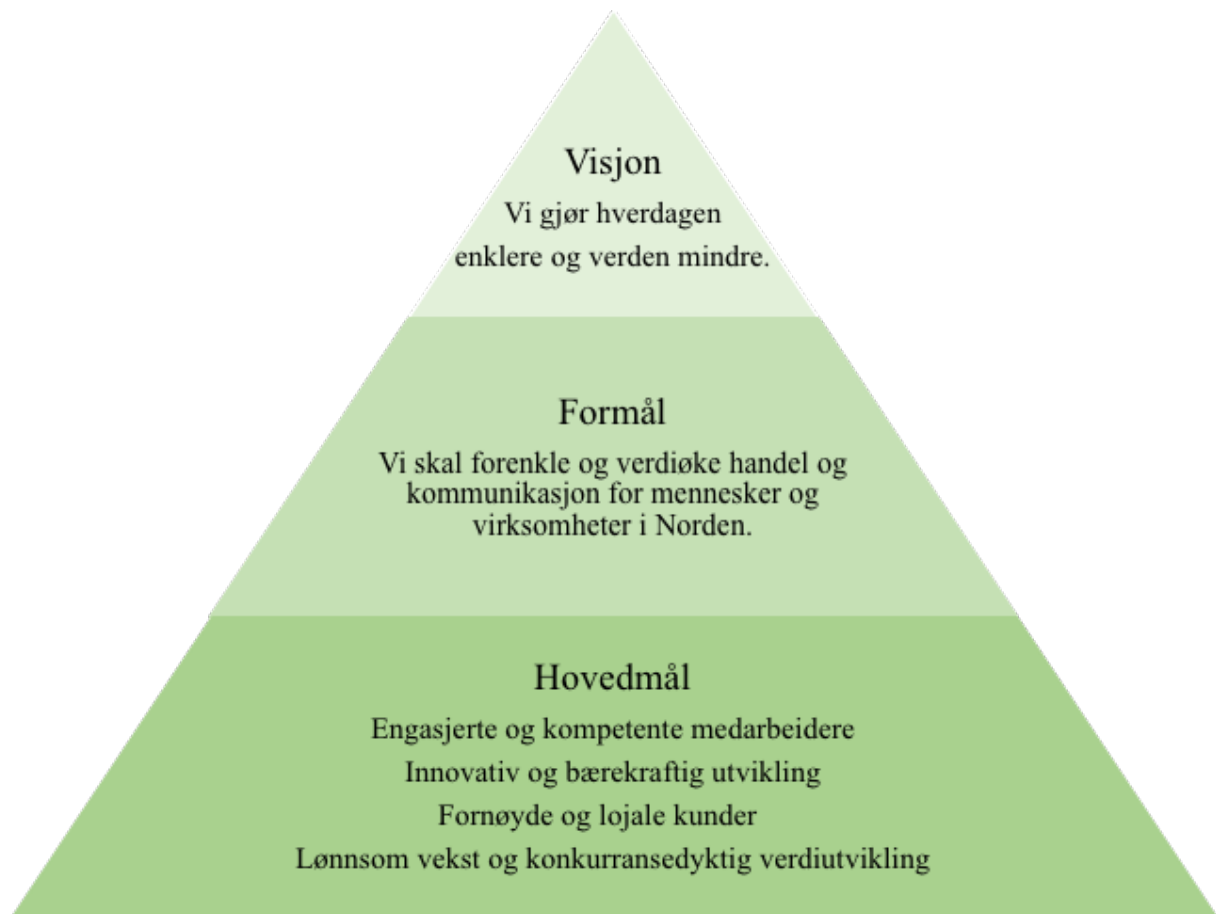
John Eckhoff i e-post til NTB (e24, 2019)

I en kronikk skrevet av konsernsjef Tone Willie (Posten Norge, 2018f) understrekes det samme. Det er allikevel rom for spekulasjoner når lignende anklager oppstår igjen og igjen.

Mye medieoppmerksomhet har gjort Posten til en synlig bedrift for omverdenen. Synlighet er nok en av Fombrun og van Riels (2003) utvalgte dimensjoner i Roots of fame. Foruten medieoppmerksomheten, er Posten og Bring spesielt synlig på veiene med sine røde og signalgrønne postbiler og semitrailere. Det kan argumenteres for at disse gjør Posten til en av landets synligste merkevare. Basert på forfatters observasjoner er det sjeldent Posten sender reklamevideoer på TV. Det hender selvfølgelig, men ikke i stor grad. Konkurrenter som PostNord har vært mer aktive på denne fronten. Årsaken til dette kan være at for brevavsendere er Posten allerede det opplagte valget. Bedriftskunder påvirkes trolig lite av reklame på TV i valg av leverandører, og ser heller på pris, kommersiell verdi og aksjeaktivitet.

Særegenhet kommer fram gjennom selskapets synlighet. I følge Apeland (2007) vil særegenhet gjøre en bedrift lettere gjenkjennbar. Disse bedriftene vil ofte ha lettere for å introdusere nye og andre verdier som viker fra dens allerede eksisterende identitet, i tillegg til introduksjon av nye tjenester. I Postens situasjon der brevvolumene synker er selskapet avhengig av å utvide sitt tjenestetilbud til nye markeder for å kunne hente inn tapte inntekter. Ettersom konsernet engasjerte i innovasjonsarbeid er det derfor en fordel at barrierene for introduksjon av nye tjenester er få.

Fombrun og van Riel (2003) presiserer at det å være konsistent er en viktig faktor for å bygge et godt omdømme. Forfatterne trekker frem fem steg for oppbygging av omdømmeplattformen for å sikre konsistens i omdømmebyggingen. Rent praktisk kan å være konsistent i omdømmebyggingen, og ikke minst handlinger kan sammenlignes med følge en strategi. Gants (2016, s. 4) definisjon på en strategi er et team som gi sammenheng og veivisning i valg av handlinger og avgjørelser hos en organisasjon eller privatperson. I 2017 utarbeidet Posten ny strategi for de neste årene. I utarbeidelsen av strategien har «kundeorientert, forenklet og lønnsomt» vært sentrale nøkkelord, som har blitt konkretisert i ny konsernstruktur, forretningsstrategi og strategisk plattform (Posten Norge, 2018g). Den strategiske plattformen utgjør Postens visjon, formål og hovedmål (Figur 14).



Figur 14: Postens strategiske plattform

Ved å handle i tråd med Postens visjon, og alltid strebe for å oppnå sine formål og hovedmål vil Posten automatisk vise kontinuitet, ettersom alle beslutninger tas med overnevnte i baktankene. Kontinuitet bidrar dermed til å styrke tilliten hos kundene når de vet hva de kan forvente av Posten.

Å drive virksomheten etter visjon og strategi viser ekthet. Dette viser at selskapet står for sine verdier, og at det ikke kun er en fasade for å lokke kunder. Postens visjon er å gjøre hverdagen enklere og verden mindre. Økt fokus på innovasjon i konsernet er med på å underbygge dette. Formålet om å forenkle å verdiøke handel og kommunikasjon for mennesker og virksomheter underbygges også av innovasjonsarbeidet. Hovedmålet om innovativ og bærekraftig utvikling er også sterkt forankret i Postens arbeid. Posten har hatt stort fokus på miljø, og har en av verdens største flåter av el-kjøretøy. Fra og med 2019 vil dette utvides med elektriske semitrailere fra Tesla (Posten Norge, 2018e). Flere av Postens engasjementer trekkes fram i Bærekraftsrapporten (Posten Norge, 2019e). I dagens samfunn hvor miljødebatten er større en noensinne er det viktig at en av Norges største bedrifter viser et godt eksempel for andre virksomheter. Miljøengasjementet oppfattes også positivt miljø- og bærekraftsorienterte kunder. Sosial dumping anklagene er ord mot ord uten fremlagte beviser som motstrider hovedmålet om engasjerte og kompetente medarbeidere. Sett bort ifra dette ser det ut som at Posten alt i alt lever opp til sin visjon og sin strategi.

6 Konklusjon

Formålet med studien har vært å få bedre forståelse for hvilken omstilling som kreves for å lykkes i overgangen fra konkurranseformen monopol til frikonkurranse.

Konklusjonskapittelet oppsummerer de viktigste funnene i diskusjonskapittelet som legger grunnlaget for svar på problemstillingen:

Hva kreves for at en bedrift skal lykkes i overgangen fra konkurranseformen monopol til frikonkurranse?

Behovet for omstilling i overgangen fra monopol til frikonkurranse fremprovoseres av tap av markedsrett. Som konsekvens av dette vil hovedutfordringen være konkurranse fra andre aktører. Konkurransen fra andre aktører fører til kamp om kundene, som igjen kan svekke den tidligere monopolistens inntekter. Som avdekket i Porters femkraftsmodell kan man risikere at kundene etterspør tjenester hos nye aktører for å øke konkurransen i markedet. Å styrke de nyetablerte bedriftene kan dermed bidra til bedre tilbud på markedet og reduserte priser på tjenestene. Mulighetene for å påvirke pris vil reduseres ettersom den tidligere monopolisten nå ikke bare må ta hensyn til etterspørselen i markedet, men også sine konkurrenter og deres priser. Dette kan ha store innvirkninger på en bedrifts lønnsomhet og gjenspeiles i resultatene. Posten har levert ettersom deres markedsrett har avtatt.

Som drøftet i diskusjonskapittelet er innovasjonsarbeid en gyllen mulighet til å sikre seg konkurransefortrinn. Det er derfor viktig å se bort ifra utfordringene som innovasjoner kan by på, og heller fokusere på mulighetene innovasjon, forskning og utvikling kan frembringe. Inkrementelle innovasjoner kan øke kvaliteten på produktene og tjenestene bedriften tilbyr, samt bidra til differensiering fra konkurrentene. Implementering av disse gradvise innovasjonene kan også bidra til å sende signaler til kundene om at bedriften jobber mot å til enhver til ha det beste tilbudet på markedet. Dersom man lykkes med radikal innovasjon og innovasjonen slår an hos kundene kan man oppleve en midlertidig monopolsituasjon, frem til konkurrentene kommer på banen igjen med konkurrerende alternativer. I dette tidsrommet kan man sikre seg større inntekter. Posten arbeider med innovasjon som er rettet mot kundene, men også mot intern drift. Innovasjoner som effektiviserer tradisjonelle metoder innen driften kan bidra til reduserte produksjonskostnader, som igjen bidrar til å øke lønnsomheten på driften, gitt at prisene holdes konstante. Så lenge bedriften har kontroll på sin

ressursallokering i innovasjonsarbeidene sine og unngår store overskridelser spiller innovasjon en verdifull rolle i en omstillingsprosess. Innovasjonsarbeid vurderes som avgjørende for at bedriften ikke skal henge etter og bli etterlatt i skyggen av konkurrentene i dagens dynamiske marked.

Studien har avdekket noen observasjoner som viker fra den eksisterende teorien når det kommer til omdømme. Omdømme har blitt definert som omverdenens oppfatninger og forventninger til bedriften og det den leverer, og vurdert som svært avgjørende i en kundes valg av aktør for kjøp av tjenester. Med tanke på Posten og sosial dumping anklagene tilsier det teoretiske rammeverket at denne medieoppmerksomheten vil svekke bedriftens omdømme, og bidra til tap av kunder. Markedsundersøkelser og Postens resultater tilsier det motsatte. Årsaken til dette kan begrunnes med selskapets lange tradisjoner, og følgelig opparbeidede tillitt hos sine kunder etter nærmere 400 år med virksomhet i Norge. Det kan derfor vurderes at jo sterkere omdømme en bedrift har, desto mer robust stiller en ved potensielle skandaler. Dette betyr også at et sterkt omdømme og kundelojalitet kan bidra til å redusere omfanget av omstillingsprosesser som innebærer endringer innen markedsstruktur.

6.1 Refleksjoner rundt forskningsspørsmålene og problemstillingen

Forskingsspørsmålene har avdekket utfordringene som følger av tap av markedsrett i overgangen fra monopol til frikonkurranse. Videre har de drøftet faktorer som kan ha betydning for utfallet av omstillingen. Kontinuerlig innovasjonsarbeid vurderes som essensielt for å lykkes i omstillingen ved å opprettholde et konkurransedyktig tjenesteutvalg. En tidligere monopolist bør derfor engasjere seg i innovasjonsarbeid for å fremstå som en attraktiv aktør for forbrukerne. I tillegg er det viktig å strebe for å optimalisere interne prosesser for å hente inn større inntekter gjennom reduserte kostnader og ressursbruk. Fordelen med å være tidligere monopolist er at kundene gjenkjenner merkevaren, forutsatt at selskapet har et godt omdømme. Dersom kunder har negative assosiasjoner til bedriften er sannsynligheten for frafall når nye aktører kommer på markedet stor. Omdømme spiller derfor en betydelig rolle i den aktuelle omstillingsprosessen, og belyser viktigheten av å ha en bevisst tilnærming til omdømmebygging. Med angitt grunnlag vurderes innovasjon og omdømmebygging som avgjørende prioriteter i omstillingsprosessen, i samspill med orientering av florerende utfordringer.

Referanser

- abc nyheter. (2018, 22. desember). *Postnord: Rekordår for pakkesendinger i posten*. Hentet fra abc nyheter::
<https://www.abcnyheter.no/nyheter/norge/2018/12/22/195486001/postnord-rekordar-for-pakkesendinger-i-posten> 25. mai 2019
- Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions. *Strategic Management Journal Vol. 22 (6/7)*, s. 521-543.
- Andersen, M. E., & Stoltz, G. (2014, 9. juni). *Monopol*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/monopol> 21. mai 2019
- Andreassen, T. W., & Olsen, L. L. (2008). The impact of customers' perception of varying degrees of customer service on commitment and perceived relative attractiveness. *Managing Service Quality: An International Journal Vol. 8 (4)*, s. 309-328.
- Anlegg & Transport. (2017, 2. januar). *Transportgiganter angriper Posten*. Hentet fra <https://www.at.no/artikler/transportgiganter-angriper-posten/417370> 26 mai 2019
- Apeland, N. M. (2007). *Det Gode Selskap: Omdømmebygging i Praksis*. Høvik: Hippocampus.
- Aubert, V. (1985). *De skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Bessant, J., & Tidd, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, UK: Wiley.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester, UK: Wiley.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). I H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West, *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (s. 1-14). United Kingdom: Oxford University Press.
- Chidamber, S. R., & Kon, H. B. (1994). A Research Retrospective of Innovation Inception and Success: The Technology-Push, Demand-Pull Question. *International Journal of Technology Management Vol. 9 (1)*, s. 91-112.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, desember). *What is Disruptive Innovation?* Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> 26. april 2019

- Dagens Næringsliv. (2017, 16. juni). *Haneng til Posten*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/teknologi/posten/geta/bring/haneng-til-posten/2-1-105686> 1. juni 2019
- Dagens Næringsliv. (2017, 15. mars). *Norpost begjærer oppbud*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/norge/nrk/oslo/posten/norpost-begjærer-oppbud/2-1-54737> 26. mai 2019
- Dagens Næringsliv. (2019, 26. mars). *Hard pakkekamp om netthandlerne*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/handel/netthandel/posten-norge/postnord/hard-pakkekamp-om-netthandlerne/2-1-569122> 26. mai 2019
- Dagens Næringsliv. (2019, 14. mars). *Norsk postselskap konkurs - omsatte for 160 millioner i 2017*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/medier/easy2you/espen-slyngstad/distribusjon/norsk-postselskap-konkurs-omsatte-for-160-millioner-i-2017/2-1-565558> 26. mai 2019
- Dahlum, S. (2018, 13. juni). *Kvantitativ analyse*. Hentet fra Store norske leksikon: https://snl.no/kvantitativ_analyse 28. mai 2019
- Dalland, O. (2012). *Metode og Oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dictionary.com. (2019, 6. juni). *Hackaton*. Hentet fra Dictionary.com: <https://www.dictionary.com/browse/hackathon> 6. juni 2019
- Driveklepp, S. O., & Bjørkedal, I. (2016). *Ressursplanlegging - slik lykkes du med prosjektarbeidet*. Hentet fra Visma Blogg: <https://www.visma.no/blogg/ressursplanlegging-slik-lykkes-du-med-prosjektarbeidet/> 27. april 2019
- Easy2You. (2019). *Hva gjør vi?* Hentet fra Easy2You: <https://www.easy2you.no/om-oss/> 27. mai 2019
- e24. (2014, 19. august). - *Telenor avslørte barnearbeid i Myanmar*. Hentet fra e24: <https://e24.no/boers-og-finans/telenor-avslørte-barnearbeid-i-myanmar/23277790> 2. juni 2019
- e24. (2016, 21. juli). *Samferdelsdepartementet avslår Postens anbudsanke*. Hentet fra e24: <https://e24.no/naeringsliv/posten/samferdselsdepartementet-avslaar-postens-anbudsanke/23745397> 29. mai 2019
- e24. (2019, 28. mars). - *Staten bidrar til at markedet blir useriøst*. Hentet fra e24: <https://e24.no/naeringsliv/posten/reagerer-paa-forholdene-i-bring-vi-kan-ikke-ha-det-slik-at-staten-bidrar-til-at-markedet-blir-userioest/24590517> 2. Juni 2019

- e24. (2019, 27. mars). *Bring rapportert for sosial dumping*. Hentet fra e24:
<https://e24.no/naeringsliv/posten/transportsselskapet-bring-rapportert-for-sosial-dumping/24590045> 2. juni 2019
- e24. (2019, 5. juni). *Flertall på Stortinget for post annenhver dag*. Hentet fra e24:
<https://e24.no/privat/flertall-paa-stortinget-for-post-annenhver-dag/24635034?fbclid=IwAR23GxxvjuD6C2F9VppP-IGvcYcI73aiL8NLLajU1qObtHGMMA3WCwc3H8> 6. juni 2019
- Evers, N., Cunningham, J., & Holholm, T. (2014). *Technology Entrepreneurship: Bringing Innovation to the Marketplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillian.
- Finansdepartementet. (2015). *NOU 2015:1 : Produktivitet - grunnlaget for vekst og velferd - Produktivitetskomisjonens første rapport*. Hentet fra Regjeringen.no:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/sec10> 25. april 2019
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Riel, C. B. (2003). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall books.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. (1998). Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmark Study. *Corporate Reputation Review Vol. 1 (3)*, s. 205-214.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management Vol. 7 (4)*, s. 241-255.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. New Jersey, NJ: Wiley.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Chichester, UK: Wiley.
- Griffin, A. (2008). *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility*. London, UK: Kogan Page.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Handelshøyskolen BI. (2019). *Norsk Kundebarometer*. Hentet fra Handelshøyskolen BI:
<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/> 16. mai 2019

- Harris Interactive. (2011). *The Harris Poll 2013 RQ Summary Report*. Hentet fra <https://www.rankingthebrands.com/PDF/The%20Reputations%20of%20the%20Most%20Visible%20Companies%202011,%20Harris%20Interactive.pdf> 16. mai 2019
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Output*. London, UK: Sage Publications.
- helthjem. (2019). *Om oss*. Hentet fra helthjem: <https://helthjem.no/om-oss> 2. juni 2019
- Idsø, J., & Andersen, M. E. (2014, 9. juni). *Fullkommen konkurranse*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/fullkommen_konkurranse 21. mai 2019
- Innomag. (2018, 8. juni). *Dette er Norges 25 mest innovative virksomheter*. Hentet fra Innomag: <https://www.innomag.no/dette-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter-2/> 9. juni 2019
- Innovasjon Norge. (2011). *Håndbok i omdømme og merkevarebygging*. Innovasjon Norge.
- Isaksen, A. (2016, 11. februar). *omstilling av næringslivet*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/omstilling_av_n%C3%A6ringslivet
- Karlsson, A., & Törlind, P. (2016). Mitigating Lack of Knowledge: a Study of Ideas in Innovative Projects. *Internatiounal Journal of Design Creativity and Innovation Vol. 4 (3/4)*, s. 144-161.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillian.
- Konkurransetilsynet. (2019). *Om oss*. Hentet fra Konkurransetilsynet: <https://konkurransetilsynet.no/om-oss/> 23. mai 2019
- Lørn.tech (2019). Podcast #221: IoT: Alexander Haneng: Smart sporing [Innspilt av A. Haneng, & S. Seres].
- Leibenstein, H. (1966, juni). Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency". *The American Economic Review Vol. 54 (3)*, s. 392-415.
- Lovdata. (2004). *Konkurranseloven*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-03-05-12#KAPITTEL_2 23. mai 2019
- Malt, U. (2015, 4. september). *Kvalitativ*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/kvalitativ> 28. mai 2019
- medier24. (2016, 18. november). *Hvor galt kan det gå før Kvikkas gir opp? Og hva skjer da? - I teorien kan vi ta over igjen, sier Posten*. Hentet fra medier24: <https://www.medier24.no/artikler/hvor-galt-kan-det-ga-for-kvikkas-gir-opp-og-hva-skjer-da-i-teorien-kan-vi-ta-over-igjen-sier-posten/365363> 28. mai 2019

- medier24. (2016, 12. juli). *Kvikkas.no vant kampen om å få levere aviser på lørdager. Men Posten har levert inn klage*. Hentet fra medier24:
<https://www.medier24.no/artikler/kvikkas-no-vant-kampen-om-a-fa-levere-aviser-pa-lordager-men-posten-har-levert-inn-klage/362796> 28. mai 2019
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2008, 5. desember). *Regjeringen.no*. Hentet fra St. meld. nr. 7 (2008-2009) (Del 1, kapittel 2):
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/> 6. juni 2019
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2010, 18. oktober). *Regjeringen.no*. Hentet fra Hva er innovasjon?: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485/> 28. april 2019
- Nettavisen. (2018, 11. oktober). *Postens Bring Trucking-sjåfører tjener 5500 kr i måneden*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/na24/postens-bring-trucking-sjaforer-tjener-5500-kroner-i-maneden/3423545924.html>
- Nordøy, J. (2019). *Et godt omdømme bidrar til økonomisk vekst*. Hentet fra KANTAR:
<https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/et-godt-omdomme-bidrar-til-okonomisk-vekst/> 3. mai 2019
- NRK. (2008, 4. september). *Telenor innrømmer mer barnearbeid*. Hentet fra <https://www.nrk.no/okonomi/telenor-innrømmer-mer-barnearbeid-1.6206752?fbclid=IwAR39Czprh2TdSxK6b2uzTxIimxhYHACYt3gPPZmNEHv6M5ZluSCnOYyKEXk> 2. juni 2019
- Olsson, N. (2011). *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: Tapir akademisk.
- Pacher, S. (2015, 27. mars). *Innovation and Entrepreneurship - The Austrian Economist Joseph A. Schumpeter*. Hentet fra Austrian Embassy Washington:
<https://www.austria.org/austrianinformation/2015/3/27/innovation-and-entrepreneurship-the-austrian-economist-joseph-a-schumpeter> 28. april 2019
- Palmstrøm, K. (2012). *Makt og Medier*.
<http://home.hib.no/mediesenter/medium/bokmal/pdf/makt.pdf> 3. mai 2019.
- Pihl, R., Bolstad, E., & Djupvik, G. (2019, 9. mars). *Store norske leksikon*. Hentet fra Fotografi: <https://snl.no/fotografi> 29. april 2019
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Microeconomics*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Posten Norge. (2015a, 14. januar). *Posten trenger en ny postlov*. Hentet fra Posten Norge:
<https://www.postennorge.no/presse/arkiv/posten-trenger-en-ny-postlov> 25. mai 2019

- Posten Norge. (2015b, 30. desember). *Ny postlov og endringer i 2016*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/ny-postlov-og-endringer-i-2016> 25. mai 2019
- Posten Norge. (2016, 3. februar). *Nye avtaler om Post i Butikk*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/nye-avtaler-om-post-i-butikk> 29. mai 2019
- Posten Norge. (2017a, 17. januar). *Milepæler i Postens historie*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/milepaeler-i-postens-historie> 7. april 2019
- Posten Norge. (2017b, 6. januar). *Logistikk-kjempene roter seg bort*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/logistikk-kjempene-roter-seg-bort> 30. mai 2019
- Posten Norge. (2018a, 16. mars). *Høye krav til leverandører*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/baerekraft/hoye-krav-til-leverandorer> 15. mai 2019
- Posten Norge. (2018b, 14. mars). *Netthandel i vekst*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/post-og-logistikkmarkedet/netthandel-i-vekst> 23. mai 2019
- Posten Norge. (2018c, 14. februar). *Økt konkurranse i logistikkmarkedet*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/post-og-logistikkmarkedet/sterkere-konkurranse> 28. mai 2019
- Posten Norge. (2018d, 14. mars). *Innovasjon og digitalisering påvirker markedene*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/post-og-logistikkmarkedet/satser-pa-innovasjon-i-digitalisering> 6. juni 2019
- Posten Norge. (2018e, 29. august). *5 innovasjoner i Posten i 2018*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/innovasjon/slik-jobber-vi-med-innovasjon/5-innovasjoner-i-posten-i-2018> 6. juni 2019
- Posten Norge. (2018f, 22. oktober). *Debatt på ville veier*. Hentet fra <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/debatt-pa-ville-veier> 30. mai 2019
- Posten Norge. (2018g, 15. februar). *Visjon og strategi*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/visjon-og-verdier/visjon-og-strategi> 10. juni 2019
- Posten Norge. (2019a, 11. april). *Tilstedeværelse og tjenester (ansatte)*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/tilstedevaerelse-og-tjenester> 7. april 2019
- Posten Norge. (2019b, 9. april). *Regjeringen vil sikre faste avisdager*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/regjeringen-vil-sikre-faste-avisdager> 30. mai 2019

- Posten Norge. (2019c). *Kvartalsrapport - 1. kvartal 2019*.
https://www.postennorge.no/finansiell-informasjon/rapportarkiv/_/attachment/inline/7b57684a-e049-453f-99f3-e5781fdd20c2:4c04d67ea5ad4ed7ec5d09b4cde076c2fb6e8d6e/Kvartalsrapport%201.%20kvartal%202019.pdf: Posten Norge.
- Posten Norge. (2019d, 16. mai). *Godt 1. kvartal for Posten Norge*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/godt-1.kvartal-for-posten-norge> 30. mai 2019
- Posten Norge. (2019d, 2. januar). *Smart sporing av pakkebur*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/innovasjon/slik-jobber-vi-med-innovasjon/smart-sporing-av-pakkebur> 5. juni 2019
- Posten Norge. (2019e). *Bærekraftrapporten Posten Norge AS -2018*.
<https://www.postennorge.no/finansiell-informasjon/rapportarkiv/baerekraftrapport-2018/Baerekraftigutvikling2018-Posten-Norge.pdf>: Posten Norge.
- PostNord. (2019, 31. mai). *Prisjustering 1. juli 2019*. Hentet fra <http://www.postnord.no/nb/nyheter/prisjustering> 2. juni 2019
- PwC. (2017, 1. mai). *Reinvest in Innovation - Five findings to guide strategy through execution*. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/business-innovation/assets/2017-innovation-benchmark-findings.pdf> 27. april 2019: PwC US. Hentet fra PwC's Innovation Benchmark Report: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/innovation-benchmark-findings.html>
- Riis, C., & Moen, E. R. (2013). *Moderne Mikroøkonomi*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Riordan, M. (2005, desember). No Monopoly on Innovation. *Harvard Business Review Vol. 10 (12)*, s. 18-20.
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation: Brand and Communication*. London, UK: Pearson Education.
- Rosenberg, N. (1994). *Exploiting the Black Box: Technology, Economics and History*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2017). *Corporate Finance: Core Principles and Applications*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Salte, Ø. V. (2007). Innovasjon i norsk næringsliv. *Økonomiske analyser 2*, s. 11-21.
- Samferdelsdepartementet. (2018, 8. oktober). *Prop. 1 S (2018-2019) - FOR BUDSJETTÅRET 2019*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20182019/id2613638/sec2?q=lordagsavis#match_0 1. juni 2019

- Samferdselsdepartementet. (2016a, 30. mai). *Regjeringen.no*. Hentet fra Tredje postdirektiv: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2014/apr/tredje-postdirektiv/id2433636/> 7. april 2019
- Samferdselsdepartementet. (2016b, 7. januar). *Regjeringen.no*. Hentet fra Ny postlov: <https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/post/ny-postlov/id2469664/> 7. april 2019
- Schumpeter, J. A. (2013). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London, UK: Routledge.
- Schumpeter, J. A. (2013). *The Analysis of Economic Change*. Literary Licensing, LLC.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Teorien om økonomisk utvikling: en undersøkelse av profitt, kapital, kreditt, renter og konjunktursykluser*. Scandinavian Academic Press.
- Shepard, H. A. (1967, oktober). Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations. *The Journal of Business*, s. 470-477.
- Snyder, C., Nicholson, W., & Stewart, R. (2015). *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*. Andover, UK: Cengage Learning EMEA.
- Stavne, A. (2017, 17. oktober). *Hvordan velge ut og prioritere de riktige prosjektene?* Hentet fra Tekna: <https://www.tekna.no/kurs/innhold/hvordan-velge-ut-og-prioritere-de-riktige-prosjektene/> 25. april 2019
- Stoltz, G. (2017, 22. februar). *Konkurransen - økonomi*. Hentet fra Store norske leksikon: https://snl.no/konkurransen_-_%C3%B8konomi 21. mai 2019
- Stoltz, G., & Andersen, M. E. (2018, 20. februar). *oligopol*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/oligopol> 21. mai 2019
- Stoltz, G., & Eckhoff, M. A. (2015, 24. mars). *Store norske leksikon*. Hentet fra Samfunnsøkonomisk historie: https://snl.no/samfunnsokonomisk_historie 25. april 2019
- Store norske leksikon. (2019, 8. januar). *Ressurs*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/ressurs> 29. april 2019
- Stringer, R. (2000, 1. juli). How to Manage Radical Innovation. *California Management Review Vol. 42 (4)*, s. 70-88.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og Innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- The Harris Poll. (2019). *The 100 Most Visible Companies*. Hentet fra The Harris Poll: <https://theharrispoll.com/axios-harrispoll-100/> 14. mai 2019
- Utterback, J. M. (1996). *Mastering The Dynamics Of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Visma. (2019). *Visma Regnskapsordbok: Omdømme*. Hentet fra Visma:
<https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/o/omdomme/> 1. mai 2019
- Wit, B. d., & Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective*. Andover, UK: Cengage Learning Business Press.
- Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Ørstavik, F. (2018, 12. januar). *Innovasjon*. Hentet fra Store norske leksikon:
<https://snl.no/innovasjon> 16. april 2019