



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Master i Industriell Økonomi. Spesialisering Prosjektledelse og kontraktsadministrasjon	Vårsemesteret, 2015 Konfidensiell
Forfatter: Hilda Bø Lyng (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Kristin Engh Veileder(e): Kristin Engh	
Tittel på masteroppgaven: En ressursbasert analyse av forretningsstrategi for Wood Group Mustang Norway Stavanger Engelsk tittel: A resource based analysis of business strategy for Wood Group Mustang Norway Stavanger	
Studiepoeng: 30 sp	
Emneord: Forretningsstrategi Ressursbasert teori VRIO analyse Porter`s Five Forces	Sidetall: 83 + vedlegg/annet: ...1 Stavanger, 14.06.2015 dato/år

1 INNHOLD

Sammendrag.....	7
Abstract	8
Forord	9
2 Innledning	10
2.1 Samarbeidspartner	10
2.2 Dagens oljemarked	11
2.3 Min motivasjon.....	12
2.4 Rammen for oppgaven.....	12
2.5 Problemstilling og forskningsspørsmål	13
2.6 Avgrensning.....	13
2.7 Aktualitet	14
3 Teoridel.	15
3.1 Edith Penrose	15
3.2 Birger Wernerfelt.....	17
3.3 Jay B Barney.....	19
3.3.1 Ressurser og vedvarende konkurransefortrinn.	19
3.4 Margaret A. Peteraf	21
3.5 Prahalad og Hamel.....	22
3.6 Kritikk av RBP	22
3.7 Lederskapsteori.....	24
3.7.1 Entreprenøren og RBP	25
3.8 Analyse teori.....	28

3.8.1	VRIO- analyse.....	28
3.8.2	Porter`s Five Forces	31
4	Metode.....	34
4.1	Forskningsdesign	34
4.1.1	Kvalitativ metode	34
4.1.2	Kvalitative forskningsintervju.....	35
4.2	Datainnsamling.....	38
4.2.1	Primærdata	38
4.2.2	Sekundærdata	38
4.3	Validitet	39
4.4	Reliabilitet	40
5	Empiri	41
5.1	VRIO ANALYSE.....	41
5.1.1	Organisasjonskultur.....	42
5.1.2	Fleksibilitet.....	43
5.1.3	Rutiner, prosedyrer og systemer.....	44
5.1.4	Beliggenhet.....	44
5.1.5	Lokal kapasitet	45
5.1.6	Kunderelasjoner	46
5.1.7	Kompetanse.....	46
5.1.8	Ledelse	47
5.1.9	Omdømme.....	47
5.1.10	Konklusjon	48
5.2	Porters Five Forces	48
5.2.1	Rivalisering i bransjen.....	49

5.2.2	Kundens forhandlingsmakt	51
5.2.3	Leverandørens forhandlingsmakt	53
5.2.4	Substitutter	54
5.2.5	Inngangsbarrierer	55
5.2.6	Konklusjon	56
6	Ny forretningsstrategi	57
6.1	Forutsetninger i ny strategi	57
6.1.1	Direkte fordeler:	58
6.1.2	Indirekte fordeler:	58
6.1.3	Kompensasjonsformat:	58
6.1.4	Risikobildet:	59
6.1.5	Ingeniørkapasitet:	59
6.2	Strategi for å vinne kontrakter i V&M markedet	59
6.2.1	Kommersielle kriterier	59
6.2.2	HSE	60
6.2.3	Erfaring og referanser	60
6.2.4	Lokal kapasitet	60
6.2.5	Administrasjonskrav	60
6.2.6	Logistikk	60
6.2.7	Fabrikasjon	61
6.2.8	Operatørkapasitet	61
6.2.9	Integrerte operasjoner	61
6.2.10	Arbeidsprosesser	61
6.2.11	Lokaler	61
6.2.12	Oppsummering	61

7	Diskusjon	63
7.1	Hvilke ressurser har skapt nåværende konkurransefortrinn?	63
7.1.1	Formålet med Etablering av Athene Solutions	63
7.1.2	Fleksibilitet.....	64
7.1.3	Ledelse	66
7.2	I hvilken grad vil ny strategi bidra til å styrke eller svekke nåværende konkurransefortrinn?	67
7.2.1	Forhold med innvirkning på fleksibilitet som konkurransefortrinn.	67
7.2.2	Hvordan kan WGMNS sikre fleksibilitet som konkurransefortrinn fremover?.....	69
7.2.3	Effekt av ny strategi på Entreprenøriell ledelse	70
7.3	Hvordan vil omgivelsene påvirke ny strategi	71
7.3.1	Rivalisering innen bransjen	71
7.3.2	Fortrinn gjennom kostnadsreduksjon	71
7.3.3	Differensiering	74
8	Konklusjon.....	77
8.1	Studiens hovedfunn i forhold til problemstillingen	77
8.2	Omgivelsene	78
8.3	Veien videre.....	79
8.4	Oppsummering	79
9	Referanser:	80
9.1	Bøker :	80
9.2	Artikler:	80
9.3	Nettdokumenter:	82
	Vedlegg 1 Intervjuguide.....	85

Figuroversikt

Figur 1 Barney (1991) s. 112.	20
Figur 2 fra Wikipedia.	30
Figur 3 Fordeling av V&M kontrakter	57

Tabelloversikt

Tabell 1 Viro analyse	42
Tabell 2 Rivalisering innen bransje.....	49
Tabell 3 Kundens forhandlingsmakt	51
Tabell 4 Leverandørens forhandlingsmakt.....	53
Tabell 5 Substitutter	54
Tabell 6 Inntrengere	55

Forkortelser

EPCI- Engineering Proqurement Construction and Installation

MMO FA- Maintenance modification and operations frame agreements

RBP- Resource Based Perspective

RFQ- Request for quotation

VRIO- Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Non-substitutable

V&M- Vedlikehold og modifikasjon

WGM- Wood Group Mustang

WGMN- Wood Group Mustang Norway

WGMNS- Wood Group Mustang Norway Stavanger

WG PSN- Wood Group PSN

Sammendrag

Masteroppgavens formål har vært analysere og evaluere ny forretningsstrategi ved Wood Group Mustang Norway Stavanger (WGMNS) gjennom et ressusbasert perspektiv.

Problemstillingen ble delt inn i 3 forskningsspørsmål. Første spørsmål analyserer hvilke konkurransefortrinn som WGMNS har bygget opp frem til nå, før oppkjøpet fra WGM. Disse konkurransefortrinnene er blitt analysert gjennom VRIO rammeverket fra Barney. Resultatet fra VRIO analysen viste at fleksibilitet i organisasjonen og entreprenøriell ledelse var de største nåværende konkurransefortrinnene til WGMNS.

Videre omhandler neste spørsmål hvordan den nye strategien vil påvirke de nåværende konkurransefortrinn. Da det er oppkjøpet fra Wood Group Mustang som gjør ny forretningsstrategi mulig, vil dette spørsmålet også omhandle hvordan oppkjøpet påvirker nåværende konkurransefortrinn. Fleksibilitet i organisasjonen og entreprenøriell ledelse blir analysert i forhold til en etablering i V&M markedet. Resultatene blir videre drøftet i sammenheng med ressursbasert teori.

Siste spørsmål omhandler i hvilken grad omgivelsene vil påvirke mulighetene for lykkes med ny strategi. Her er det gjennomført en analyse av omgivelsene gjennom Porter`s Five Forces. Resultatet fra analysen viser at de største truslene kommer fra rivalisering innen bransjen. For å få innpass i dette markedet må WGMNS hevde seg blant store erfarne konkurrenter.

Mens arbeidet med masteroppgaven har pågått har oljebransjen vært preget av lavt aktivitetsnivå, lav oljepris og etter hvert en nedbemanning i bransjen. Dette har uten tvil vært med på å prege denne oppgaven da konkurransesituasjonen i markedet er blitt mer intens.

En ressusbasert analyse kan bidra til forståelse av hvordan WGMNS skal kunne bevare nåværende konkurransefortrinn gjennom en etablering i ny bransje og i dagens vanskelige oljemarked.

Abstract

The purpose for this master thesis has been to analyze and evaluate the new business strategy for Wood Group Mustang Norway Stavanger (WGMNS) through a resource-based perspective.

The main topic in this master thesis is divided in three research questions. The first question analyzes the current competitive advantages for WGMNS. The VRIO framework from Barney is used for this analyze. The result shows that flexibility within the organization and entrepreneurial leadership are the most important competitive advantages for WGMNS today.

The next question concerns to what extend WGMNS`s new business strategy will change the competitive advantages. The new business strategy is only possible due to the acquisition from Wood Group Mustang. This question will therefore also include to what extend the acquisition will influence the competitive advantages. The results are discussed in relations to the resource-based theory.

The last question analyze the effects the environment has on the chances for success based on the new strategy. This is done by use of a Porter`s Five Forces analysis. The results showed that the largest threats are rivalry between the different companies within the industry. WGMNS is a new entrant in the maintenance and modification market (MMO) and has to compete against larger and more experienced firms.

During the work on this master thesis, the oil and gas industry has been characterized by low activity on the Norwegian Continental shelf, low prices on oil, and a workforce reduction. This recession will influence on this thesis as well. Plans and strategy are postponed and the competition for new contracts is intensified. This work will include the recession in the oil and gas industry in the discussions for a richer picture of the challenges WGMNS is facing.

Forord

Denne masteroppgaven er et selvstendig og veiledet vitenskapelig arbeid, skrevet som avsluttende avhandling ved masterstudiet i industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger. Oppgavens tema og problemstilling er tilknyttet spesialisering innen prosjektledelse og faller inn under faget strategi og ledelse.

Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik prosess og bidratt til økt kunnskap innen det strategiske fagområdet og oljeservice bransjen. Muligheten til å kunne jobbe opp imot en reell forretningsstrategi har vært svært givende. Dette har gitt en økt forståelse for hvordan konkurransefortrinn kan opparbeides, sammen med en forståelse for vedlikeholds- og modifikasjonsbransjen (V&M). Spesielt spennende har det vært at Wood Group Mustang Norway Stavanger (WGMNS) nylig har vært gjennom flere oppkjøp og basert på disse oppkjøpene søker å posisjonere seg i nye markeder. Det er ønske om posisjonering innen V&M markedet som er bakgrunnen for ny forretningsstrategi. Problemstilling i oppgaven er en analysing av denne forretningsstrategien sett i forhold til et ressursbasert perspektiv.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Kristin Engh ved UIS, for konstruktive innspill underveis i prosessen. Du har en evne til å gjøre selv de mest svevende begreper om til håndfaste og løsbare oppgaver. Vil også rette en stor takk til ledergruppen i WGMNS som har vært positive til intervjuer og spørsmål. Vil rette en spesielt stor takk til Anders Jæger (Vice President i WGMNS) som har gitt meg mye kunnskap om oljebransjen og strategisk planlegging. Jeg må også benytte anledningen til å takke mann og barn for å ha bidratt til at denne oppgaven kunne la seg gjennomføre. Skal love å ikke diskutere oljebransjen ved hver middag fremover.

Sola, 14.06.15

.....

Hilda Bø Lyng

2 INNLEDNING

I vid forstand er strategi metoder individer eller organisasjoner kan bruke for å oppnå sine mål. Strategikonseptet har de siste 50 årene endret seg vesentlig. Forretningsmiljøet har blitt mer ustabil og uforutsigbart, som har ført til at strategifaget har blitt mindre opptatt av detaljerte planer og mer opptatt av retningslinjer for suksess. Dette skiftet fra strategi som plan til strategi som retning, betyr ikke at strategi blir mindre viktig. Tvert imot, jo mer turbulente omgivelsene er, jo viktigere blir retningslinjene.

«Strategy becomes the compass that can navigate the firm through stormy seas» (Grant, 2013, s.16).

2.1 SAMARBEIDSPARTNER

Athene Solutions (nå WGMNS) ble startet i 2010 og er et multidisiplint engineering-selskap. Ved oppstart hadde Athene Solutions 19 ansatte som nå er blitt til 25. Athene Solutions har hatt hovedfokus på modifikasjonsarbeid rettet mot boreområdet for faste og flytende installasjoner. Statoil har de senere år endret sin kontraktsstrategi slik at det nå kun er borekontraktøren som tar senere modifikasjonsarbeid. Athene Solutions kan derfor ikke operere i sitt tidligere marked.

Athene Solutions har nylig vært gjennom store endringer. 01.07.11 kjøpte Agility Group, opp 49% av aksjene med en opsjon på oppkjøp av resten. Opsjonen ble gjennomført 01.06.2014 og gjorde Agility Projects til heleier av Athene Solutions. 3 måneder senere blir Agility Projects oppkjøpt av Wood Group Mustang. Athene Solutions er nå blitt Wood Group Mustang Norway Stavanger (WGMNS) og går fra å være heleid av egen ledelsen til og bli en del av ett globalt konsern.

Wood Group Mustang (WGM) ønsket å etablere seg i Stavanger regionen. Oppkjøp er en populære metoden for å entre nye geografiske markeder. Oppkjøp gjør at oppkjøperen kan overkomme problemer med mangel på lokal kunnskap og relasjoner i markedet. På 2000 tallet har geografisk utbredelse vært den største motivatoren for oppkjøp (Grant, 2013).

Oppkjøpet har gitt WGMNS mulighet til å etablere seg på nye markeder. I ny forretningsstrategi er målsettingen å etablere seg innen Vedlikehold og Modifikasjons (V&M) markedet på norsk sokkel. En V&M kontrakt vil sikre stabilitet, bygging av relasjoner, posisjonering i eget konsern

og tillit i bransjen. Det vil bli en krevende øvelse å bli konkurransedyktig som nykommer i markedet. Konkurrentene er allerede godt etablert i V&M bransjen og konkurransen er intens.

2.2 DAGENS OLJEMARKED

Olje og gass industrien er kjent som en bransje med store svingninger i aktivitetsnivå og oljepris. Siden sommeren 2014 har oljeprisen blitt mer enn halvert og operatørene har redusert aktiviteten til ett minimum. Dette har ført til vanskelige tider for oljeservicebransjen og de fleste aktørene har måttet nedbemanne. I april 2015 var 15000 oljejobber blitt borte

(<http://www.dn.no/nyheter/2015/04/16/0652/Olje-og-gass/n-er-15000-oljejobber-borte>).

Før denne nedgangstiden var oljebransjen preget av et skyhøyt aktivitetsnivå, med høyt kostnadsnivå og store kostnadsoverskridelser. Som et resultat av dette er V&M markedet redusert til et minimum og flere store «greenfield» kontrakter har i den senere tid gått til utenlandske selskaper. Oljekrisen har blitt behørig debattert i media. Selv om eksperter, politikere og oljebransjen mener oljemarkedet vil snu, er det også en forståelse for at bransjen trengte en nedkjøling. At nedkjølingen ble så stor og langvarig var en større overraskelse. For å kunne være konkurransedyktige har operatørselskapene varslet at de norske oljeserviceselskapene må redusere kostnader og øke effektiviteten (Business Case WGMNS).

På grunn av ordretørke i det norske markedet er det intens konkurranse om nye kontrakter. Rammeavtaler for vedlikehold og modifikasjonsarbeid er ettertraktede kontrakter med en varighet på 5 år. Vinneren av de forskjellige kontraktene vil dermed sikre både arbeidsplasser, samt posisjonere seg for markedet fremover. I 2015 skal Statoil legge ut anbud for alle sine installasjoner og Conoco Phillips skal legge ut anbud for sin installasjonsportefølje. Dette blir dermed et svært viktig år for alle som ønsker å sikre seg en V&M kontrakt. WGMNS er prekvalifisert som tilbyder for både Statoil og Conoco Phillips (Business case WGMNS).

Operatørselskapene har en rekke krav til leverandører i V&M rammeavtaler. Det mest prekære for WGMNS er lokal ingeniørkapasitet. Operatørselskapene har krevd at 50-60% av ingeniørkapasiteten skal være lokal i forhold til offshore operasjonssenter (Business Case WGMNS). Her ligger WGMNS under kritisk grense og har forberedt en rekrutteringsstrategi for å kunne være en aktuell kandidat. Foruten intern vekst har WGMNS inngått strategiske allianser. Det er også aktuelt med innleie av konsulenter og bruk av ressurser fra andre kontorer i Wood

Group Mustang. I et marked med foreløpig ordretørke vil det være utfordrende å ansatte folk uten relevante arbeidsoppgaver. Rekrutteringsplanene har av den grunn måtte utsettes i påvente av nye arbeidsoppgaver.

2.3 MIN MOTIVASJON

Med bosted i Stavanger hvor hele lokalsamfunnet er mer eller mindre avhengige av oljemarkedet, er det spennende å få en dypere kjennskap til bransjen. Det er bare i Stavanger kommune 1290 oljerelaterte selskaper. Av 80 000 arbeidsplasser totalt i kommunen er 40% direkte ansatt i oljen (<http://www.aftenbladet.no/energi/Mindre-krise-etter-oljemotet-3710930.html>). Det sier seg selv at dette er et område mange er engasjert i. Med bakgrunn fra en helt annen bransjen har det derfor vært et privilegium å få fordype seg i dette markedet.

Med store endringer både i omgivelser og intern i organisasjonen til WGMNS har det vært spennende å se på mulighetene for posisjonering i nytt marked. Samtidig med posisjonering i nytt marked og mangedobling av antall ansatte, skal WGMNS forsøke å bevare sin unikheter.

Det at samarbeidspartneren, WGMNS, er en relativt liten bedrift har gjort det enklere å få oversikt over firmaet og deres konkurransefortrinn. Jeg har hatt en tett og god dialog med ledelsen i WGMNS.

2.4 RAMMEN FOR OPPGAVEN

Teorier innen strategifaget er opptatt av faktorer som bidrar til vedvarende konkurransefortrinn. I denne masteroppgaven er det lagt vekt på det ressursbaserte perspektivet (RBP) som bakgrunn for analyser av konkurransefortrinn. Det ressursbaserte perspektivet (RBP) omhandler hvilke interne ressurser som er gjenstand for vedvarende konkurransefortrinn (Barney, J. 1991). Ressurs basert teori er viet en stor del av oppgaven.

Innen ressurs basert teori er det anbefalt å knytte analyser av interne ressurser til analyser av muligheter og trusler i omgivelsene. Det er også gjort i denne masteroppgaven. I tillegg til analyser har det blitt foretatt intervjuer av ledergruppen i WGMNS. Resultatene fra både analyser og intervjuer blir så drøftet i diskusjonsdelen.

2.5 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Oppkjøpet fra Wood Group Mustang (WGM) åpnet døren til nye markeder for WGMNS. Det ble derfor utarbeidet en ny forretningsstrategi for hvordan WGMNS skal nå målsettingen om å etablere seg innenfor V&M markedet. Ved oppstart av oppgaven var strategien enda ikke godkjent i konsernledelsen. Men strategien står fortsatt fast selv om noen planer har måtte forskyves på grunn av lavt aktivitetsnivå i bransjen.

Problemstillingen for masteroppgaven er definert til:

Analysering av forretningsstrategi og konkurransefortrinn i WGMNS med utgangspunkt i ressurs basert teori.

Denne problemstillingen er videre brutt ned til 3 forskningsspørsmål:

- **Forskningsspørsmål 1: Hvilke ressurser har skapt nåværende konkurransefortrinn?**
- **Forskningsspørsmål 2. I hvilken grad vil ny strategi bidra til å styrke eller svekke virksomhetens konkurransefortrinn?**
- **Forskningsspørsmål 3. Hvordan vil omgivelsene innvirke på ny strategi?**

Forskningsspørsmål 1 og 2 henger sammen, men er skilt i tid. Spørsmål 1 omhandler de konkurransefortrinnene som er skapt fra oppstart av Athene Solutions og frem til i dag. Spørsmål 2 omhandler hvordan den nye strategien vil endre konkurransefortrinnene som har fremkommet under spørsmål 1. Det siste spørsmålet omhandler hvordan omgivelser og marked vil virke inn på muligheten for å etablere seg innen V&M markedet.

2.6 AVGRENSNING

Denne problemstilling har ett vidt omfang. Det er derfor nødvendig å avgrense problemstillingen. Emner som ikke vil bli tatt opp eller som ikke er utdypet;

- Rekrutteringsstrategi. Da WGMNS planlegger med stor oppbemanning ville det vært interessant å se nærmere på forskjellige strategier innenfor rekruttering. WGMNS har drevet lite med rekrutteringsarbeid. De fleste ansatte har kommet gjennom relasjoner eller gjennom innleie fra konsultantselskaper. Deler av rekrutteringsarbeidet vil sannsynligvis bli overført til HR avdeling ved hovedkontor. En slik vinkling på oppgaven ville derfor ikke gagne WGMNS.

- Integreringsstrategi. I etterkant av et oppkjøp vil integreringen spille en stor rolle for hvor suksessfullt oppkjøpet blir. Da oppkjøpet skjedde for snart 1 år siden er integreringen allerede godt i gang. Denne viklingen hadde vært mer interessant hvis oppkjøpet var helt ferskt.
- Økonomisk teori. Flere av de store bidragsyterne for den ressurs baserte teorien var økonomer som eksempelvis Penrose og Wernerfelt. Økonomiske begreper ligger også i bunnen for den ressurs baserte teorien, som for eksempel likevektsbegrepet. Til tross for dette har den ressurs baserte teorien fokusert mindre på økonomiske teorier og mer på egenskaper som ressursene må inneha for å kunne gi konkurransefortrinn. Det vil også være egenskaper ved interne ressurser som vil stå i fokus i denne oppgaven.

2.7 AKTUALITET

Da oppgaven ble planlagt var nedturen i oljebransjen startet. Siden den gang har media skrevet side opp og ned om «oljekrisen» og nedgangen har eskalert. Slik at markedet er svært aktuelt for analyse.

Den nye strategien til WGMNS var i prosessen med å forankres i moderselskapet da arbeidet med oppgaven startet. Vise President i WGMNS har god markeds kunnskap og har selv analysert markedsforhold i forkant av utarbeidelsen av forretningsstrategi. Det ble derfor besluttet at denne oppgaven skulle analysere den nye strategien gjennom et ressurs basert perspektiv.

Det ressurs baserte perspektivet (RBP) er svært aktuelt i tidsskrifter innen fagområdet strategi og ledelse, som eksempelvis Strategic Management Journal. Bare i dette tidsskriftet alene er det nær 100 artikler som omtaler RBP (<http://onlinelibrary.wiley.com/advanced/search/results>). Barney (1991) sin artikkel «Firm resources and sustained competitive advantage» er blitt sitert over 40 000 ganger. Det kan dermed konkluderes at både teori og en analysing av endringer i markedet er aktuelt stoff.

3 TEORIDEL.

I dette kapittelet beskrives det teoretiske rammeverket. Forståelse av ulike kilder til vedvarende konkurransefortrinn har alltid hatt en stor rolle innen strategifaget. Det er mange innfallsvinkler til en slik forståelse, men i denne oppgaven er det lagt hovedvekt på det ressursbaserte perspektivet (RBP). Teoridelen er bygget opp kronologisk etter de mest kjente bidragsyterne til RBP. Det vil også bli gitt en beskrivelse av lederteori og teori om VRIO og Porter`s Five Forces analysene.

3.1 EDITH PENROSE

I 1959 kom Edith Penrose ut med boken “The growth of the firm”. Boken var en motvekt til likevektsteorien. Likevektsteorien bygger på at det eksisterer ett punkt hvor foretaket utnytter sine ressurser optimalt og at videre vekst bare vil bidra til å redusere utbytte. For Penrose var ikke veksten til foretaket begrenset av et likevektspunkt. Hun mente at foretak ikke kunne vokse seg for store. Det var vekstraten og evnen til å tilpasse seg endringer som var begrensinger for veksten. Penrose mente at alle foretak har vekstpotensiale hvis man bruker foretakets ressurser mer effektivt.

«It will be argued that size is but a byproduct of the process of growth, that there is no optimum, or even more profitable, size of the firm» (Penrose, 1959, s.2).

Selve foretaket så Penrose som en samling ressurser med et administrativt rammeverk rundt, der alle ressursene var forskjellige og utgjorde foretakets unikheter (Nyborg, BI, 1999).

«It`s is the heterogeneity...of the productive services available or potentially available from it`s resources that gives each firm its unique character» (Penrose1959, s.75).

For å oppnå vekst må ledelsen utnytte ressursene på en mest mulig lønnsom måte. Dermed blir ledernes evne til å se muligheter i nye områder avgjørende for veksten. Ledelsen vil fungere som en katalysator for omdannelsen av foretakets ressurser til evner og utvikling av nye produkter (Kor and Mahoney, 2004).

«A firm may achieve rents not because it has better resources, but rather the firm`s distinctive competence involves making better use of it`s resources» (Penrose, 1959, s. 54).

Penrose understreket at foretak ikke skapte mer økonomisk verdi om de kunne kontrollere flere ressurser, men gjennom å effektivisere bruken av egne ressurser (Kor and Mahoney, 2004).

«Intra-industry heterogeneity due to creative resource deployments spurs differences in productive opportunities and financial performance» (Penrose 1959, s.78)

Videre mente Penrose at ubrukte ressurser var en kilde til både differensiering og innovasjon, som igjen kunne gi firmaet konkurransefortrinn. (Kor and Mahoney, 2004).

«Unused productive services are, for the enterprising firm, at the same time a challenge to innovate, an incentive to expand, and a source of competitive advantage. They facilitate the introduction of new combinations of resources – innovation – of the firm» (Penrose 1959, s.85)

En begrensning for vekstraten er tilgjengelighet av gode ledere og teknisk talent. Ved å ignorere de begrensede faktorene vil det resultere i ineffektivitet og tap av konkurransefortrinn (Kor and Mahoney, 2004).

Å bygge barrierer mot konkurranse vil være en måte å isolere egne konkurransefortrinn og har vært ett viktig tema for moderne RBP (Barney, 1986a, 1986b, 1991). Penrose (1959) var også opptatt av barrierer for konkurranse i sin bok;

- Hvis foretaket kontinuerlig investerer i å utvikle sine ressurser, evner og kunnskaper via nye sammensetninger, vil det være en barriere mot imitasjon. «But experience itself can never be transmitted; it produces a change – frequently a subtil change- in individuals and cannot be separated from them» (Penrose, 1959, s.53).
- Å dele erfaring innen ledergruppen mente Penrose ville gi en taus kunnskap omkring styrker, svakheter og egenartede vaner blant lederne. Uten denne kunnskapen vil ikke ledelsen fungere like godt sammen. Ledelsen vil også være mindre villige til å inngå i usikre investeringer. I turbulente markeder vil det være viktig at alle aktørene stoler på hverandre og har kjennskap til hverandres evner. Denne felles kunnskaps og erfaringsbasen vil tjene som en isolerende mekanisme mot foretak som mangler en slik utviklet teamledelse. « ... the experience they gain from working within the firm and with each other enables them to provide services that are uniquely valuable for the operations of the particular group which they are associated» (Penrose 1959, s.46).

Penrose påpekte viktigheten av at lederen inntok en proaktiv rolle med hensyn på å søke produktive muligheter for foretaket. Ledere og organisasjoner med entreprenør-ånd vil være en heterogen ressurs og kan føre til konkurransefortrinn.

«Those firms with an entrepreneurial culture are likely to sustain superior returns» (Penrose 1995, s.39).

Disse utdragene fra Penrose`s klassiker viser begynnelsen på hjørnesteinene som RBP er bygget rundt.

3.2 BIRGER WERNERFELT

I 1984 ble artikkelen «A Resource-based View of the Firm» av Birger Wernerfelt utgitt i Strategic Management Journal. I motsetning til produkt og markedsanalyser, som på den tiden var mest brukt, så Wernerfelt viktigheten av å analysere foretak etter hvilke ressurser de kontrollerte. Han tok dermed opp tråden etter Penrose og refererer til hennes arbeid flere ganger i artikkelen.

Men artikkelen fikk lite oppmerksomhet. Først etter at Barney i 1986 ga ut to artikler (Barney, 1986a,1986b) som omhandlet RBP, fikk artikkelen en innvirkning på det akademiske miljøet (Wernerfelt, 1995). Denne artikkelen er nå vurdert som et stort bidrag til den økonomiske forståelsen av RBP. Wernerfelt tror artikkelen ble så betydningsfull fordi mange akademikere valgte å bygge videre på den, samtidig som den var i samsvar med klassisk økonomisk teori. Wernerfelt mente at årsaken til at teoriene fra Penrose ikke hadde blitt viet mer interesse, var at flere elementer var vanskelig å håndtere i en økonomisk analyse.

«The reason, no doubt, is the unpleasant properties (for modelling purposes) of some key examples of resources, such as technological skills. The mathematics used by economists typically require that resources exhibit declining returns to scale, as in the traditional theory of factor demand» (Wernerfelt, 1984, s.171).

Wernerfelt (1984) mente at RBP var en viktig base for strategiarbeid innen diversifiserte foretak. Tidligere økonomiske teorier tok ikke hensyn til sammenhengen mellom ressurser og kostnader i ett multiprodukt foretak. RBP kunne dermed være en modell for å forstå:

- Hvilke ressurser skal diversifiseringen bygges på?

- Hvilke ressurser skal utvikles gjennom diversifisering?
- I hvilken rekkefølge og til hvilke markeder skal diversifisering skje?
- Hvilke foretak vil være aktuelle for oppkjøp og fusjoner?

«In the original paper (1984), the (unsteated) assumption is that resources are leveraged by diversication, instead of through rentals or sales» (Wernerfelt, 1995, s.172).

Wernerfelt (1984) definerte «resource position barrieres» som grupper av ressurser i foretaket som kunne gi høy profitt. Disse «resource position barrieres» var i stor grad av samme betydning som nykommerbarrierer.

«What a firm wants is to create a situation where its own resource position barrieres directly or indirectly makes it more difficult for others to catch up» (Wernerfelt, 1984, s.173).

Wernerfelt (1984) mente at hvis ledelsen brukte den opparbeidede erfaringen riktig, ville det hindre nykommere å komme inn på markedet. Nykommere måtte skaffe seg erfaring og konkurrere med etablerte aktører som da kunne produsere med lavere kostnader.

Artikkelen «A Resourced-Based View of the Firm» (Wernerfelt, 1984) inneholder teorier om oppkjøp og fusjoner. Oppkjøp er en mulighet for å kjøpe ressurser som ellers ikke til salgs, samt å kunne kjøpe ressurser i «bunter». På den måte kan man kjøpe seg kunnskaper og kontakter i en bransje og dermed spare mye tid. Men samtidig er det knyttet mange problemer til oppkjøp og fusjoner;

«As is well known, this is a very imperfect market with few buyers and targets, and yet with a low degree of transparency owing to the heterogenity of both buyers and targets. A key implication of the latter is that a given target will have different values, different buyers, with particulary big variance among those who can obtain some sort of fit (synergy) between their resources and those of the target» (Wernerfelt, 1984, s.175).

Problemene med å sette en økonomisk verdi på ressurser og angi hvilke ressurser som oppkjøper effektivt kan utnytte gjør oppkjøp til en komplisert øvelse. Det etterfølgende integreringsarbeidet vil også påføre selskapene kostnader. Ressursbaserte oppkjøp blir mer relatert til supplementer (får mer av de ressursene du allerede har) enn til komplementære ressurser (anskaffe ressurser som kan kombineres med egne ressurser).

3.3 JAY B BARNEY

Den mest kjente bidragsyteren innen moderne RBP, er professor Jay B. Barney. Forskningen hans omhandler hovedsakelig sammenhengen mellom foretakets ressurser og vedvarende konkurransefortrinn. Hans mest kjente artikkel er «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» fra 1991.

3.3.1 Ressurser og vedvarende konkurransefortrinn.

Et av de største bidragene RBP har gitt oss er forståelse av langvarige forskjeller i lønnsomhet som ikke kan forklares ut fra forskjeller i bransjen (Peteraf, 1993). Resultatene til eksempelvis Google, Wal-Mart og Southwest Airlines, har vist at til tross for at de opererer i uattraktive bransjer (etter definisjon fra Porter, 1998), oppnår de likevel stor profitt. Andre firma tilhører bransjer med få trusler og enorme muligheter (Porter, 1998), bare for å velge strategier som gir dårlig lønnsomhet (Barney, 2014).

RBP modellen krever to grunnleggende forutsetninger:

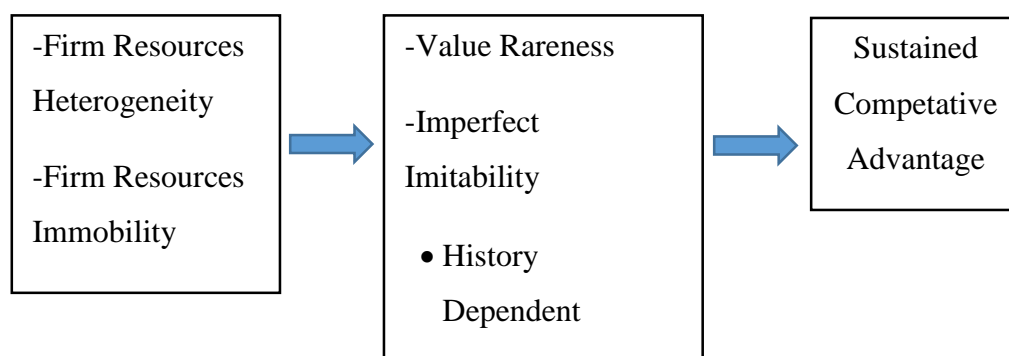
- RBP forutsetter at firma innen en bransje er heterogene med hensyn på hvilke strategiske ressurser de kontrollerer. Heterogenitet er en grunnpilar for RBP og er helt nødvendig for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn. Heterogenitet i en industri vil reflektere at det er begrenset tilgang på verdifulle ressurser. Det kan eksempelvis være faste ressurser som ikke kan utvides eller flyttes. Som regel er disse ressursene mer «quasi-fixed», med den betydning at tilgangen på ressursene ikke kan utvides raskt (Peteraf, 1993).
- Den andre antagelsen som ligger i bunnen av RBP er immobilitet. Hvis ressurser er perfekt mobile vil alle ressurser kunne kjøpes av foretak som ønsker å komme inn i samme bransje. Da oppnår ingen firma vedvarende konkurransefortrinn (Barney, 1991).

Men ikke alle ressurser har potensiale for å gi vedvarende konkurransefortrinn. Barney (1991) beskriver de fire egenskapene en ressurs må besitte for å kunne gi vedvarende konkurransefortrinn:

- Den må være verdifull. Ressursen må gi foretaket mulighet til å utvikle eller implementere strategier som øker effektiviteten eller produktiviteten. SWOT analysen fastslår at foretak bare kan forbedre sin ytelse ved at strategien kan utnytte muligheter eller nøytralisere trusler. Dette gir en tydelig sammenheng mellom omgivelsesbaserte

modeller og RBP. De omgivelsesbaserte modellene (eksempelvis Five Forces) kan hjelpe foretaket å spesifisere hvilke ressurser som er verdifulle (Barney,1991, s.106).

- Den må være sjelden. For å gi vedvarende konkurransefortrinn kan ikke alle konkurrentene stille med samme ressurs. Da vil ingen oppnå konkurransefortrinn. En ressurs kan også være en bunt av ressurser og noen muligheter kan kreve en spesiell kombinasjon av fysisk kapital, menneskelig kapital og organisatorisk kapital for å kunne utnyttes. Hvor sjelden må da en ressurs være for å gi konkurransefortrinn? Hirshleifer (2005) sier at så lenge antallet som innehar en verdifull ressurs er mindre enn antall firma som behøves for å gi perfekt konkurranse i en bransje, har ressursen potensiale for å gi konkurransefortrinn.
- Den må være vanskelig å imitere. Verdifulle og sjeldne ressurser kan bare gi vedvarende konkurransefortrinn hvis ikke konkurrentene kan imitere disse ressursene. Om konkurransefortrinnet er sosialt komplekst, tvetydig eller bygget rundt historiske forhold vil det ha barrierer mot imitasjon (Barney,1991).
- Det kan ikke være strategisk like substitutter tilgjengelig. Substituttene behøver ikke ha eksakt samme betydningen for foretaket for at en tilsvarende strategi skal kunne implementeres. Hvis mange nok har disse verdifulle substituttene (ikke sjeldne), eller hvis mange nok kan kjøpe disse verdifulle ressursene (imiterbare) vil ingen av foretakene få vedvarende konkurransefortrinn (Barney ,1991). Se figur 1.



Figur 1 Barney (1991) s. 112.

3.4 MARGARET A. PETERAF

Margaret A. Peteraf (1993) beskrev i sin kjente artikkel «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View» en modell for vedvarende konkurransefortrinn. Modellen inneholder fire forutsetninger:

- Heterogenitet som er beskrevet under J. Barney.
- Ex post begrensninger for konkurranse. Med dette menes begrensninger i konkurransen for firma som allerede har skaffet seg en overordnet posisjon i markedet. Ex post konkurranse vil redusere inntjeningen ved at tilbudet av knappe ressurser økes eller ved å undergrave monopolistens forsøk på å begrense varer/tjenester. Ex post konkurranse vil derfor erodere profitt og gjør etterspørselskurven mer elastisk. To faktorer vil virke begrensende på ex post konkurranse; ressursene er vanskelige å imitere eller å substituere. For å sikre vedvarende konkurransefortrinn må man derfor søke ressurser som er vanskelig å imitere eller substituere.
- Ufullkommen mobilitet. Ressurser er perfekt immobile hvis de ikke kan kjøpes eller selges. Dette kan eksempelvis være ressurser som er så egenartede at de ikke vil være brukbare utenfor firmaet. Det kan også være ressurser som kan kjøpes og selges, men som vil ha mer verdi for firmaet som kontrollerer ressursen enn for konkurrentene. Ressurser blir derfor immobile når de er spesialisert til firma-spesifikke behov. Siden helt eller delvis immobile ressurser ikke er en handelsvare, vil de bli værende i firmaet over tid. Slike ressurser har dermed liten sannsynlighet for å bli imitert.
- Ex ante begrensninger for konkurranse. Med dette mener Peteraf at før ett foretak kan få en overordnet posisjon i markedet, må det være begrenset konkurranse om den posisjonen. Rumelt (1987;17) poengterte at hvis ikke det er en forskjell mellom ex post verdien og ex ante kostnadene med å skaffe seg de nødvendige ressursene, vil profitten være null. Profitten kommer fra ex ante risiko.

Fordi RBP fokuserer på immobile ressurser, tilfører RBP viktige elementer til utarbeidelse av forretningsstrategi (Peteraf,1993). RBP vil hjelpe ledelsen til å bestemme hvilke ressurser som kan gi konkurransefortrinn (Barney, 1991).

RBP kan også gi støtte til beslutninger om hvilke oppgaver som bør utføres internt i firmaet eller som bør skaffes utenfra. Hvis innovasjonen er perfekt mobil bør den skaffes utenfra. Immobile

ressurser hvor den potensielle verdien ikke kan formidles uten å avsløre proprietær informasjon eller som er bygget på relasjoner bør holdes internt. RBP analyser gir en forståelse som kan føre til færre strategiske feil og at firmaet bedre utnytter sine ressurser (Peteraf,1993).

3.5 PRAHALAD OG HAMEL

Prahalad og Hamel har i sin artikkel «The Core Competance of the Corporation» (1990) beskrevet ressurser med potensiale for konkurransefortrinn, med spesielt fokus på kjernekompetanse. Kjernekompetanse blir videre definert som den kollektive læringen som skjer i organisasjonen, spesielt med tanke på hvordan teknologi og produksjonsevner organiseres og integreres. Kjernekompetanse vil ikke reduseres ved bruk som en fysisk eiendel, den vil derimot øke ved bruk. For å være definert som kjernekompetanse kreves;

- Kjernekompetanse skal gi en potensiell tilgang til ett bredt marked.
- Kjernekompetanse skal gi en betydelig bidrag til kundens oppfattelse av sluttproduktet.
- Kjernekompetanse skal være vanskelig for andre aktører å imitere.

Å kunne identifisere egen kjernekompetanse vil være første steg for ikke å miste den. Kostnadene ved å miste kjernekompetanse kan bare delvis kalkuleres på forhånd (Prahalad og Hamel, 1990).

«When it comes to core competencies, it is difficult to get off the train, walk to the next station, and then reboard» (Prahalad og Hamel,1990, s.85).

Da kjernekompetanse er bygget opp over tid vil foretak som om ikke har satset på dette ha vansker med å entre markeder, hvis de da ikke vil ende opp som en distribusjonskanal (Prahalad og Hamel ,1990, s. 84).

3.6 KRITIKK AV RBP

RBP har fått kritikk for å være basert på statiske forhold (Priem og Butler (2001), Foss (1997)). Det er derfor ønsket en videre utvikling og formalisering av de dynamiske teoriene til Dierickx og Cool (1989), Prahalad og Hamel (1990) og (Barney (2001).

RBP har også fått kritikk for å ha en uklar terminologi (Foss, 1997, s. 11) og da spesielt for terminologi som omhandler hovedstyrken til firmaet.

- Wernerfelt (1984) definerer ressurser som alt som kan tenkes på som en styrke eller svakhet for ett gitt firma.
- Barney (1991) definerer ressurser som alle fysiske, menneskelige eller organisatoriske ressurser som gjør firmaet i stand til å implementere strategier som forbedrer effektivitet og produktivitet.
- Prahalad og Hamel (1990) kaller dette for kjernekompetanse.

Priem og Butler (2001) skriver i sin artikkel at definisjonen til Wernerfelt (1984) og Barney (1991) inkluderer nesten alt og dermed gir få retningslinjer. Barney (2001) skriver i sitt svar at det er umulig å lage en generell liste av de kritiske ressurser et firma trenger for å oppnå konkurransefortrinn. Hva som skal defineres som kritiske ressurser vil være avhengig av de spesifikke omgivelsene som firmaet opererer i (Barney, 2001).

RBP har også blitt kritisert for å være for lite opptatt av omgivelsene. Barney (1991) argumenter for at en komplett modell av konkurransefortrinn også vil inneholde analyser av de konkurrerende omgivelsene foretaket befinner seg i. Foss (1997) sier at omgivelsesanalyser, som spesielt Poters Five Forces, vil være en komplementær analyse i forhold til RBP. Dierickx og Cool (1989) påpekte at firma ikke nødvendigvis må eie en ressurs for å kunne ha inntjening på ressursen. Et eksempel på dette kan være en butikk som selger ski og dermed tjener godt på sin plassering tett ved ett populært skitrekk. Det er derfor viktig å se konkurransefortrinn sammen med omgivelse de operer i.

RBP har videre blitt kritisert for å være for tett knyttet til økonomisk likevektteori. Ulempen med denne tilknyttingen mener Foss (1997) er at vedvarende konkurransefortrinn fort kan miste mening utenfor likevekt. Læring, kunnskap og innovasjon er også vanskelige elementer å sette inn i en økonomiske likevekt.

Dette betyr at RBP ikke er en komplett tilnærming for strategi. Den inneholder ikke en direkte modell for å analysere omgivelsene og den har vanskeligheter med dynamiske prosesser. Men RBP har gjenoppdaget, revitalisert og raffinert viktige, men forsømte ideer fra tidligere forfattere. Den har tilført økt fasthet og presisjon til strategifeltet og det uten å miste kontrakten med realiteten (Foss, 1997).

3.7 LEDERSKAPSTEORI

En ressurs som er nødvendig i all strategi-implementering er talent for ledelse. Innen RBP er ledelse en viktig faktor. Det er ledelsen som kan forstå og beskrive det økonomiske potensialet til et foretak. Uten en analyserende holdning fra ledelsen er det lite trolig at et firma kan oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Barney, 1991).

«Indeed, it may be the case that a manager or a managerial team is a firm resource that has the potential for generating sustained competitive advantages» (Barney, 1991, s 117).

Med store endringer i omgivelsene, nye strategiske prioriteringer og forskjellige organisasjonstyper vil kravene til lederskap endres. Suksessfull ledelse har frem til nå handlet mye om beslutningstaking. Lederen skulle kartlegge retningen for firmaet og foreta omdirigeringer når det var nødvendig, samt foreta sentrale beslutninger om oppkjøp, salg, nye produkter og kostnadskutt (Grant, 2014). Denne trenden stopper her, hoved-beslutningsrollen er ikke lenger mulig, ei heller ønskelig. I dag er omgivelsene for komplekse til at en leder skal sitte med hovedansvar for beslutningene (Grant, 2014). Barney (2014) understreker at lederen skal gjøre mer enn å planlegge, organisere, lede og kontrollere, lederen skal skape en visjon.

Nye teorier innen ledelse vektlegger styring av den organisatoriske utviklingen høyest (Grant, 2014). Ledelse og administrasjon blir to utfyllende, men forskjellige handlingssystemer. Begge er likevel nødvendige for å oppnå suksess i et komplekst næringsliv. Mens administrasjon handler om å håndtere kompleksitet, handler ledelse om å takle forandringer. Bakgrunnen for at endringshåndtering er blitt så fremtredende i dag er at næringslivet er blitt mer ustabil og konkurransepreget. Det er ikke lenger nok å produsere mer effektivt, større endringer blir mer og mer nødvendige for å overleve. Når det kreves flere endringer i firmaet kreves det alltid mer ledelse (Martinsen, 2009).

«Leaders will no longer be seen as grand visionaries, all-wise decision makers, and ironfisted disciplinarians. Instead, they will need to become social architects, constitution writers, and entrepreneurs of meaning. In this new environment where every employee has the chance to collaborate, innovate, and excel» (Hamel, 2009, s.3).

Da blir hovedoppgaven for lederen å samkjøre de ansatte i stedet for å organisere dem. Samkjøring er mer en kommunikasjonsutfordring enn et strukturelt problem. Å få ansatte til å

forstå en visjon om en annerledes fremtid er en større kommunikasjonsmessig utfordring, enn å organisere ansatte til å gjennomføre en kortsiktig plan. For å få de ansatte med på laget er det viktig med troverdighet (Martinsen, 2009).

3.7.1 Entreprenøren og RBP

3.7.1.1 Definisjon

Å definere entreprenøren er en vanskelig øvelse.

«The divergence in points of view is so great that it has been said that even a unifying theme is lacking». (Stevenson and Jarillo, 1990).

Utgangspunktet i denne jakten på riktig definisjon ble startet av Schumpeter i 1934 som definerte entreprenøren som en person som laget en forskjellig økonomisk verden (Kirzner, 2008). Han mente at innovasjon var det meste sentrale trekket ved entreprenøren. I en mikroøkonomisk setting betyr dette at Schumpeter mente at entreprenøren skjøv likevekten bort fra likevektspunktet og skapte en forstyrrelse i markedet (Kirzner, 2008). Senere, i 1973, kom en nokså annerledes definisjon fra Kirzner. Han mente at entreprenøren tvert imot burde ses på som en pådriver for markedslikevekt. Entreprenøren behøvde ikke være innovativ i det hele tatt, mente Kirzner, han måtte bare være på vakt for prisforskjeller som konkurrentene enda ikke hadde oppdaget (Kirzner, 2008). Entreprenøren blir da en som skaper og oppdager rom for nye muligheter ved å endre bruken av ressursene. Da krevdes det ikke nødvendig innovasjon, men oftere fremsynthet og forretningsteft. I en senere artikkel fra 2008 skriver Kirzner at begge typer befinner seg innenfor rammen om entreprenørskap.

«Apparently there must be scope for both a creative (Schumpeterian) entrepreneur (one who generates pure profit) and a passive, alert (Kirznerian) entrepreneur (one who snuffs out given profit opportunities by promptly exploiting them)» (Kirzner, 2008, s.7).

Penrose (1959) kan knyttes til begge disse innfallsvinklene. Penrose så innovasjon og nye kombinasjoner av egne ressurser som sentrale for vekst. Dette har mye til felles med Schumpeter's teori, selv om Penrose ikke var like drastisk i sin definisjon av entreprenøren. Hun mente at entreprenøren ikke nødvendigvis måtte lage en innovasjon som fornyet økonomien, det var nok å at entreprenøren skapte noe nytt for firmaet. Det at Penroses fremhevet diversifisering

som en sentral kilde til vekst, henger sammen med teorien til Kirzner om fokuset på å se og utnytte muligheter i omgivelsene (Nyborg, 1999).

Entreprenørens betydning for vekst

Penrose (1959) var svært opptatt av entreprenøren i sin bok. Hun beskrev en type entreprenør som var viktig hvis veksten krevde utvikling av nye produkter og/eller en entre i nye markeder. Hun kalte denne typen for den versatile/allsidige entreprenører. Den versatile entreprenøren har en følelse for timing, en evne til å se for seg fremtiden og hvordan produkter/tjenester vil mottas blant kundene. Slike versatile entreprenører mente Penrose var en kilde til vedvarende konkurransefortrinn da de var ulikt fordelt mellom firma, heterogene.

Den visjonære påvirkningen fra entreprenøren vil influere på retningen og vekstraten til foretaket (Kor, Mahoney and Michael, 2005). Penrose (1959) forklarer dette med at de tjenestene som er tilgjengelige og tenkelige ut fra foretakets ressurser er avhengig av visjonene til toppledelsen. Den entreprenørielle visjonen blir dermed en sterk driver for heterogenitet mellom foretak og en differensiering for kapasiteten i foretaket (Kor, Mahoney and Michael, 2005).

3.7.1.2 Erfaring

Spesifikk firma erfaring gjør at ledelsen utvikler en tett og taus kunnskap om foretakets ressurser, evner, organisatoriske struktur, operasjonelle prosedyrer, historiske forhold og de ansatte (Kor, Mahoney and Michael, 2005). Lederne bygger firma-spesifikk kunnskap over tid, som et resultat av historisk påvirkning på firmaets ressurser og lederteamet (Penrose, 1959). Dette kan vises gjennom at de lederne som har kunnskap om sine ansatte, har større forutsetninger for å effektivt kunne sammenkoble ansattes evner opp mot arbeidsoppgaver (Kor, Mahoney and Michael, 2005). Firma-spesifikk kunnskap kan utgjøre en viktig del av lederkapitalen. Disse firma-spesifikke lederne kan med høyere nøyaktighet vurdere muligheter i omgivelsene opp mot firmaets interne styrker og svakheter. (Kor, Mahoney and Michael, 2005). Denne firma-spesifikke kunnskapen sammen med organisasjonens utviklede evner kan ikke overføres på en enkel måte til et annet foretak. Penrose (1959, s. 53) forklarer dette slik;

«But experience itself can never be ransmitted; it produces a change – frequently a subtle change-in individuals and cannot be separated from them».

Entreprenøriell motivasjon

Miner undersøkte motivasjonen i forhold til organisasjonstype. Han skiller mellom (Nyborg, 1999);

- Funksjonell motivasjon som er et kjennetegn på profesjonelle ledere. De ønsker å utøve makt, liker å konkurrere, har behov for å fremme egen person og ønsker status. De liker å utføre rutinepregede lederoppgaver på en ansvarlig måte.
- Den entreprenørielle motivasjonen omhandler ønsket om å oppnå noe gjennom egen innsats, få tilbakemelding, unngå risiko, samt sikre innovasjon og fremtidig strategiplanlegging.

I enklere organisasjoner var det en klar sammenheng mellom entreprenører med høy grad av entreprenøriell motivasjon og firmaets vekst. I større mer hierarkiske organisasjoner fant Miner ikke denne sammenhengen. Større organisasjoner trenger profesjonell ledelse med funksjonell motivasjon for å sikre vekst. Miner påpeker at ledere kan delegere oppgaver nedover i systemet hvis ikke lederen selv har en funksjonell motivasjon.

3.7.1.3 Oppsummering

Forskjellene i økonomiske resultater mellom firma er hevdet å være et direkte resultat av heterogenitet innen ressurser, evner og entreprenørielle evner. Alvarez og Busenitz (2001, s.756) fremla i sin artikkel en observasjon;

«Heterogeneity is a common attribute of both resource-based and entrepreneurship theory --- although resource-based logic has tended to focus on heterogeneity of resources while entrepreneurship theory has tended to focus on heterogeneity in beliefs about the value of resources».

Alvarez og Busenitz (2001) bygget videre på denne observasjonen og utviklet en teori rundt entreprenørskap som bygger på Peteraf's (1993) fire hjørnesteiner for RBP. Disse, tidligere omtalte, hjørnesteinene er ressurs heterogenitet, ex post begrensninger for konkurranse, immobilitet og ex ante begrensninger i konkurransen. De kunne dermed knytte sammen RBP og teorier om entreprenørskap, og dermed gi en mulighet for å kunne analysere entreprenøren bedre.

3.8 ANALYSE TEORI

I denne masteroppgaven består empirien i stor grad av utførte analyser. Valget av analyser har falt på VRIO-analyse av interne ressurser og Porter's Five Forces for omgivelsene. I denne delen vil bakgrunnen for analysene forklares.

3.8.1 VRIO- analyse

For forståelse av kilder til konkurransefortrinn brukes mange forskjellige analyser. Et rammeverk for å analysere de interne ressursene er VRIO-analysen. Rammeverket var opprinnelig utviklet av Barney (1991) i hans artikkel «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». Der identifiserte Barney fire egenskaper som ressursene må inneha for å være en kilde til vedvarende konkurransefortrinn (verdifull, sjelden, vanskelig å imitere og ikke substituerbar). Den første utgaven fra 1991 ble kalt VRIN som er et anagram av; Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Non-substitutable. I 1995, gjennom artikkelen «Looking Inside for Competitive Advantage», introduserte Barney VRIO rammeverket som en forbedring av VRIN modellen. Siste punkt endres da til hvordan organisasjonen bidrar til å utnytte ressursen.

VRIO-analysen bruker samme forutsetninger som RBP; med heterogenitet og immobilitet. Før oppstart av analysen identifiseres de ressurser som skal analyseres. Videre er analysen strukturert som en serie med 4 spørsmål. De 4 spørsmålene er;

Spørsmålet om verdifullhet: Gjør firmaets ressurser det mulig for firmaet å respondere på trusler og muligheter fra omgivelsene?

For at ressurser skal være verdifulle må de ha evnen til å nøytralisere trusler eller utvikle muligheter. Ressurser og evner som ikke oppfyller dette kravet vil bli regnet som svakheter for firmaet. Barney (2014) understreker at hvis ett foretak bare baserer seg hva konkurrentene gjør kan firmaet i beste fall oppnå konkurransemessig likevekt. Dette spørsmålet sammenkobler interne analyser av styrker og svakheter med eksterne analyser av trusler og muligheter.

Spørsmål om sjeldenhet: Er ressursen på nåværende tidspunkt kontrollert av ett lite antall foretak?

Hvis en spesifikk og verdifull ressurs bare finnes hos ett fåtall av konkurrentene, kan denne ressursen være en kilde til konkurransefortrinn. Verdifulle ressurser som finnes hos mange konkurrenter blir klassifisert som en vanlige ressurser. Vanlige ressurser kan ikke gi

konkurransefortrinn, men kan gi konkurranselikevekt og dermed sikre bedriftens overlevelse i bransjen (Barney, 2014).

Spørsmål om imiterbarhet: Vil konkurrentene stå overfor en kostnadsulempe ved å skaffe seg eller å utvikle denne ressursen?

Det er logisk at firma med verdifulle og sjeldne ressurser har konkurransefortrinn. Men for at disse konkurransefortrinnene skal bli vedvarende må de være vanskelig og/eller kostbare å imitere for konkurrentene. Som barrierer mot imitasjon kan ressursen være sosialt kompleks, da vil det være vanskelig å se sammenhengen mellom ressurser og de resulterende konkurransefortrinn. Alternativt kan ressursen være bygget på unike historiske forhold. Slike historiske forhold kan være oppkjøp eller utvikling av ressurser med lave kostnader. Ett foretaks evne til å foreta oppkjøp, utvikle eller utnytte ressurser vil ofte være tids og stedsbestemt. Konkurrenter vil da sitte med en kostnadsulempe for å kunne utvikle samme ressurs. Dierickx og Cool (1989; s.1507) beskrev dette som ressurser med viktige «time-compression diseconomies».

Spørsmål om organisasjonen: Er firmaets retningslinjer og prosedyrer organisert for å støtte opp under utnyttelsen av de verdifulle, sjeldne og vanskelig imiterbare ressursene?

Dette spørsmålet inneholder mange elementer som eksempelvis, rapporteringsstruktur, kontrollsystemer og insentivpolitikk. Disse komponentene blir av Barney (2014) kalt komplementære ressurser fordi de alene har liten evne til å skape konkurransefortrinn.

VRIO analysen er et godt verktøy for å analysere interne styrker og svakheter i firmaet, men har også noen begrensninger.

Begrensninger for VRIO-analysen:

- Første begrensning gjelder store omveltninger i omgivelsene. Trusler og muligheter i omgivelsene kan endre seg brått og uforutsigbart, noe som kan føre til at firmaet mister sine nåværende konkurransefortrinn. Uforutsigbare omveltninger kalles ofte «Schumpeterian revolutions», etter økonomen Schumpeterian som først analyserte den økonomiske effekten av slike hendelser. Slike «Schumpeterian revolutions» vil signifikant endre verdien på ressursene til firmaet og dermed også grunnlaget for konkurransefortrinn. Slike hendelser kan eksempelvis være uforutsette endringer i etterspørsel, radikale teknologiske nyvinninger eller store politiske omveltninger. Etter en

Schumpeterian revolution kan de ressursene som tidligere var grunnlag for konkurransefortrinn være en svakhet og hemsko for firmaet (Barney, 2014).

- Andre analysemodeller, som SCP (structure-conduct-performance), bruker hele bransjen som enhet for analysen. Den enheten en rekke fordeler for strategisk analyse. Den største fordelen er mengden av informasjon som kan skaffes. I VRIO blir analysen utført på en ressurs eller en ressursbunt om gangen. Å få tilgang til slik intern organisasjonsmessig informasjon kan være krevende. Informasjonsproblemene økes ytterligere jo mer tvetydige ressurser er. Som tidligere beskrevet er tvetydige ressurser en kilde til konkurransefortrinn og dermed interessante for analysen. Til tross for vanskelighetene med å bruke ressurser som enhet, krever en grundig analyse en granskning av disse interne faktorene (Barney, 2014).

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Exploited by the organization?	Competitive implication
No				Competitive disadvantage
Yes	No			Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	No	Unexploited competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

<http://en.wikipedia.org/wiki/VRIO>.

Figur 2 fra Wikipedia.

3.8.2 Porter`s Five Forces

Målsettingen med denne modellen er å hjelpe lederne til å identifisere trusler i omgivelsene og utvikle strategier som kan nøytralisere disse truslene. Trusler i omgivelsene er krefter som øker konkurransen i en bransje og dermed reduserer firmaets resultater til likevekt (Barney, 2014).

Porter foreslår fem spesifikke egenskaper som kan true firmaets evne til å vedlikeholde eller skape konkurransefortrinn.

De fem truslene som påvirket hvor attraktiv en bransje er (Grant (2013) s. 65):

- Intern konkurranse i bransjen. I de fleste bransjer vil denne trusselen være den største begrensningen til den generelle profitten som kan inntjenes i bransjen. I noen bransjer er konkurransen svært intens og prisene er presset til ett nivå som fører til lite eller ingen inntjening for alle aktørene. Andre bransjer har en mer dempet priskonkurranse og rivaliseringen består av markedsføring, innovasjon og andre ikke prisrelaterte dimensjoner. Konkurransenintensiteten er ofte et resultat av fem faktorer; konsentrasjon av aktører, variasjon blant konkurrentene, produktdifferensiering, overflødig kapasitet og utgangsbarrierer.
- Substitutter. Prisen som kunden er villig til å betale for ett produkt er avhengig av tilgjengeligheten av substitutter. Fraværet av substitutter vil gjøre kundene mindre sensitive for pris (etterspørselen er uelastisk i forhold til pris). Mens mange substitutter betyr at kundene vil skifte til andre produkter ved økning av prisen (etterspørselen er elastisk i forhold til prisen).
- Potensielle nykommere. Hvis en bransje har større kapitalavkastning enn kapitalkostnad, vil bransjen fungere som en magnet for nykommere utenfra. Det er ikke alltid nødvendig med reelle inntredener, det kan være nok at det er en fare for nykommere, som gjør at aktørene i bransjen ikke tør prise produktene høyere enn konkurransenivået. Men i de fleste bransjer kan ikke nykommere entre markedet på like vilkår som etablerte aktører. Etableringsbarrierer er en fordel som etablerte aktører har overfor nykommere. Typiske etableringsbarrierer er; kapitalkrav, stordriftsfordeler, produktdifferensiering, etablerte distribusjonskanaler og krav fra myndigheter.
- Kjøpernes makt. Her står firmaet over to krefter; kjøperens prissensitivitet og kjøperens relative forhandlingsmakt. Kjøperens prissensitivitet er avhengig av; hvor viktig produktet

er for kjøperen, hvor differensiert produktet er og hvor viktig kvalitet er i forhold til pris. Kjøperens forhandlingskraft er avhengig av; størrelse og konsertrasjon i forhold til leverandørene, hvor mye informasjon kjøperen besitter og om kjøperen har mulighet for å integrere vertikalt.

- Leverandørens makt. Forholdet mellom leverandør og produsent vil være basert på samme forhold som under punktet kjøperens makt (Grant ,2013; 64-73).

Begrensninger for Porter`s Five Forces

Porter`s Five Forces er basert på en antagelse om at industristrukturen er bestemmende for konkurranseatferden, som igjen er bestemmende for bransjens lønnsomhet (Grant (2013), s. 91). Denne teorien er bygget på påstanden om at gjennomsnittlig ytelse fra aktører i attraktive bransjer vil være høyere enn gjennomsnittlig ytelse fra aktører i mindre attraktive bransjer.

Barney (1991) skriver i sin artikkel at omgivelsesbasert analyser i liten grad har tatt hensyn til påvirkningen av foretakets ideosynkratiske evner. Dette betyr at slike analyser bruker to forenkende forutsetninger. For det første antas det at foretak innen en bransje er identiske med hensyn på hvilke strategiske relevante ressurser de kontrollerer og hvilke strategier de vil følge. For det andre vil de omgivelsesbaserte analysene anta at skulle heterogenitet utvikle seg i en bransje ville denne heterogeniteten være kortvarig da ressursene er mobile.

En annen begrensning som omgivelsesbaserte modeller har er at de er lite tilpasset dagens endringstempoet. Hvis de strukturelle endringene skjer raskt vil ikke en Five Forces analyse gi ett stabilt grunnlag for å kunne forutsi konkurranse og lønnsomhet i fremtiden.

Porters Five Forces har blitt kritisert for å være lite empirisk. Dette fordi studier har vist at industriomgivelsene er en relativt liten determinant for lønnsomheten blant firma. Studier av kilder til forskjeller i lønnsomhet viser at industrifaktorer står for en mindre del (< 20%) av variasjonen blant foretakene (Grant,2013), s. 88). Det viser seg også at forskjeller i lønnsomhet er større innen en bransje enn mellom bransjer. Vil slike analyser da ha en verdi? Grant (2013) mener at omgivelsesbaserte analyser gir en god og dyp forståelse av de konkurrerende omgivelsene. Skal man utføre sunne strategiske beslutninger er det nødvendig med slik kjennskap til bransjen.

Ved å utføre begge analysene kan man knytte sammen interne ressurser og omgivelsene. Det er en fremgangsmåte som både Foss (1997) og Barney (2014) anbefaler som grunnlag for strategiutvikling.

4 METODE.

I dette kapitlet vil det bli redegjort for de metodiske tilnærmingene i oppgaven. Redegjørelsen inkluderer forskningsdesign, datainnsamling, intervjuprosessen, samt reliabilitet og validitet.

4.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal bidra til å løse den aktuelle oppgaven. Ved å fastsette forskningsdesign kan man sikre at rammene for oppgaven bidrar til besvare problemstillingen. Grunnlaget for valg av forskningsdesign beror på oppgavens informasjons- og databehov, hvordan informasjonen skal skaffes og hvordan analysen skal utføres.

4.1.1 Kvalitativ metode

I denne oppgaven brukes en kvalitativ metode. Kvalitativ metode har som formål å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærmingen søker å gå i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Formålet blir å formidle forståelse (Dalland, 2012).

Kvalitativ metode er i motsetning til kvantitativ metode ikke opptatt av størrelsen på datamengden, men på dybden av informasjonen. Metoden vil derfor ikke gi resultater som kan generaliseres, men derimot resultater som er spesifikke i forhold til undersøkelsens objekter. Kvantitative forskning kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor det skjer (Hoffmann. 2012)

Vanlige tilnærminger for datainnsamling innen kvalitativ metode er intervju, observasjoner, feltarbeid, samt tekst- og bildeanalyse. I denne oppgaven vil det bli brukt tekstanalyse og intervjuer.

Kvalitativ metode har fått kritikk for å bli for snever da man undersøker en relativt liten gruppe. Det er derfor innført noen vitenskapelige krav for å sikre resultater fra metoden. Kvalitativ forskning skal blant annet (Hoffmann.2012):

- Sammenlignes med og forholde seg til litteraturen på det aktuelle området. Stemmer resultatene noenlunde med det man vet fra før?
- Bruke teoretisk kunnskap til å analysere dataene. Viser dataene hva man kunne forvente?

- Bruke ulike metoder som for eksempel både fokusgrupper, individuelle intervjuer og observasjoner.
- Intervjue et tilstrekkelig antall personer til at man har avdekket de viktigste poengene. Dette blir kalt å «mette» materialet, noe som betyr at flere intervjuer sannsynligvis ikke vil avdekke noe avgjørende nytt.

Disse vitenskapelige kravene er lagt til grunn for utførelsen av denne oppgaven.

Fordelene ved kvalitative metoder er at intervjuobjektene får mulighet til å utdype sine meninger. Det gis mulighet for oppfølgingsspørsmål fra begge hold. For intervjuer er det en fordel å vite identiteten til intervjuobjektet, da svar kan settes i sammenheng med roller i bedriften. Metoden gir en høy svarfrekvens, de fleste kan svare noe på hvert spørsmål. Misforståelser kan underveis oppdages og rettes opp slik at det ikke gir «feil» videre i analysen.

Ulemper med kvalitative metoder er at det ikke kan trekke bastante slutninger da utvalget ikke er representativt. En annen ulempe kan være at intervjuobjektene er ikke anonyme og vil derfor kanskje ikke svare helt ærlig i frykt for å må stå til rette for sine utsagn. Kvalitative forskningsmetoder tar også mye tid både for intervjuer og firma.

4.1.2 Kvalitative forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervju er et åpent intervju hvor målet er å unngå å styre intervjupersonens svar. Dette gjøres ved å vise åpenhet og ved å unngå ferdig oppsatte kategorier og tolkningsskjemaer. Kvalitative forskningsintervjuer brukes når man søker kjennskap til den subjektive opplevelsen av et fenomen.

4.1.2.1 *Typer av kvalitative intervju*

Det er to hovedtyper av kvalitative intervju (Stubberud, 2002):

- Det halvstrukturerte intervjuet som er delvis strukturert gjennom en formulering av formålet med undersøkelsen. Formuleringen kan skje ved bruk av en intervjuguide som bruker åpne spørsmål som er formulert på forhånd. Man er ikke bundet til spørsmålene, men foreta vurderinger underveis.
- Det ustrukturerte intervju er ikke fokusert på bestemte temaer og det ikke laget noen mal i forkant av intervjuet. Denne formen vil ligne en alminnelig samtale.

I denne oppgaven er det utført halvstrukturerte intervjuer med intervjuguide, se vedlegg 1. Intervjuobjektene ble stilt åpne spørsmål innenfor tidligere formulerte emner. Emnene var valgt ut på grunnlag av teori på feltet, utførte analyser og dokumenter som Business Case og bemanningsplan fra WGMNS. Intervjuobjektene snakket fritt rundt spørsmålene og fikk av og til utdypende tilleggsspørsmål.

4.1.2.2 Intervjuguiden

Intervjuguiden skal inneholde de emner som intervjuet omhandler og rekkefølgen på disse. Intervjuguiden er en grov skisse over emnene og forslag til spørsmål rundt emnene. Spørsmålene bør være så åpne som mulig. Dette innebærer ikke at intervjuobjektet kan snakke i timevis om hva han selv måtte ønske. Spørsmålene må sikre en begrensning til avtalt emne. Underveis i intervjuet kan intervjuer stille utdypende spørsmål. De utdypende spørsmålene bør også være åpne. Utviklingen av intervjuguiden bør skje på bakgrunn av pilotintervju og/eller teoretisk rammeverk (Stubberud, 2002).

Intervjuguiden som ble brukt i denne oppgaven var basert på åpne spørsmål. Det var planlagt at spørsmålene skulle stilles i rekkefølge, men underveis ble det nødvendig å se bort fra dette kriteriet. Dette skyldes at intervjuobjektene ofte svarte på flere spørsmål samtidig.

4.1.2.3 Utvalg

Da en kvalitativ undersøkelse ikke skal resultere i en generalisering, er ikke utvelgelsen av kandidater basert på statistiske metoder. Man er derimot ute etter personer med erfaringer som kan belyse forskerens spørsmål. Det finnes ingen standard metode for utvelgelse i kvalitative undersøkelser og utvalget vil i stor grad prege resultatene. Det er derfor essensielt å finne de beste intervjukandidatene. Den teoretiske referanserammen og forforståelsen til intervjuer vil ofte være retningsgivende for utvelgelsen. For å sikre validitet brukes ofte to modeller for utvelgelse (Stubberud, 2002):

- Man kan velge intervjukandidater med hensyn på strategiske valg. Velger dermed ut de mest informative personene i forhold til undersøkelsen,
- Kriteriebestemt utvelgelse er når alle personer som oppfyller spesifikke kriterier blir intervjuet. Forskeren har ikke selv innflytelse på hvem som velges etter de fastsatte kriteriene, da ansvaret for utvelgelse overlates en kontaktperson.

Det finnes ingen fastsatte regler for hvor mange som må intervjues (Stubberud, 2002). Men en tommelfingerregel er 15 intervjupersoner +/- 10. Dette er en generell regel og vil være påvirket av om materialet virker «mettet» av dette antallet (Hoffmann, 2012). Målet med kvalitativ forskning er som tidligere nevnt kvalitet og ikke kvantitet. Er utvalget for stort blir det tidsmessig vanskelig å gå nok i dybden på alle intervjuene. Blir utvalget for snevert vil det bli vanskelig å trekke sunne konklusjoner.

I denne oppgaven er utvalget kriteriebestemt. Vise President ønsket at hele ledergruppen skulle intervjues. I WGMNS består ledergruppen av 3 personer, da 2 tidligere eiere har sluttet før oppgaven startet. Disse 3 er Vise President, Engineering Manager og HMS/Quality Manager. Ideelt sett burde antallet vært noe større. I et firma på 20 ansatte blir antallet nødvendigvis mer begrenset enn i et stort firma. I forhold til oppgavens tema ble ledergruppen vurdert som den mest relevante. Med hensyn på om materialet virket «mettet», ville det sannsynligvis ikke kommet frem ny informasjon om flere personer var blitt intervjuet. Den nye forretningsstrategien var så fersk på intervjutidspunktet at andre i selskapet ikke var tilstrekkelig orientert. På tross av lavt antall er vurderingen at materialet ble «mettet».

Foruten Vise President, som ble stilt noen ekstra spørsmål omkring oppkjøpet, fikk intervjuobjektene like spørsmål. Bakgrunnen for det var å se i hvilken grad det eksisterte ulike syn på sentrale spørsmål.

4.1.2.4 Intervjuprosessen

I intervjuprosessen er det viktig å sikre tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt, slik at intervjuobjektet kan snakke mest mulig fritt. Kvaliteten på intervjuet økes ved at man ikke blir forstyrret underveis i intervjuet. For å sikre dataene bør intervjuet bli tatt opp på lydbånd.

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har jeg hatt 2 møter med Vise President foruten intervjuene av ledergruppen. Det har også blitt vært en dialog på mail om spørsmål utenfor intervjuguide.

Under intervjuene på WGMNS var det stilt til rådighet et grupperom i WGMNS sine lokaler. Intervjutidspunktene var avklart på forhånd, men spørsmålene i intervjuguiden var ikke oppgitt. Bakgrunnen for det var et ønske om at intervjuobjektene ikke skulle diskutere spørsmålene i forkant og dermed komme frem til «riktige» svar. Intervjuene søkte å finne forskjeller i svarene

fra intervjuobjektene. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og skrevet ut i etterkant. Lydopptaket gjorde intervjuprosessen lettere da svarene ikke skulle noteres. Jeg kunne dermed konsentrere meg om intervjuobjektet.

Det var satt av 1-1,5 time til hvert intervju, noe som viste seg å stemme bra. Intervjuene var uformelle og det rådet en god stemning.

4.1.2.5 Dataanalyse

I etterkant av kvalitative forskningsintervju vil resultatene foreligge som tekst og ikke som tall. Resultatene vil videre komme fra tekstanalyse. Valg av analysemodell vil avhenge av formålet med intervjuet (Stubberud, 2002).

I denne oppgaven vil resultatene bli analysert på et teoretisk nivå. Funn fra intervjuer knyttes opp mot det teoretiske rammeverket og utførte analyser. Dermed blir det en sammenheng mellom kvalitative intervjuer, analyser, og teori på feltet som var rammen for oppgaven.

4.2 DATAINNSAMLING

Å velge ut data som best mulig besvarer problemstillingen krever at datainnsamlingen utføres med kritisk sans. Innen datainnsamling er vanlig å skille mellom primærdata og sekundærdata.

4.2.1 Primærdata

Primærdata er nye data som er hentet inn spesielt til oppgavens formål. I denne oppgaven vil primærdata være resultater fra intervjuer. De primære dataene fra intervjuene er spesifikke for oppgaven og WGMNS, de er dermed ikke representative for andre emner eller bedrifter.

4.2.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede er bearbeidet og/eller samlet inn til et annet formål. I denne oppgaven er teoridelen bygget på artikler publisert i vitenskapelige tidsskrifter. Det er tatt utgangspunkt i artikler og bøker fra de mest kjente bidragsyterne til RBP. Videre har deres referanser blitt benyttet som kilde til videre datainnsamling. Det eksisterer en enorm mengde litteratur innen RBP, men i denne oppgaven er litteraturen valgt ut fra foregangsforskere innen emnet. Det vil gi en stor troverdig da disse artiklene og bøkene er lest, vurdert og kritisert innen mange andre studier.

Ellers er det benyttet informasjon fra WGMNS via Business Case og bemanningsplan. Under møter med Vice President har det også blitt gitt bedriftspresentasjoner av både Athene Solutions og Wood Group Mustang. Dette er informasjon som er bearbeidet av ledelsen slik at informasjonen vil være noe preget av deres syn. Gjennom arbeidet har informasjonen fra WGMNS blitt sett i sammenheng med strategilitteratur og gjennom informasjon fra media, som Stavanger Aftenblad, Dagens Næringsliv og Offshore.no. Det er funnet stor grad av samsvar mellom disse informasjonskildene. Gjennom diskusjonsdelen vil alle informasjonsbitene knyttes og drøftes sammen.

4.3 VALIDITET

«The researcher is calling what is measured by the right name» (Silverman, D. 2004, s.289).

Validitet eller gyldighet er et mål på om undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle, om valgt metode undersøker det den ment til å undersøke og at dataene er relevante for problemstillingen. Innen kvalitativ forskning er validiteten overordnet reliabiliteten. Slik at en god validitet også vil føre til god reliabilitet. Mens god reliabilitet ikke nødvendigvis gir god validitet (Stubberud, 2002).

For å kunne sikre høy validitet er det viktig å innhente og bruke data fra forskjellige kilder. I teoridelen av denne oppgaven er dette sikret gjennom å innhente informasjon som også stiller seg kritisk til RBP og bidragsyterne jeg har valgt. Da kan man vurdere teorien opp mot kritiske syn for å få en bredere forståelse.

I forbindelse med intervjuene kunne informanter på utsiden av firmaet gitt en bredere innfallsvinkel. Men siden store deler av oppgaven omhandler interne forhold knyttet til konkurransefortrinn, var det mest relevant å intervju interne ansatte og spesielt ledelsen. Deler av oppgaven som omhandler strategi er konfidensiell, dette gjør at det er ikke mulig å intervju eksterne rundt dette hovedtemaet. I forhold som omhandler oppkjøpet ville det også vært interessant å få synspunkter utenfra angående konkurransefortrinn og mulighet for posisjonering. Men på grunn av at ny forretningsstrategi og bemanningsplan er konfidensielle er det ikke ønskelig å gå ut med noe av dette. Det vil derfor være av begrenset verdi å intervju eksterne personer på nåværende tidspunkt.

4.4 RELIABILITET

«The degree to which the findings is independent of accidental circumstances of the research» (Silverman, 2004, s.285).

Reliabilitet går på pålitelighet og etterprøvbarehet med henblikk på utførelsen av undersøkelsen. I kvantitativ forskning betyr reliabilitet at man oppnår samme resultat ved gjentatte målinger. Da kvalitativ forskning ikke kan gjentas på samme måte og er spesifikk i forhold til et fenomen eller case, må begrepet få en annen mening.

Det er tre kriterier som kan brukes til vurdering av kvalitative forskningsintervju (Stubberud, 2002).

- Intervjueffekter: I stedet for presisjon vil det i kvalitative forskningsintervju legges vekt på intervjuerens sensitivitet. Evnen til sensitivitet vil ha bakgrunn i intervjuerfaring og forforståelse. I denne oppgaven gjorde lydopptak at intervjuer bare kunne konsentrere seg om intervjuobjektet gjennom intervjuet. I tillegg sikrer lydopptaket at må kan spille av intervjuet flere ganger og dermed få med alle poengene. Det var også mulighet for å få en videre utdypning av spørsmålene gjennom e-mail eller telefon.
- Sikre at spørsmålene er så åpne spørsmål som mulig.
- Intervjuanalyse. Her er det vanskelig å bevise objektivitet og om tolkningene er fordreide eller ensidige. For å heve reliabiliteten innen analysen vil det være viktig å knytte resultater opp mot det teoretiske rammeverket. I denne oppgaven er resultatene tett knyttet til teori på feltet og drøftes sammen i diskusjonsdelen.

Oppsummering.

Ved bruk av kvalitative forskningsintervjuer vil det også være viktig å sikre konfidensialitet. Det nevnes derfor ikke noen navn eller stilling ved sitater i oppgaven. Lydspor vil slettes etter oppgavens slutt og utskrifter fra intervjuene makuleres.

5 EMPIRI

Dette kapittelet vil inneholde empiriske funn i oppgaven. Empirien i denne oppgaven vil bestå av to analyser (VRIO og Porter`s Five Forces) og resultater fra intervjuer. Under dette kapittelet vil analysene presenteres i full form, mens resultater fra intervjuer er drøftet opp mot teori under diskusjonskapittelet.

Dataene som er grunnlaget for disse analysene kommer fra intervjuer, informasjon fra Vice President (gjennom møter eller mail), Business Case og bemanningsplan for WGMNS, samt fra litteratur innen RBP og omgivelsesanalyser. Oppbygningen av analysene er basert på fremgangsmåter som er beskrevet av Barney (2014) og Grant (2013). Begge analysene inneholder et bredt spekter av data og fenomen. Utførelsen av analysene har dermed vært en betydelig del av denne oppgaven.

5.1 VRIO ANALYSE

Ressurs som vurderes	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Utnyttet av organisasjonen	Konkurransemessig implikasjon
Beliggenhet	X X	X	-	-	Fortrinn Likevekt
Omdømme	- Delvis	-	-	-	Svakhet Likevekt
Organisasjonskultur	X X	X	X	X	Vedvarende fortrinn Likevekt
Kunderelasjoner	-				Svakhet

	X				Likevekt
Kompetanse	X	Delvis			Likevekt
	X				Likevekt
Fleksibilitet	X	X	X	X	Vedvarende fortrinn
	X	X	X	Delvis	Vedvarende fortrinn
Ledelse	X	X	X	X	Vedvarende fortrinn
	X	X	X	X	Vedvarende fortrinn
Rutiner og prosedyrer	X	-	-	-	Likevekt
	X				Likevekt
Lokal kapasitet	-	-	-	-	Svakhet
	Delvis				Svakhet

Svart: Før oppkjøp Rød: Etter oppkjøp

Tabell 1 VRIO analyse

5.1.1 Organisasjonskultur

Da Athene Solutions ble startet, i 2010, var målsettingen å etablere ett arbeidsmiljø som folk ville trives i. Verdigrunnlaget i selskapet var menneskelige verdier og fleksibilitet. Organisasjonen var preget av flat struktur, autonomi og dugnadsånd. Dugnadsånd vises gjennom uttalelser som «det var så vidt de ansatte førte timer» som kom frem i intervjuene.

En flat struktur kjennetegnes av at ledere gir avkall på kontroll for sine ansatte for at organisasjonen skal få kontroll over raske endringer i omgivelsene (Mikkelsen, 2014). Som del av et stort internasjonalt konsern blir det flere hierarkiske nivåer og flere beslutningstakere. Det truer den flate strukturen. Nå er ikke sjefen i kontoret ved siden, men i Houston. Med flere vertikal nivåer vil beslutningsveien og -tiden også øke.

Det har fra oppstart av vært prioritert at alle ansatte skulle motta en helhetlig informasjon. Å ta del i en helhetlig informasjon er et viktig element for motivasjon (Mikkelsen, 2014).

Informasjonsflyten er blitt mer begrenset etter oppkjøpet, slik at de ansatte ikke lenger kan ta del i hele informasjonsspekteret. Etter oppkjøpet er en større del av informasjonen blitt klassifisert som konfidensiell.

De amerikanske eierne er også mer på vakt overfor den økonomiske utviklingen, noe som har medført permitteringer. Amerikanske ledere er kjent for å være svært opptatt å måle og belønne prestasjoner (Dahle, 2007). At eierne er mer fokusert på økonomiske måleparametre fører til at verdigrunnet i organisasjonen trues.

For vellykket integrering i WGM må de ansatte få eierskap og tilhørighet til ny eier. Det må legges til rette for en videreføring av entusiasmen som har preget organisasjonen. Nedgangstider i bransjen gjør at de ansatte ser viktigheten av å tilhøre et større konsern. I nedgangstider føler de ansatte seg mer avhengige av arbeidsgiveren, som reduserer faren for oppsigelser (Lien og Meier, Magma 5/2003).

For WGMNS har organisasjonskulturen vært en kilde til konkurransefortrinn. Dugnadsånd er både en verdifull og sjelden ressurs. Slike ressurser vil også være vanskelig å imitere. Et oppkjøp vil føre til endringer i organisasjonskulturen. Da vil organisasjonskulturen til WGMNS bli mer lik konkurrentenes og dermed reduseres denne ressursen til konkurransemessig likevekt i analysen.

5.1.2 Flexibilitet

Ledergruppen beskriver fleksibilitet som sitt største konkurransefortrinn. De ansatte var rekruttert med tanke på multifaglighet og interesse for tilstøtende disipliner. Bransjen ellers er preget av store aktører med en «silobaserte» arbeidsmåte. Strategien med å satse på fleksibilitet har vist seg å være et fortrinn i boretekniske prosjekter. I boretekniske prosjekter må man i større grad leve i takt med brønnen.

De ansatte ved WGMNS har vært gode på endringshåndtering. På grunn av sin formelle kompetanse og multifaglighet har de forståelse for hvilke konsekvenser en handling fører til. En slik arbeidsmåte krever en flat struktur med delegert ansvar. Etter oppkjøpet vil det ikke være

mulig med en like flat struktur. Delegering av ansvar krever relasjoner og tillit som tar tid å bygge opp etter et oppkjøp.

Organisasjonens fleksibilitet er av de sterkeste konkurransefortrinn for WGMNS. Det vil derfor være viktig å verne om denne ressursen også etter oppkjøpet. Noen sider av arbeidet blir nødt til å standardiseres i henhold til integrering med eierselskapet. På andre områder kan den videreføres, med multifaglighet og kunnskapsoverføring på tvers av disipliner.

Ansatte i WGMNS sier at det er nettopp denne helheten med å følge prosjektet hele veien som gjør det attraktivt å arbeide i selskapet. Slike uttalelser viser at denne ressursen vil kunne være ett konkurransefortrinn også innen rekruttering.

5.1.3 Rutiner, prosedyrer og systemer

Opparbeiding av egne rutiner, prosedyrer og systemer har vært en prioritert oppgave i forbindelse med oppstart av firmaet. Over en periode på 6-9 måneder arbeidet 50% av de ansatte med oppbygging av rutiner og systemer i henhold til krav fra operatører. Gjennom arbeidsperioden ga Statoil innspill til rutiner/systemene og resultatet ble godkjenning. Dette var en viktig grunn til at de fikk kontrakt med Statoil.

Innlemmelse i WGM har ført til flere rutiner/prosedyrer og økt krav til rapportering. Det samme kreves innen større V&M kontrakter. Rapportering er ikke produktivt arbeid og kan oppleves som unødvendig og en ekstra byrde for ingeniørene i WGMNS.

Men økt formalisering kan også være en fordel for WGMNS. Etter oppkjøpet har WGMNS tilgang på etablerte systemer i konsernet. Utarbeidelse av nye systemer/prosedyrer er kostnadskreven og ved å trekke veksler på WGMN vil man oppnå synergieffekter. WGMNS har erfart at andre avdelinger i WGMN er svært imøtekommende og behjelpelig med opplæring i systemer og prosedyrer.

5.1.4 Beliggenhet

Oppkjøp er den mest populære metoden for å få innpass i nye geografiske markedet (Grant, 2013).

Det er enighet om at beliggenheten var hovedgrunnen til at Athene Solution ble oppkjøpt. Operatørene krever lokal ingeniørkapasitet for å være en aktuell tilbyder i V&M markedet. Etter

flere mislykkede etableringsforsøk i Stavangerområdet, kjøpte Agility Group opp Athene Solutions. WGM kjøpte så opp Agility Projects for å etablere seg sterkere i Norge og spesielt Stavangerområdet.

Hvis WGM skal få innpass i V&M markedet på norsk sektor må det sikres nok ingeniørkapasitet i Stavanger regionen.

Beliggenheten var en verdifull ressurs. Da det ikke finnes mange aktuelle firma for oppkjøp med tanke på etablering innen Stavangerområdet, vil denne ressursen også være sjelden. Etter oppkjøpet har derimot denne ressursen ikke like stor betydning da alle konkurrentene er etablerte i området.

5.1.5 Lokal kapasitet

Det vil være en utfordring å øke en organisasjons størrelse for å tilpasse seg et fremtidig behov. Veksten vil bli en balansegang mellom kostnader og kapasitet. Veksten er planlagt som:

1. Organisk vekst. Det er viktig at nye ansatte tilfører kompetanse og erfaring innen V&M markedet. Nøkkelpersoner bør ansettes først, via relasjoner og headhunting. Administrative stillinger bør holdes så lavt som mulig for å begrense kostnadene.
2. Bruk av multi-lokasjon kompetanse fra WGMN (fra Sandefjord og eventuelt Bergen). I ett tilbud kan ansatte fra andre kontorer benyttes. De vil da ukependle inntil videre vekst har funnet sted. På grunn av kostnadene ved en slik pendling må dette begrenses i tid og omfang.
3. Innleie eksternt i etterkant av kontraktstildeling.
4. Allianser. Benytte kapasitet fra inngåtte allianser.
5. Ressurser fra JP Kenny, som er en del av Wood Group familien og har ressurser i Stavanger. De har ett litt annet fokusområde, men har en rekke ingeniører som raskt kan inngå i arbeid i en V&M kontrakt. De har også gode relasjoner til BP og Conoco Phillips.

Ved å benytte kapasitet fra allianser, andre lokasjoner og innleie kan WGMNS øke virksomhetens muligheter, men vil også kunne redusere mulighetene for å utvikle de menneskelige ressursene og det sosiale fellesskapet i virksomheten (Mikkelsen, 2014).

Utfordringen vil være å ansette mennesker i en tid med liten og ingen ordresreserve lokalt. Andre kontorer må derfor vise vilje til å tildele Stavangerkontoret oppgaver i en oppbyggingsfase.

5.1.6 Kunderelasjoner

WGMNS har hatt ett stort og langvarig prosjekt for Statoil, som har gitt relasjoner mellom selskapene. Men kontaktene i Statoil er knyttet til boremiljøet. Innen V&M markedet har WGMNS lite relasjoner. Konkurrentene har alle hatt V&M rammeavtaler tidligere og har dermed flere relasjoner i V&M miljøet.

Vise President har mange kontakter innen miljøet. Disse relasjonene har ført til allianser og mindre prosjekter. For å styrke relasjoner innen V&M markedet er det ansatt en Account Manager med lang erfaring.

WG PSN UK i London har mye erfaring med Conoco Phillips og BP på engelsk sektor. Det skal fremover holdes arbeidsmøter i London med kunnskapsoverføring med hensyn på tilbudsarbeidet for Conoco Phillips

Relasjonsbygging er en viktig motivasjon for etablering i V&M markedet. Gjennom en etablering innen V&M markedet kan det være enklere å få innpass i modifikasjonsprosjekter (EPCI prosjekter).

5.1.7 Kompetanse

Organisasjonen har en god blanding av erfarne og mindre erfarne ingeniører. Det blir understreket blant de erfarne ansatte innehar de både mye og bred erfaring. Bred erfaring er en verdifull og sjelden ressurs som er vanskelig å imitere på kort sikt. Å beholde denne kjernekompetansen står dermed som en mulighet for å skaffe seg vedvarende konkurransefortrinn.

Ønske om en fremtidig deling av firmaet, i en V&M avdeling og en boreteknisk avdeling, vil videreføre kjernekompetansen innen det boretekniske feltet. En sterk kjernekompetanse vil gi konkurransefortrinn innen det nasjonale og internasjonale miljøet i WGM. Posisjonering innen WGM kan sikre en forfordeling av oppgaver, rådgivende rolle og enklere tilgang til ressurser innen konsernet.

Innen V&M markedet har WGMNS mindre erfaring enn konkurrentene. Erfaring innen det boretekniske området gir ikke nødvendigvis konkurransefortrinn ved en kontraktstildeling av V&M kontrakt. Men at WGMN har erfaring ved tilsvarende felt/plattform vil være en forskjell.

Prosjekter innen V&M er ikke teknisk innovative prosjekter. Ingeniører med erfaring fra andre oljemarkeder vil derfor raskt kunne omstilles til arbeid i V&M kontrakter.

5.1.8 Ledelse

Vise President oppleves som en entreprenøriell leder som stadig søker nye muligheter i stedet for å se begrensninger. Han bruker stadig formuleringer som «spennende øvelse» og «store muligheter» for å beskrive fremtiden for WGMNS. Han innehar god markedskunnskap, kunnskap om den enkelte ansatte og god formuleringsevne. Dette er egenskaper som bidrar til å skape entusiasme og får de ansatte til å tro på visjoner og målsettinger for fremtiden. Denne ledelsesformen vil også være viktig for den videre vekstprosessen.

Å ha en leder med entreprenørånd vil være en verdifull ressurs, samtidig som det er en sjelden og ikke lett substituerbar ressurs. Hvis organisasjonen bygger opp rundt denne ressursen vil det kunne føre til vedvarende konkurransefortrinn. Vise President har ingen bindingstid etter oppkjøpet og de to andre medeierne har sluttet. For at WGMNS skal kunne forankres lokalt i Stavanger regionen, er de avhengige av å ha en leder med kjennskap til bransjen og som ser muligheter for fremtiden. I så måte vil det være strategisk viktig for WGM å beholde Vise President.

Ledergruppen fremstår som en samstemte gruppe. De er enige om målsettinger, de har samme syn på konkurransefortrinn og hvilke utfordringer som må innfris for å oppnå målsettingene. Dette tyder på god kommunikasjonsflyt i ledergruppen.

5.1.9 Omdømme

Kunder er i større grad blitt opptatt av omdømmet til bedrifter og hvordan virksomhet drives. Arbeidstakere vektlegger også omdømmet når de skal velge arbeidsgiver og arbeidssted.

Wood Group Mustang er et internasjonalt selskap med mange relasjoner til store aktører i oljebransjen. Selskapet er mindre kjent i Norge og er en nykommer i Stavangerområdet. Omdømmet og merkevaren bør derfor styrkes i Norge. Ett godt omdømme vil være av stor verdi når det gjelder bedriftens evne til å:

- Rekruttere og beholde medarbeidere

- Utvikle sterke kunderelasjoner
- Øke tilliten til selskapet i alle målgrupper
- Håndtere og overvinne kriser som måtte ramme bedriften.

Et bevisst forhold til omdømme kan gi bedriften betydelige konkurransefortrinn (Innovasjon Norge. http://www.innovasjon Norge.no/PageFiles/70635/11215_infoh%C3%A5ndbok_web.pdf).

WGM har egen organisasjon for samfunnsansvar, (Heart of Mustang). WGM er Houston-basert og mye av støtten er derfor gitt til lokale formål der. For omdømmebygging i Norge må de veldedige prosjektene markedsføres tydeligere. WGMN kan også velge å støtte prosjekter i Norge.

Andre aktører i bransjen profilerer seg sterkt som attraktive på arbeidsmarkedet, selv nå i nedgangstider (som Rosenberg WorleyParsons Group og Songa Offshore). For WGMNS som planlegger med sterk vekst fremover vil det være viktig å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Det vil kreve en oppbygging av omdømme og merkevare i Norge. Faktorer som sosialt ansvar, effektivitet og kompetanse kan være momenter som vil appellere til markedet i dag.

5.1.10 Konklusjon

Gjennom VRIO analyser skiller entreprenørånd hos leder og fleksibilitet i organisasjonen seg ut som største kilder til vedvarende konkurransefortrinn. Begge disse ressursene er verdifulle i den grad de kan bidra til inntekter og muligheter for WGMNS. De er sjeldne og heterogent fordelt mellom firma. De er vanskelige å imitere på kort sikt, da disse ressursene representerer komplekse og tvetydige egenskaper. Til sammen gir dette et grunnlag for vedvarende konkurransefortrinn.

5.2 PORTERS FIVE FORCES

Det råder liten tvil om at i dagens marked vil det være stor rift om V&M kontraktene, som gir en mulighet til å sikre inntekter og arbeidsplasser over flere år. Bransjen står overfor store utfordringer; kostnadene og kompleksiteten på prosjektene har økt og oljeprisen har falt dramatisk. I løpet av 2015 vil Statoil, BP og Conoco Philips utlyse anbud for V&M rammeavtaler. En V&M kontrakt vil være et grunnlag for vekst, relasjoner og erfaring for

WGMNS (informasjon om marked og konkurrenter er fra WGMNS Business Case og intervju med Vice President).

5.2.1 Rivalisering i bransjen

Rivaliseringen innen bransjen	Ja	Delvis	Nei
Mange konkurrerende firma		X	
Konkurrerende firma har lik størrelse og makt			X
Lav vekst i bransjen	X		
Mangel på produktdifferensiering		X	
Kapasitet økes i store sprang.	X		

Tabell 2 Rivalisering innen bransje

Denne bransjen preges av en gruppe store oljeserviceselskap og få nykommere. Leverandørene må ha av stor ingeniørkapasitet, samt ligger i nærheten av ett offshore operasjonssentrene. De aktuelle kandidatene for slike kontrakter er Rosenberg Worley Parsons, Aibel, Fabricom, Semco, Apply Sørco, Reinertsen og Aker Solutions. Det er i dag Fabricom, Aibel, Aker og Apply som har rammeavtalene som tilhører Stavangerområdet.

Å etablere seg i ett nytt segment krever kunnskap, erfaring, systemer, kapasitet og utstyr som nykommere ikke alltid har tilgjengelig. En strategisk allianse kan hjelpe et firma å entre ett nytt marked uten å pådra seg store kostnader (Barney, 2014).

Da WGMNS ligger under kritisk masse for kapasitetskrav, har WGMNS inngått strategiske allianser med to andre aktører. Det ene firmaet er en borekontraktør. Den andre alliansepartneren er en multidisiplin leverandør som sjelden sitter i lead posisjon i prosjektene. For WGMN vil lead rollen være en betingelse.

Ved å inngå strategiske allianser kan risiko reduseres. Å iverksette en oppbemanning i en periode med ordretørke er risikofylt. Alliansene kan redusere risiko forbundet med en slik rekruttering.

Ved å beskrive ressurser fra alliansepartner i tilbudet er det ikke nødvendig å ansatte alle ingeniørene selv før en eventuell tildeling av kontrakt.

Strategiske allianser kan også brukes for å tilegne seg ny kunnskap. Den ene alliansepartneren har mindre kompetanse innen hvite disipliner, samtidig som de har omfattende kunnskap innen brønn og boring. WGMNS har derfor tidligere bistått denne alliansepartneren med arbeid innenfor hvite disipliner. Ved å utveksle kunnskaper kan begge selskapene tjene på alliansen.

WGMNS har hatt boretekniske prosjekter som sin kjernekompetanse og ønsker med tiden å fortsette den retningen parallelt med V&M. Det er nå vanskelig å komme til i det boretekniske markedet. Det skyldes at Statoil har bestemt at borekontraktøren også skal ta modifikasjonsarbeidet. Alliansen gir dermed en tilgang til det boretekniske markedet for WGMNS.

Forskning viser at suksessfulle strategiske allianser ofte er basert på relasjoner mellom partene. Relasjonene er basert på sosialt komplekse fenomen som tillit, vennskap og villighet til å se forbi egne interesser til fordel for fellesskapet. En studie viste at en tredjedel av inngåtte alliansene ikke møtte forventningene og at den mest vanlige årsaken var mangel på tillit. (Barney, 2014). Alliansene til WGMNS er dannet gjennom tidligere relasjoner. Kontaktpersonene er personer som Vise President i WGMNS har tillit til. Slike tillitsbånd gir nødvendigvis ikke suksess. Konsernledelse må gi sin støtte for at tillitsforholdet skal komme til nytte.

WGMN har også tidligere benyttet seg av allianser for å posisjonere seg for anbud. I 2005 slo WGMN seg sammen med Fabricom og JP Kenny (som er en del av Wood Group) for felles anbud, som lyktes, i forbindelse med studier for Vallhall lisensen.

Produktdifferensiering blant aktørene i V&M markedet er vurdert som middels. Innen V&M markedet differensieres det lite på teknologiske løsninger. Det vil f.eks. ofte være bestemt av operatøren hvilket utstyr/leverandører som skal brukes. Differensieringen må dermed skje på grunnlag av kompetanse, erfaring og effektivitet.

Konkurrentene til WGMNS har måttet nedbemanne i løpet av siste år. WGMNS må derimot rekruttere for å komme inn på markedet. En nedbemanningssituasjon tar mye tid og krefter i organisasjonen og fører ofte til redusert motivasjon og produktivitet hos de ansatte (Mikkelsen, 2014). Det kan være med å svekke konkurransekraften til konkurrentene.

Konkurrentene har også en større administrasjon, som vil være kostnadskrevede. Da flere administrative oppgaver utføres sentralt i konsernet har WGMNS mulighet til å sitte med en liten administrasjon. Dette kan bli ett konkurransefortrinn for WGMNS for å holde kostnadene nede.

Den intense konkurransen i markedet gjør at mye vekt vil bli lagt på kommersielle kriterier. Å prise seg riktig i markedet vil være av stor betydning. WGMNS har i april 2015 ansatt en nøkkelperson med stor erfaring og kunnskap innenfor V&M kontrakter for å styrke arbeidet med utforming av tilbud.

Det er viktig å påpeke at det er oppkjøpet fra Wood Group Mustang som gjør det mulig å etablere seg i V&M markedet. Uten oppkjøpet vil en V&M kontrakt være et for stort sprang med tanke på kapasitet og finansiell styrke.

5.2.2 Kundens forhandlingsmakt

Indikatorer	Ja	Delvis	Nei
Antallet kunder er lite	X		
Produkter/tjenester er lite differensiert		X	
Produktene/tjenestene som blir solgt til kunden er en betydelig del av totale inntekter	X		
Kunden har betydelig profitt i sin virksomhet.	X		
Kunden kan tenkes å integrere bakover i verdikjeden.		X	

Tabell 3 Kundens forhandlingsmakt

Norske oljeserviceselskap må redusere kostnadene for å kunne konkurrere med utenlandske aktører. Stadig mer av «greenfield» (nybygging) har de siste årene vært tildelt utenlandske aktører.

Av de forskjellige operatørene står Statoil i en særstilling med hensyn på størrelse og makt. Statoil er operatør for 70 % av olje og gass produksjonen på norsk sokkel (<http://www.aftenbladet.no/meninger/Er-Statoils-makt-en-sikkerhetsrisiko-3657966.html>).

Stavanger Aftenblad har i løpet av våren 2015 hatt fokus på maktposisjonen Statoil har i den norske oljebransjen. Spesielt fokus har det vært på at leverandørindustrien ikke tør kritisere Statoil av frykt for å bli utestengt. Forskere på UIS (Kåre Hansen og Ole Andreas Engen) mener at makten Statoil sitter med er en potensiell trussel mot sikkerheten offshore. En åpen dialog vil være avgjørende for å redusere risiko (<http://www.aftenbladet.no/meninger/Er-Statoils-makt-en-sikkerhetsrisiko-3657966.html>).

Etter Statoil varslet kostnadsutt på 30 milliarder NOK i perioden 2014-16, har hele oljeservicebransjen måtte følge opp og 15 000 jobber i oljebransjen har forsvunnet (<http://www.aftenbladet.no/meninger/Er-Statoils-makt-en-sikkerhetsrisiko-3657966.html>). Det viser hvor stort avhengighetsforholdet er mellom Statoil og oljeserviceselskapene.

Statoil sitter med det proffeste lobbyapparatet i landet. I viktige beslutninger har Statoil mer eller mindre monopol på fakta og saksinformasjon sier G. Pollestad (SP) og K.I. Ropstad (Krf). De har begge erfaring fra energikomiteen på Stortinget. Det kan derfor stilles spørsmål om hvor selvstendig politikerne da foretar egne beslutninger om utviklingen og olje og gassnæringen (<http://www.aftenbladet.no/energi/--Statoil-har-det-proffeste-lobbyapparatet-i-landet-3669825.html>. 18.04.15).

Operatørene har en mulighet til å integrere bakover og dermed være en trussel for oljeserviceselskapene. Operatørselskaper er attraktive arbeidsplasser og har mulighet for oppbemanning for å utføre mer engineering og offshorearbeid selv. Statoils finansdirektør, Torgrim Reitan, sier til Aftenbladet 18.04.2015 at Statoil har tenkt å kutte inntil 20 % innenfor teknisk ingeniørområdet. (http://www.aftenbladet.no/energi/Statoils-finansdirektor---Kuttene-er-ikke-enkle_-men-nodvendige-3673460.html). Det er derfor lite som tyder på integrering bakover i verdikjeden for Statoil.

Vi kan derfor slå fast at mye av makten i V&M markedet ligger hos operatørene.

Barney (2014) henviser til forskjellige aktiviteter som kan redusere trusselen med mektige kunder.

- Å foreta fremover integrasjon i bransjen kan demme opp for maktubalanse. Det er små muligheter i bransjen for at en leverandør skulle overta en operatør. Mulighetene blir heller å satse internasjonalt hvor det er tilgang til flere operatører. Ved leveranser til flere

kunder spres risikoen og man blir mindre sårbar. Som del av internasjonalt konsern har WGMNS nå muligheter til å bruke det internasjonale kontaktnettet som er opparbeidet i WGM.

- Differensiering av produkter og tjenester kan demme opp for maktubalanse. Hvis omdømmet, erfaringen og kompetanse gjør ditt tilbud unikt vil man som leverandør stå sterkere. Det vil derfor være viktig at WGMNS utarbeider en strategisk bemanningsplanlegging. En strategisk bemanningsplanlegging skal sikre riktig antall medarbeidere med riktig kompetanse, på riktig sted og til riktig tid for å levere kortsiktige og langsiktige virksomhetsmål (Mikkelsen, 2014).

5.2.3 Leverandørens forhandlingsmakt

Indikator	Ja	Delvis	Nei
Leverandørbransjen er dominert av få bedrifter		X	
Kundebransjen er avgjørende for leverandørens inntekter	X		
Produktdifferensiering		X	
Det er forbundet kostnader ved å bytte leverandør	X		
Leverandøren kan tenkes å integrere forover i verdikjeden			X

Tabell 4 Leverandørens forhandlingsmakt

I en V&M rammeavtale vil oljeserviceselskapet få en liste over forhåndsbestemte utstyrsleverandører. Operatøren ønsker å minimere mengden reservedeler og oljeserviceselskapet er dermed bundet til eksisterende utstyr. Utstyrsleverandørene har som regel egne rammeavtaler med operatøren. Det er derfor liten grad av forhandling mellom utstyrsleverandør og oljeserviceselskapet.

Noen utstyrsleverandører tar også deler av engineeringen selv, eksempelvis NOV (National Oilwell Varco), slik at oljeserviceselskapet blir utelatt i den delen. Utstyrsleverandøren driver da en forover integrasjon da den overtar noe av arbeidet som oljeserviceskapet skulle ha utført. Ved spesifiserte produkter, som må kjøpes fra en bestemt leverandør, vil da utstyrsleverandøren ha mye av makten.

Kostnader forbundet med bytte av utstyrsleverandør vil de ofte være store. Ved skifte av utstyrsleverandør må gjerne resten av anlegget skiftes for å gjøres kompatibel med nytt utstyr. Dette vil operatøren være lite innstilt på og har dermed fastsatt hvilket utstyr som skal brukes og har rammeavtaler med de valgte utstyrs leverandørene.

5.2.4 Substitutter

Indikator	Ja	Delvis	Nei
Substitutt tilbyr et attraktivt pris/ytelse bytteforhold sammenlignet med bransjen		X	
Kundens byttekostnader er høye	X		

Tabell 5 Substitutter

En trussel fra omgivelsene er substitutter. Substitutter vil angi hvilken profitt en bransje kan ha. Hvis operatøren ser at leverandørmarkedet tar for mye av profitten vil de vurdere integrasjon bakover og selv foreta arbeidet i egen organisasjon. Det er fullt mulig for Statoil å overta mer av ingeniørarbeidet selv, men Statoil har planlagt med nedbemanning og viser dermed at de fremdeles vil kjøpe disse tjenestene i markedet.

5.2.5 Inngangsbarrierer

Indikator	Ja	Delvis	Nei
Høyt kapitalkrav ved oppstart	X		
Høye byttekostnader		X	
Restriktiv politikk	X		
Kostnadsulemper uavhengig av størrelsesfaktor	X		

Tabell 6 Inntrengere

Litteraturen (Barney, 2014, s. 51) beskriver at motivasjonen for å entre et nytt marked er de overlegne resultatene de etablerte firmaene i bransjen oppnår. I dagens marked vil V&M kontraktene være svært attraktive. Attraktivitet skyldes i stor grad langsiktigheten (5 år). Barney beskriver videre at nye aktører på markedet vil øke konkurransen og dermed redusere resultatene til de andre aktørene. I V&M bransjen vil dette skje ved at jo flere aktører som konkurrerer om kontrakten, jo lavere vil marginene være. Uten inngangsbarrierer ville det kommet nykommere til bransjen helt frem til profitten var konkurrert bort. Graden av nykommere vil bestemmes av inngangsbarrierene og kostnadene ved å etablere seg i bransjen. I V&M markedet er det WGMNS som er nykommer og etter samtaler med folk i bransjen ser man ingen nye aktører som kan være aktuelle i dagens marked.

Kapasitetskrav ved oppstart vil det være den største barrierer for nykommere. Uten oppkjøpet fra WGM hadde WGMNS ikke vært i stand til å entre dette markedet. I tillegg til kapasitetskrav krever operatøren finansiell styrke hos tilbyder for å sikre seg mot terminering av kontrakten. Hvis kontrakter brytes under en kontraktsperiode vil det føre til store ulemper og utgifter for operatøren. En anbudsrunde er i seg selv både kostnadskreven og tidskreven for tilbyder og utsteder.

Oljebransjen er underlagt et restriktivt regelverk. Det er myndighetene i Norge som tildeler andeler i nye felt. Det statlige Petroleumstilsynet har tilsyn med sikkerheten i oljebransjen. Ellers

finner det regler for anskaffelser, NOKSOK standarden og ISO 9001 som arbeidet må utføres i henhold til.

5.2.6 Konklusjon

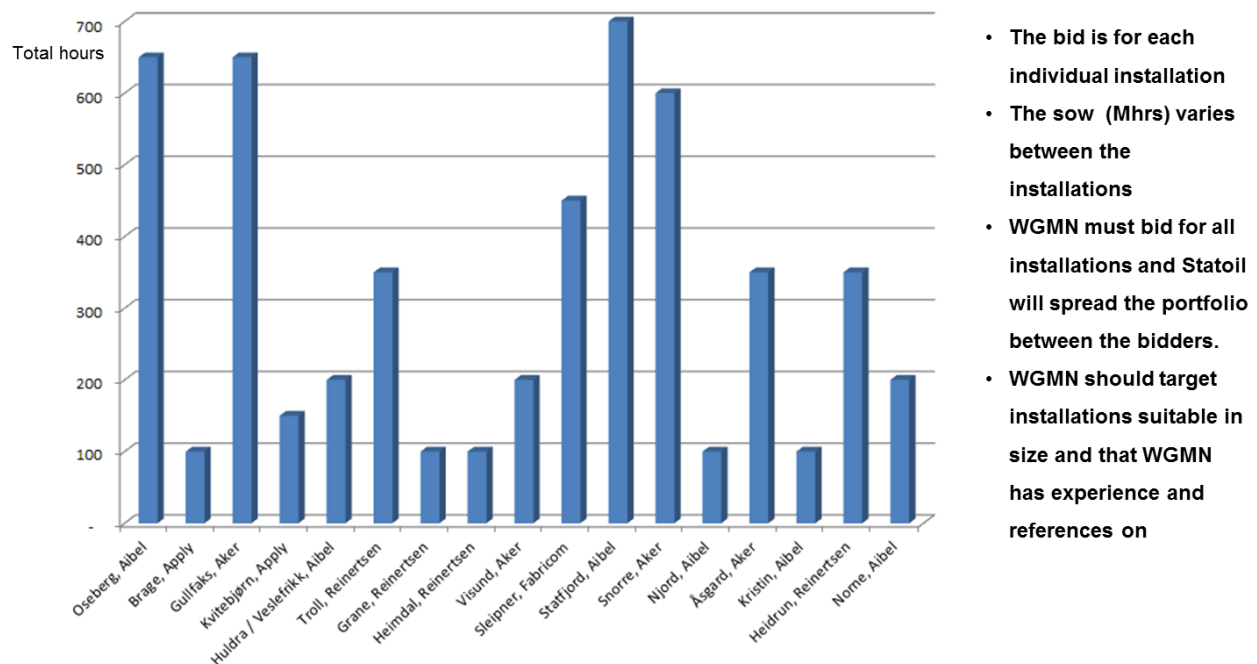
Analysen viser at for å sikre seg en V&M kontrakt vil den største utfordringen være rivalisering innen bransjen. WGMNS er nykommer i markedet og noe arbeid må gjøres for å bli en attraktiv partner, spesielt med tanke på lokal kapasitet. Det vil være viktig å tenke seg hvilken rolle nyansatte vil styrke organisasjonen med, slik at organisasjonen skreddersys med tanke på fremtidige behov.

6 NY FORRETNINGSSTRATEGI

I dette kapittelet vil det drøftes hvilke forutsetningene som må innfris av WGMNS for å sikre seg en V&M kontrakt. Forutsetningene er bygget på erfaring fra tidligere V&M anbud. Videre vil det bli drøftet hvordan WGMNS kan oppfylle disse forutsetningene og hvordan de kan lykkes med å vinne en V&M kontrakt. Det er tatt utgangspunkt i tidligere V&M rammeavtaler for vurdering av tildelingskriterier (WGMNS Business Case).

6.1 FORUTSETNINGER I NY STRATEGI

Wood Group Mustang Norway Stavanger (heretter kalt WGMNS) jobber nå med implementering av ny strategi. Ny forretningsstrategi består i å sikre en rammeavtale for vedlikeholds og modifikasjonsarbeid (V&M) på norsk sokkel. En rammeavtale har varighet på 60 måneder, pluss eventuelle opsjoner. Kontrakten består av vedlikeholdsarbeid og mindre modifikasjonsprosjekter (10-150 MNOK). Operatørene har en eller flere rammeavtaler med kontraktører for sin portefølje av installasjoner. Se figur 3 for fordeling av gjeldene V&M kontrakter (Business Case Wood Group Mustang).



Figur 3 Fordeling av V&M kontrakter

2015 er et viktig år innenfor V&M markedet; Statoil vil trolig åpne for anbud på alle offshore installasjoner og onshore fasiliteter i deres portefølje. Statoil har forventet å utstede en forespørsel i løpet av 4 kvartal 2015. WGMN er allerede prekvalifisert som en av syv kontraktører.

I tillegg vil Conoco Phillips utlyse anbud for V&M rammeavtale på alle installasjoner offshore i 2015. De ønsket en kontraktør for bruk på alle installasjonene. WGMN er prekvalifisert for Conoco Phillips.

Forventningen for 2015 var at V&M markedet var voksende. Flere operatører har fått en større portefølje med nye felt som eksempelvis Gudrun, Valemon, Åsta Hansen og Gina Krogh. Disse forventningene slo ikke til og i dagens marked har alle operatørene innført kostnadskutt.

En V&M rammeavtale vil det gi WGMN både direkte og indirekte fordeler;

6.1.1 Direkte fordeler:

- Økt ordresreserve og mer forutsigbart prosjektvolum.
- Akseptabel profitt hvis arbeidet blir gjort bra og effektivt.
- Tilgang til større modifikasjons prosjekter (EPCI prosjekter ligger vanligvis mellom 150 MNOK og 800 MNOK).
- Referanse for nye kontrakter.

6.1.2 Indirekte fordeler:

- Bygger relasjoner med operatør gjennom tett arbeid over tid.
- Gjør det mulig å bygge opp en mer stabil og robust offshoreledelse og installasjonspersonell. WGMNS har tidligere leid inn slik kompetanse.
- Større mulighet for å vinne anbud om konseptstudier.
- V&M kontrakt kan være en god arbeidserfaring for nyutdannede ingeniører.

6.1.3 Kompensasjonsformat:

Kompensasjonsformatet består vanligvis av følgende elementer:

- Administrasjon: Fast pris per måned for ledelsesstillinger.
- Engineering/studier: kost pluss/ reimbursable for antall time med tak/target mekanisme.
- Fabrikasjon: Rate og normert priskontrakter.

- Installasjon: kost pluss/reimburstable per arbeidstime.

6.1.4 Risikobildet:

De viktigste risikoene er:

- Engineering target mechanism, som vanligvis er en reduksjon av ratene på opptil 20-30 USD per time ved tidsoverskridelser.
- Liqueeded Damages (LD) på fastsatte milepæler i prosjektet, som regel mellom 10-25%.
- Profitten kan justeres etter avtale om Key Performance Index (KPI) i rammeavtalen.
- Risiko for redusert produksjonseffektivitet ved fabrikkasjonsverftet.

6.1.5 Ingeniørkapasitet:

I tidligere anbud fra Statoil har det vært et krav om at omtrent 60% av ingeniørkapasiteten skal være lokal. Med lokal menes her innenfor 30 minutters bilkjøring fra onshore operasjonssenter (Forus). Conoco Phillips har også et krav i sine anbud om rundt 50% ingeniørkapasitet lokalt. I en V&M kontrakt vil dette utgjøre 150- 200 ingeniører.

6.2 STRATEGI FOR Å VINNE KONTRAKTER I V&M MARKEDET

Strategien er basert på å styrke organisasjonen i forhold til forventede evalueringskriterier. Dette vil nærmere beskrevet være;

6.2.1 Kommersielle kriterier

Kommersielle kriterier består av 3 elementer;

- Med hensyn på rater for engineering og installasjon må WGMNS være konkurransedyktige. Det er innført lavkost engineering med et kontor i Romania. Kontoret i Romania er ferdigstilt men mangler erfaring med V&M arbeid. For å utnytte dette kontoret effektivt kreves et opplæringsprogram. Bruken av innleide konsulenter må begrenses.
- Fabrikasjonsnormer og rater. Da WGMN ikke har intern fabrikasjon må denne tjenesten skaffes i markedet. Per dags dato er det overkapasitet i markedet, noe som kan utnyttes til å sikre en konkurransedyktig pris.

- Fast månedlig kompensasjon. Her må WGMNS å være ekstremt konkurransedyktige. WGMNS må begrense ledelsesteamet og kombinere bruken av lederne både i prosjekter og i administrasjonen.

6.2.2 HSE

Operatørene vektlegger fremragende HSE utførelse og systemer for å blir rangert høyt på HSE feltet. WGMN fyller kravene fra tilbyder om ISO 9001 sertifisering og at de er kompatible med NORSOK S-001 regelverket.

6.2.3 Erfaring og referanser

Erfaring og referanser. WGMN har foretatt flere store modifikasjonsprosjekter for Statoil og har arbeidet med de fleste plattformssystemer og plattformområder. WGMN har også jobbet som partner til ABB på alle Statoils norske installasjoner. Men WGMN har ingen referanse for V&M kontrakter og må derfor bruke erfaring med leveranser til FPSO (flytende installasjon) fra WGMN, samt bruke globale erfaringer fra WGM.

6.2.4 Lokal kapasitet

Tilbydere må dokumentere kapasitet på V&M lokasjon og total kapasitet. Sist Request for Quotation (RFQ) fra Statoil krevde 60% av kapasitet i forhold til onshore operasjonssenter. Conoco Phillips understreker at de også krever lokal ingeniørkapasitet. Dette blir ett viktig punkt da operatøren kan velge å distribuere porteføljen i forhold til tilbyders kapasitet. WGMN har for tiden 600 ingeniører, hvor Stavangerkontoret har 25. For å lykkes må WGMN styrke kapasiteten ved Stavangerkontoret.

6.2.5 Administrasjonskrav

Statoil og Conoco Phillips krever at organisasjonen er selvforsynt med alle posisjoner i kontrakten. Administrasjonskravet er vanligvis: Portfolio manager, prosjektleder, engineering manager, kvalitet og HSE ressurser, kontraktsleder og konstruksjons og installasjonsleder. Disse stillingene må dokumenteres i tilbud.

6.2.6 Logistikk

For å utføre en V&M kontrakt vil det være nødvendig med en logistikkplan for offshore forsyning. Dette er en service som WGMN administrerer i dag i eksisterende modifikasjons prosjekt-porteføljer.

6.2.7 Fabrikasjon.

WGMN bruker i dag Agility Contracting, til fabrikasjon. Det lages en ny avtale for hvert prosjekt. Fabrikasjon av moduler vil bli utført på Nymo verft i Grimstad. Nymo har erfaring fra arbeid på norsk sokkel.

6.2.8 Operatørkapasitet

WGMN har i dag 90 operatører i rotasjonsordning for å håndtere all logistikk, teknisk ekspertise og HR til installasjonsbruk. I tillegg leier WGMN inn operatører innenfor en rammeavtale. Det er til sammen omtrent 1000 operatører som jobber i WGMN prosjekter. Hvis WGMNS skulle lykkes med å få en V&M kontrakt vil man behøve 30-50 flere operatører, men økningen kan utføres i etterkant.

6.2.9 Integrerte operasjoner

Operatørene krever bruk av integrerte operasjoner (heretter IO) i V&M kontrakter for å redusere kostbar arbeidskraft offshore. WGMN har mye erfaring med bruk av videokonferanse både onshore og offshore, men har begrenset erfaring på IO under V&M kontrakter. For å styrke WGMN kompetanse på IO bør erfaring fra WG PSN bli brukt.

6.2.10 Arbeidsprosesser

Tilbyder må beskrive arbeidsprosesser i form av prosedyrer, systemer og hvordan integreringen vil være i forhold til aktuell operatør. WGMN har mye erfaring med Statoil sine systemer. I forhold til systemene til Conoco Phillips er erfaringen mindre. WGMN må også rette søkelyset på effektivisering av arbeidsprosesser for å fremstå mer konkurransedyktige.

6.2.11 Lokaler

I forhold til lokaler har WGMNS i dag kontorer på Forus i Stavanger. Det må beskrives en plan for eventuelle tillegg av kontorlokaler i forhold til full oppbemanning.

6.2.12 Oppsummering

For å bli en attraktiv kontraktspartner for en rammeavtale innen V&M er det krav som må tilfredsstilles. For WGMNS vil det være ekstra utfordrende å sikre lokal ingeniørkapasitet. Det at WGMNS ikke har erfaring fra V&M bransjen tidligere vil også være en utfordring. Det må derfor synliggjøres erfaringer fra andre deler av konsernet. WGMNS må gjøre seg ekstra attraktive på de punktene der de har fordeler, som eksempelvis at de har en liten administrasjon i forhold til

konkurrenter. En liten administrasjon kan bidra til at WGMNS kan sette prisen på den månedlige økonomiske kompensasjonen for administrasjon lavt og dermed skaffe seg konkurransefordeler. Generelt sett må WGMNS være konkurransedyktig på det kommersielle for å sikre seg kontrakt.

7 DISKUSJON

I dette kapittelet diskuteres resultater fra analyser og intervju. Resultatene vil diskuteres opp mot forskningsspørsmål og teori. Følgende spørsmål vil bli diskutert;

Forskningsspørsmål 1: Hvilke ressurser har skapt nåværende konkurransefortrinn?

Dette spørsmålet søker å finne de konkurransefortrinn som WGMNS har bygget opp fra oppstart og frem til i dag. Resultatene fra VRIO analysen blir aktuelle her.

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad vil ny strategi bidra til å styrke eller svekke virksomhetens konkurransefortrinn?

Under dette spørsmålet vil det diskuteres i hvilken grad en etablering innen V&M markedet vil føre til at etablerte konkurransefortrinn blir styrket eller svekket. Da oppkjøpet er en forutsetning for å kunne være aktuell som leverandør i V&M markedet, vil oppkjøpets effekter på nåværende konkurransefortrinn også diskuteres under dette punktet. Diskusjonen omhandler resultater fra VRIO analysen og intervjuene.

Forskningsspørsmål 3. Hvordan vil omgivelsene innvirke på ny strategi?

Her vil mulighetene sett i sammenheng med omgivelsene diskuteres. Hvordan kan WGMNS gjøre seg attraktive som kontraktspartner i V&M markedet? Hvilke områder kan WGMNS være markedsledende på og hvilke fortrinn har konkurrentene? Denne diskusjonen er tett knyttet til Porter's Five Forces analysen sammen med resultater fra intervjuer.

7.1 HVLKE RESSURSER HAR SKAPT NÅVÆRENDE KONKURRANSEFORTRINN?

7.1.1 Formålet med Etablering av Athene Solutions

Athene Solutions (nå WGMNS) ble opprinnelig startet for å sikre et trivelig arbeidsmiljø. Ved etablering av det nye selskapet fikk Vise President følge av tidligere kollegaer. Blant disse kollegaene var også de to andre eierne, som fikk rollene som finansdirektør og teknisk leder.

Penrose (1959) understreker at en eksisterende ledergruppe, med felles erfaringer, kan utføre oppgaver som ikke kan utføres av nylig ansatte. Oppgaver som beslutningstaking i turbulente

markeder er vanskeligere for et lederteam uten kjennskap til hverandres styrker og svakheter. Omfattende planlegging er en annen oppgave som tjener på at lederteamet kjenner hverandre og har tillit til hverandre.

Organisasjonen var preget av dugnadsånd, autonomi og flat struktur. De ansatte var rekruttert med tanke på multifaglighet. Egenskaper som formell kompetanse og interesse for flere disipliner skulle sikre fleksibilitet i organisasjonen. Selskapet ønsket å etablere seg innen det boretekniske området og jobbe mot operatørselskap. Innen det boretekniske området blir fleksibilitet høyt verdsatt. Dette skyldes at dagsorden i stor grad settes av reservoaret.

7.1.2 **Fleksibilitet**

VRIO analysen viste at transformasjonsledelse og fleksibilitet i organisasjonen var WGMNS`s fremste konkurransefortrinn. Med fleksibilitet menes her en funksjonell fleksibilitet. Funksjonell fleksibilitet innebærer at ansatte raskt kan distribueres mellom aktiviteter og oppgaver (Atkinson, 1984). Kjernen i fleksibilitetsfortrinnet var en organisasjon av multifaglige ingeniører. Ingeniørene kunne samarbeide på tvers av disipliner og ble underbygget av en flat struktur og autonomi.

7.1.2.1 *Multidisiplin*

Oppbyggingen av en fleksibel og kompetent organisasjon i Athene Solutions var vellykket. Under intervjuene understreker hele ledergruppen at fleksibilitet har vært et viktig bidrag til at de lykkes med selskapet. For å kunne arbeide fleksibelt måtte de ansatte ha god forståelse for årsakssammenhenger. En slik forståelse krever en kombinasjon av formell utdanning og erfaring. De ansatte ble derfor oppmuntret til å utvide sin kompetanse for tilstøtende disipliner.

7.1.2.2 *Effektivitet*

Kunnskap på tvers av disipliner kan være en kilde til effektivitet. Med kunnskap utover eget fagområde vil medarbeideren kunne brukes til flere arbeidsoppgaver. For Athene Solutions, som var et lite firma, ga dette fordeler i forhold til bemanning. Når en ansatt ble sent offshore var det med trygghet om at den ansatte kunne løse flere oppgaver. De multifaglige ansatte kunne dermed redusere kostnader for Athene Solutions. I dagens marked med stort fokus på kostnadsreduksjon vil en slik arbeidsmåte være en fordel.

Denne arbeidsmåten gjorde også organisasjonen effektiv med tanke på raske beslutninger. Innen organisasjonen var det kort vei til sjefen eller andre som kunne bidra til å ta beslutninger. På grunnlag av dette har Athene Solutions hatt flere korte prosjekter hvor det kreves rask igangsetting.

7.1.2.3 *Fleksibilitet og små bedrifter*

Fleksibilitet blir ofte knyttet til små bedrifter. Penrose (1959) mente at noen aktiviteter passer bedre for små foretak og vil være uegnet for store foretak. Raske tilpasninger til endrede forhold, med andre ord aktiviteter som krever fleksibilitet, mente Penrose passet best for små foretak. Hun påpekte videre at slike etableringsgrunnlag/konkurransesfortrinn ikke tillater at foretakene vokser seg veldig store. Store foretak må finne andre fortrinn underveis å basere seg på.

7.1.2.4 *Silobasert arbeidsmetodikk*

Innen oljebransjen jobber de større konkurrentene mer «silobasert». Denne arbeidsformen gjør at prosjekter blir brutt ned til en serie med høyt spesialiserte oppgaver. Fordeler med denne arbeidsformen er at arbeidsoppgavene kan utføres raskere og bedriften kan øke produktiviteten. Øvelse gjør som kjent mester. Men denne arbeidsformen har også ulemper med redusert motivasjon og variasjon for den ansatte. For organisasjonen kan en «silobasert» arbeidsform føre til en begrensning av kommunikasjonen mellom fagområder. Spesialisering kan også føre til at hver enhet fokuserer mest på egne interesser, på bekostning av organisasjonen som helhet (Vie, <http://folk.ntnu.no/oyas/fag/ti%C3%B84258/%C3%98ving%201/Innovasjon%20og%20organisasjonsstruktur.pdf>).

7.1.2.5 *Involvering og informasjon*

Helt fra oppstart av Athene Solutions var det en målsetting at de ansatte skulle få en helhetlig informasjon. Ved å få informasjon om helheten i prosjektet skulle de ansatte få øket sin motivasjon. Resultatet ble en dugnadsånd blant de ansatte. Dette kommer frem i intervjuer ved uttalelser som;

«Det var så vidt de ansatte førte timer for arbeidet».

7.1.3 Ledelse

7.1.3.1 Entreprenørielle egenskaper

Entreprenøren blir ofte oppfattet som innovativ, selvsikker og som en som griper mulighetene. Det gjør entreprenøren til en drivkraft og en viktig kilde til vekst. Den tette sammenhengen mellom foretakets prestasjoner og lederens mål og handlinger er et viktig kjennetegn ved små foretak (Nyborg, 1999).

Penrose (1959) beskriver en type entreprenører som entreprenøriell versilitet. Denne typen kjennetegnes ved at lederen har visjoner og kan forestille seg fremtiden for firmaet. Visjonene må videre knyttes til en evne for riktig «timing» og hvilke faktorer som vil sikre posisjonering innen markedet. Penrose sier videre at slike egenskaper hos ledere er heterogene i markedet og er dermed et opphav for vedvarende konkurransefortrinn. For firma som innehar ledere med versatile entreprenørielle egenskaper vil et bredere område av investeringsmuligheter åpne seg (Penrose, 1959, s.37).

7.1.3.2 Betydningen av Vice President.

Det er Vice President sin søken etter muligheter som gir entreprenørielle konkurransefortrinn i selskapet. Hindringer i omgivelsene blir omtalt som «spennende øvelser». Vice President er opptatt av visjoner og deler dem gjerne. Når visjonene også deles med energi og god formidlingsevne vil medarbeidere i større grad tro på visjonene (Martinsen, 2009). Et eksempel på disse egenskapene er at Vice President fikk med seg mange kollegaer til det nye firmaet. Det viser at de ansatte deler visjonen og føler tillit til lederen.

7.1.3.3 Markedskunnskap.

Vice President har klart størst markedskunnskap og kontaktflate innen WGMNS. Resten av ledergruppen har et mer distansert forhold til markedet. Ledergruppen gjengir og deler likevel Vice Presidents visjoner og fremstår derfor som samstemte. Men Vice President sitter med eneansvaret for markedsorientering. Det gjør selskapet sårbart og er en betydelig risiko med tanke på å sikre varige konkurransefortrinn. Vice President har ingen bindingstid etter oppkjøpet og de to tidligere eierne har allerede sluttet. Hvis Vice President skulle si opp sin stilling vil WGMNS stå igjen uten et viktig bindeledd til markedet. For å styrke seg på markedssiden er det nå ansatt en Account Manager innen V&M. Det er også planlagt med en ansettelse av Account

Manager for den boretekniske delen. Dette vil til en viss grad redusere sårbarheten. Men da Vise president sitter med historien til firmaet, representerer en eventuell avgang fra hans side fremdeles en risiko. Penrose (1959) understreker at nyansatte ledere ikke kan substituere en etablert ledere med kjennskap til de ansatte.

7.1.3.4 Allianser

WGMNS er som tidligere beskrevet under kritisk masse hva ingeniørkapasitet gjelder. Det har frem mot anbudet vært en hovedoppgave for Vise President. Som en følge av relasjoner i bransjen har Vise President skaffet WGMNS to strategiske allianser. Han jobber også for å skaffe avtaler mellom kontorer innen WGMN for å sikre kapasitetsdistribuering til topper og bunner i aktivitetsnivå.

7.1.3.5 utfordringer i dagens marked.

Dagens realiteter med redusert aktivitet på norsk sokkel bekymrer nødvendigvis Vise President. Han er mange tanker og meninger om måten oljebransjen er blitt drevet på. Vise President ser endringene i markedet som helt nødvendige og ser frem til resultatene i etterkant. Dagens arbeidsmarkedet er kjøpers marked og Vise President er opptatt av å posisjonere seg før markedet snur. Penrose (1959) vektla omstrukturering av ressurser som en helt sentral faktor for vekst.

7.2 I HVILKEN GRAD VIL NY STRATEGI BIDRA TIL Å STYRKE ELLER SVEKKE NÅVÆRENDE KONKURRANSEFORTRINN?

Hva vil skje med fleksibilitet og entreprenørånd gjennom ny strategi om etablering innen V&M markedet. Oppkjøpet er selve grunnlaget for den nye strategien, slik at det blir naturlig å se på hvordan konkurransefortrinnene vil endre seg som følge av en integrering i stort konsern. Per dags dato ligger WGMNS under kritisk masse for å være aktuelle for en V&M kontrakt. Strategien vil derfor kreve en omfattende vekst fra dagens 20 ansatte til mellom 100-200. Den planlagte veksten vil endre firmaet.

7.2.1 Forhold med innvirkning på fleksibilitet som konkurransefortrinn.

7.2.1.1 Amerikansk kontra Norsk ledelse

En studie fra Norges Handelshøyskole viser at de amerikanske bedriftene tar med seg den amerikansk lederstilen når de etablerer seg i Norge. Mens norske ledere betegnes som demokratiske, forsiktige og ikke-autoritære, kjennetegnes derimot de amerikanske som

autoritære, direkte og svært opptatt av å måle og belønne prestasjoner (Dahle, 2007). Den amerikanske kulturen står dermed i opposisjon til målsettingen for å starte firmaet som var fokus på trivsel og menneskelige verdier. Gjennom oppkjøpet vil de menneskelige verdiene kunne overprøves av det amerikanske eierskapet.

7.2.1.2 Beslutningsveien

«Det er ikke lenger mulig med spontane beslutninger» (fra intervju).

Som del av et stort internasjonalt konsern vil det bli flere ledernivåer og flere beslutningstakere. Den øverste lederen vil nå sitte i Houston istedenfor på kontoret ved siden av. Dette vil nødvendigvis måtte føre til lengre beslutningsvei, noe organisasjonen allerede har fått merke. Spesielt i forhold til godkjenning av planer og rekruttering av medarbeidere har Vice President følt frustrasjon i forhold til lang beslutningstid. Når det derimot gjelder økonomiske beslutninger, som permitteringer av ansatte, har beslutningene blitt foretatt raskere enn forventet.

7.2.1.3 Økt rapportering og nye systemer

Oppkjøpet har ført til et økt rapporteringskrav. Det vil være en nødvendighet for alle større konsern, men også noe spesielt amerikanske selskap er svært opptatt av (Dahle, 2007). For noen ansatte, som var med fra begynnelsen, var det et ønske å være ansatt i et lite selvstendig firma uten mye rapportering. Dette førte til noe avgang i forbindelse med oppkjøpet.

Da Athene Solutions skal totalintegreres i WGM blir det en omstilling til bruk av nye systemer. WGM er et stort selskap med egne systemer til alt fra lønn og til engineeringverktøy. Gode engineeringverktøy kan støtte opp under funksjonell fleksibilitet ved at fag lettere kan ses i sammenheng. I forbindelse med intervjuene syns leder for HMS og Kvalitet at nye systemer med tiden kan gi en effektivitetsgevinst, men at under opplæringsfasen vil effektiviteten reduseres noe. Det har vært en positiv opplevelse å søke hjelp fra andre kontorer i WGMN for opplæring og hjelp til nye systemene.

Like administrative- og engineeringssystemer kan skape synergieffekter innen konsernet. Hvis ansatte skal kunne utføre arbeid på tvers av lokasjoner vil identiske systemer forenkle arbeidet. Under intervjuene kommer det frem at for noen ingeniører, som har satt stor pris på den fleksible måten å jobbe på, føles de nye systemene tungroddede.

7.2.1.4 Informasjonsdeling

Den tidligere praksis med at alle ansatte skulle få helhetlig informasjon har blitt påvirket av oppkjøpet. Visa President har merket større krav fra konsernledelse om konfidensialitet på deler av informasjonen. Å ta del i informasjonen, samt føle ansvar for arbeidets resultater er viktige elementer for motivasjon (Mikkelsen, 2014). De ansatte i WGMNS er vant til stor grad av autonomi, slik at en reduksjon av ansvarsfølelse kan påvirke jobbtilfredsheten negativt (Mikkelsen, 2014). Det samme vil gjelde for lederens motivasjon. Hvis initiativ og visjoner stadig begrenses vil dette kunne være utslagsgivende for motivasjonen til Visa President.

7.2.2 Hvordan kan WGMNS sikre fleksibilitet som konkurransefortrinn fremover?

7.2.2.1 Rekruttering

«Vi må sikre oss en sterk muskel av fast ansatte» (fra intervju).

For å sikre seg fleksibilitet som et fremtidig konkurransefortrinn må dette vektlegges under hele rekrutterings og integreringsprosessen. I forhold til rekruttering bør praksisen med fokus på multifaglighet og interesse for andre disipliner videreføres. I forhold til den planlagte oppbemanningen hos WGMNS vil det bli mer kostbart å skaffe fleksibel arbeidskraft. Søkere med bred erfaring er mer ettertraktet og dermed dyrere arbeidskraft. Søkere uten bred erfaring vil kreve mer opplæring. For å unngå store kostnader kan det skilles mellom kjernepersonell og kapasitetspersonell. Operatørene krever en lokal ingeniørkapasitet, men alle trenger ikke ansettes som kjernepersonell. Hvis kjernen er en sterk muskel av fleksible ansatte kan organisasjonen lettere tilpasse seg arbeidsoppgavene. For integreringen av nye ansatte vil det være viktig å oppmuntre til åpen kommunikasjon mellom fagfeltene.

7.2.2.2 Fleksibilitet og forskjellige markeder

Det boretekniske markedet har satt stor pris på fleksibilitet. Innen V&M er trolig ikke denne ressursen like verdsett. V&M kontrakter er planlagte vedlikehold og modifikasjonsprosjekter hvor ikke reservoaret bestemmer planleggingen. Videre er det eksisterende utstyret kjent og utførelsen av arbeidet innen V&M må planlegges i detalj.

Selv om det ikke er like stort behov for raske beslutninger innen V&M markedet vil multifaglighet alltid være en verdsett ressurs. At ansatte har kunnskaper utover eget fagområde

vil gi en bedret forståelse for helheten i prosjektene. Det betyr at fleksibilitet innen kompetanse delvis kan bestå også gjennom en etablering innen V&M markedet.

7.2.2.3 Oppsummering

Dette betyr at nåværende strategi om etablering innen V&M markedet vil redusere den fleksible arbeidsmåten WGMNS har vært vant til, som var preget av raske beslutninger og endringsevne. Nåværende strategi kan derimot fremdeles forsvare fleksibilitet i forhold til multifaglig kompetanse.

7.2.3 Effekt av ny strategi på Entreprenøriell ledelse

Miner (1990) har undersøkt betydningen av riktig samspill mellom organisasjon og motivasjon hos lederen. Han viser til at større hierarkiske organisasjoner trenger ledere med høy funksjonell motivasjon for å oppnå vekst. Funksjonell motivasjon identifiseres først og fremst hos profesjonelle ledere. I mindre organisasjoner er det tilstrekkelig med entreprenøriell motivasjon mener Miner. Dette betyr at behovet for entreprenørielle egenskaper relativt sett reduseres, mens behovet knyttet til profesjonell ledelse øker med foretakets vekst og kompleksitet (Nyborg, 1999). Men Miner (1990) understreker at profesjonelle ledelses kan delegeres bort. I WGMNS sitt tilfelle kan en del profesjonelle og administrative oppgaver overføres til konsernledelse for å best kunne utnytte entreprenørånd hos Vise President.

Penrose (1959) legger stor vekt på at ledergruppen er en bremse for vekstraten. Ledergruppen trenger å bli kjent med hverandre og få felles erfaringer for å kunne ta risikofylte beslutninger på en sunn måte. Hvordan entreprenøren oppfatter markedsposisjonen og evner å se nye områder å diversifisere inn på mener Penrose har en avgjørende betydning for foretakets vekstmuligheter (Nyborg, 1999).

For en etablering i V&M markedet vil det være viktig å beholde Vise President i selskapet for å sikre uformelle relasjoner, lokal kunnskap om markedet og hans evne til å se muligheter. Så lenge operatørselskapene krever lokal ingeniørkapasitet for tildeling av V&M kontrakt, vil det være riktig for WGM og bygge opp organisasjonen i Stavanger.

7.3 HVORDAN VIL OMGIVELSENE PÅVIRKE NY STRATEGI

7.3.1 Rivalisering innen bransjen

Gjennom Porter`s Five Forces kom det frem at den største trusselen for WGMNS i markedet er rivalisering innenfor bransjen.

WGMNS stiller som nykommer i konkurransen om V&M kontrakt. Konkurrentene stiller med både mer erfaring og mer lokal ingeniørkapasitet enn WGMNS. Erfaring og lokal kapasitet har vært viktige tildelingskriterier for rammekontrakter tidligere (Business Case WGMNS). Men midt i en nedgangsperiode i oljebransjen vil trolig kommersielle hensyn og effektivitet seile opp som minste like viktige tildelingskriterier. Operatørselskapene har informert prekvalifiserte kandidater at effektivitet skal vektlegges i denne anbudsrunderen. Det er med hensyn på effektivitet og pris at WGMNS må hevde seg for å sikre en rammeavtale.

7.3.2 Fortrinn gjennom kostnadsreduksjon

7.3.2.1 Administrasjonens størrelse

I en rammekontrakt vil leverandøren få en fast månedlig økonomisk kompensasjon for administrasjon og ledelse. Kompensasjonen må spesifiseres i tilbudet fra oljeserviceselskapet.

Helt fra oppstart av Athene Solution var det planlagt med en liten administrasjon. Gjennom prosjektet med Statoil måtte imidlertid noen flere administrative roller besittes. I forhold til konkurrentene stiller WGMNS med en betydelig mindre administrasjon. At det befinner seg ei en oppbyggingsfase gir muligheter til å skreddersy organisasjonen, slik at kun nødvendige administrative stillinger rekrutteres. Administrative stillinger bør deles mellom prosjekter og eventuelt mellom flere lokasjoner. Å beholde en liten ledelse er essensielt som konkurransefortrinn for WGMNS.

7.3.2.2 Erfaring og kompetanse

Kostnadsfordeler kan også skaffes gjennom erfaring og læringskurve (Barney,2014). Erfaring og kompetanse kan effektivisere arbeidet. Det er nødvendig å heve effektiviteten og produktiviteten i oljebransjen for kunne konkurrere med utenlandske selskaper. Da konkurrentene sitter med mer erfaring vil det være viktig for WGMNS å vektlegge erfaring hos ansatte gjennom rekruttering.

På den måte kan kostnader til opplæring holdes så lave som mulig. Men erfarne ansatte krever ofte høyere lønn slik at dette totalt sett ikke nødvendigvis fører til noen kostnadsreduksjon.

7.3.2.3 Intern rivalisering i WGM

Det eksisterer også en rivalisering innen selskapet. WGMN i Sandefjord, tidligere Agility Group, har prøvd å etablere seg i Stavanger regionen flere ganger. Det har de ikke lyktes med. Sandefjord kontoret har en forkjærlighet for å trekke arbeidsoppgavene til Sandefjord. Det har ført til en oppsmuldring av Stavangermiljøet (Informasjon fra Intervjuer). Hvis denne trenden eskalere vil det kunne føre til at WGMNS blir redusert til en «ressurspool» for Sandefjord miljøet. Selv om Sandefjord miljøet nå er klar over problemet forsøker de fremdeles å trekke oppgavene mot seg. Dette påvirker oppbyggingsfasen for WGMNS negativt. Det vil alltid være en utfordring med vekst for fremtidige behov. Utfordringen ligger først og fremst i å ansette med liten og ingen ordresreserve lokalt. Dersom man ikke kan tilby fornuftige arbeidsoppgaver til de nyansatte, vil man raskt kunne miste disse. Det ville derfor vært et avgjørende bidrag at andre kontorer viser vilje til å tildele Stavanger kontoret oppgaver. Rivalisering innen eget konsern vil øke konkurranseintensiteten for WGMNS. Det må være en oppgave for sentral ledelse å sikre en fornuftig bruk av ressurser mellom kontorer og sikre et minimum aktivitetsnivå i Stavanger

7.3.2.4 Posisjonen til WGMNS internt i konsernet

Hvis WGMNS skulle lykkes med etablering innen V&M området vil dette styrke posisjonen til WGMNS innen konsernet. En kontrakt krever som tidligere nevnt lokal ingeniørkapasitet og kan tjene som en base for å bygge videre vekst.

Det samme vil en posisjonering innen boretekniske områder gjøre, som også er del av en fremtidige strategi. En styrking av boreteknisk del kan føre til at WGMNS kan fungere som kompetansesenter nasjonalt og internasjonalt innen Wood Group Mustang. Da kun borekontraktører kan utføre modifikasjon på norsk sokkel er allianser viktig for å sikre tilgang til markedet.

7.3.2.5 Pris strategi

Nykommere i bransjen har to valg med hensyn på prissetting. For det første kan prisen settes likt som de andre konkurrentene eller prisen kan settes litt under (Barney,2014). Problemet med anbud er at tilbudene er konfidensielle, slik at det ikke finnes informasjon om andre tilbud. Det

betyr at prissettingen i tilbudene blir en krevende øvelse. Det er derfor ansatt en medarbeider med stor tilbudserfaring. Bransjen er for tiden preget av ordretørke som gir en økt intensitet i konkurransen for kontrakter.

Det store spørsmålet blir da hvor langt ned i pris man må legge seg for å få kontrakten. For WGMNS kan det være strategisk riktig å ta oppdraget selv uten profitt (break-even) fordi det vil gi en inntreden i et framtidig lukrativt marked.

7.3.2.6 Markeds utsikter

Oljemarkedet har alltid vært konjunkturutsatt, med variasjoner i oljepris og aktivitetsnivå. Selv om markedet nå er nede i en bølgedal spår eksperter, næringslivstopper og politikere at markedet vil snu. Dette skyldes at operatørene har utvidet sine installasjonsporteføljer. Det planlegges både nye installasjoner og nye felt. På norsk sokkel er også mange av de eksisterende installasjoner eldre og krever vedlikehold og modifikasjoner (informasjon fra intervjuer). Dette markedet vil derfor ha muligheter i lang tid fremover.

7.3.2.7 Kostnadslederfilosofi

Oljeservicebransjen er ikke kjent som en kostnadsleder bransje. Tvert imot har kostnadene vært skyhøye og er en av grunnene til at flere prosjekter har gått til utenlandske selskap. Denne trenden er nødt til å endres og som nykommer i markedet har WGMNS mulighet til å vise en kostnadsreducerende profil og dermed vinne tillit i bransjen. Å konkurrere på pris vil nok bli et svært viktig punkt for WGMNS som ikke kan støtte seg på tidligere erfaring i bransjen.

For å holde kostnadene nede kreves det fra ledelsens side en tett oppfølging av kostnadene, kvantitative kostnadsmål, og en kostnadsleder filosofi. Det siste kan oppnås ved insentiver for alle ansatte om involvering i kostnadsreducerende tiltak, samt belønning for kostnadsreduksjon (Barney, 2014).

7.3.2.8 Rekruttering

Med tanke på rekruttering er det fortiden kjøpers markedet. Etter oppkjøpet kan det være størrelsesfordeler i forhold til rekruttering av ansatte. Jobbsøkere finner ofte store selskaper mer interessante med tanke på utviklingsmuligheter (Mikkelsen,2014).

I rekrutteringsprosessen bør WGMNS benytte ekspertise innen feltet fra hovedkontoret i Norge. Det vil kunne øke graden av profesjonaliseringen og redusere belastningen lokalt.

7.3.2.9 Synergieffekter

Store konsern blir assosiert med høyere grad av spesialisering (Barney, 2014). WGMNS har gjennom sin satsing på fleksibilitet jobbet for å unngå høy grad av «silo-arbeid». De kan likevel etter oppkjøpet trekke veksler på mange spesialister innenfor konsernet. Det vil være kostnadsbesparende å bruke spesialister innen eget selskap, i forhold til tidligere praksis med innleie av konsulenter.

Det er opprettet et ingeniørkontor i Romania som skal kunne ta volum og enklere arbeidsoppgaver for å holde engineerings kostnader lavest mulig.

7.3.3 Differensiering

Differensiering vil bare være effektivt når det kommuniseres til kundene (Grant, 2013).

I en V&M kontrakt er ikke teknologi og innovasjon differensieringskriterier. Tilbydere må derfor søke differensiering innen pris, kompetanse, effektivitet, tidligere HMS erfaringer og integrering av systemer og prosedyrer.

7.3.3.1 Merkenavn

I forhold til merkenavn vil konkurrentene i V&M markedet være mer kjent for operatøren. Hvorvidt det er en fordel i dagens marked, hvor tidligere praksis må endres og bli mer kostnadseffektiv, gjenstår å se. De andre aktørene har tidligere vist at de ikke har klart å holde budsjett, som kan resulterer i at operatøren ønsker å prøve en ny aktør. Det vil likevel være forbundet med større risiko å velge en nykommer fremfor en kjent leverandør. For å redusere risiko for operatøren kan det være nyttig for WGMN å sette garantier i forhold til kvalitet i sine tilbud.

7.3.3.2 Integrering mellom operatør og WGMNS

Tiltak for effektivisering bør gjennomføres. Det betyr en gjennomgang av systemer og prosedyrer. Kostanden på en slik gjennomgang må vurderes opp mot effektene. Gode systemer for integrering mellom operatør og WGMNS vil øke produktiviteten. WGMNS kan bruke erfaringer fra andre deler av WGM, internasjonalt og nasjonalt, som innspill til effektivisering innen systemer og prosedyrer. Det kan være verdifulle bidrag og bør søkes i perioden før kontraktstildeling.

7.3.3.3 Kompetanse som differensiering

Innen kompetansestrategi er kjernekompetanse et viktig begrep. Prahalad og Hamel (1990) understreker viktigheten av at kjernekompetansen har potensiell verdi på tvers av flere produkter eller virksomhetsområder. For WGMNS er det nærliggende å betrakte organisasjonens fleksibilitet og multifaglighet, som en kompetanse det er viktig å bygge opp om.

Da vellykket differensiering er avhengig av at bedriften kan levere et unikt produkt, vil en slik strategi innebære høyere krav til kompetansen enn en kostnadslederstrategi (Lai, 2013). Dette innebærer at det vil være viktigere å tiltrekke seg de aktuelle medarbeiderne, samt å ha gode utvelgelsesmetoder (Lai, 2013).

7.3.3.4 Omdømme

«People orientated...Project driven» (slagordet til WGM).

For å tiltrekke seg gode medarbeiderne og være en attraktiv partner for operatørselskapene, er det viktig å ha et godt omdømme. Wood Group Mustang er aktive på omdømmebygging og CSR, men det er mest knyttet opp mot det amerikanske markedet. Wood Group Mustang er Houston-basert og deres veldedige organisasjon (Heart of Mustangers) støtter der mange lokale formål. WGM bør synliggjøre sitt omdømme i Norge, enten ved å fremvise internasjonale resultater eller ved å støtte norske tiltak. I en rekrutteringssammenheng vil det være viktig å vise utviklingsmuligheter innen WGM, nasjonalt og internasjonalt, samt å fremme de menneskelige verdiene i firmaet.

7.3.3.5 Oppsummering

Porter (1998) mente at en bedrift måtte velge mellom kostnadslederstrategi og differensieringsstrategi. Men i de fleste industrier er markedslederen et firma som maksimerer verdi gjennom en kombinasjon av effektiv differensiering og lave kostnader (Grant, 2013). WGMNS bør søke differensiering innen fleksibel kompetanse og effektivitet, samt være ekstremt konkurransedyktig på pris.

Gjennom nåværende strategi med inntreden på V&M markedet og stor oppbemanning vil WGMNS bli likere konkurrentene i markedet på godt og vondt. Det vil likevel være fornuftig å bygge opp en kjerne i bedriften som kan videreføre den fleksible, multifaglige arbeidsmåten som har vært grunnlag for konkurransefortrinn frem til nå.

I forhold til lederen som konkurransefortrinn vil hans entreprenørielle egenskaper trolig bli mer begrenset av behov for godkjenning og aksept fra konsernledelse. Men evnen til å søke nye muligheter vil være like viktig etter oppkjøpet da helt nye muligheter åpner seg som en del av et internasjonalt konsern.

De ansatte i WGMNS er stort sett positive til oppkjøpet. I dagens marked mener de ansatte at oppkjøpet trygger arbeidsplassene. Mindre foretak med begrenset ressursbase regnes som mer følsomme overfor endringer i omgivelsene (Nyborg, 1999). Oljebransjen har gjennom historien vist flere ganger at det må regnes som en turbulent bransje. Dermed gir oppkjøpet muligheter for større kontrakter og nye markeder, som igjen kan bidra til vekst og dermed mindre følsomhet for variasjoner i bransjen.

8 KONKLUSJON

Målet med denne oppgaven har vært å analysere forretningsstrategi og konkurransefortrinn i WGMNS med utgangspunkt i ressursbasert teori. Problemstillingen ble videre delt i 3 forskningsspørsmål som drøftes i diskusjonsdelen.

En betydelig del av oppgaven er viet ressursbasert teori. Valg av teoriretningen er gjort i samarbeid med Vice President og veileder. Vice President innehar stor markedskunnskap og det var foretatt undersøkelser i markedet i forkant av at oppgaven ble påbegynt. Det ble derfor naturlig at mitt bidrag skulle fokusere på interne ressursene og konkurransefortrinn i WGMNS.

Det er utført 2 analyser; Porter`s Five Forces som vurderer muligheter og trusler i omgivelsene og VRIO som analyserer konkurransefortrinn gjennom interne ressurser. Bestemmelsen om å inkludere en omgivelsesanalyse er på bakgrunn av anbefalinger i ressursbasert teori (Barney (2014) og Foss, (1997)). De påpeker at begge analyser (VRIO og Porter`s Five Forces) er nødvendige for et helhetlig bilde av vedvarende konkurransefortrinn.

8.1 STUDIENS HOVEDFUNN I FORHOLD TIL PROBLEMSTILLINGEN

Et viktig moment er at Athene Solutions nå er en del av Wood Group Mustang. Oppkjøpet har gjort ny forretningsstrategi mulig. For at WGMNS skal kunne posisjonere seg må de, i et krevde marked, lykkes med sin strategi. Dermed er det av stor interesse å se på hvordan både ny strategi og oppkjøpet sammen vil virke inn på de nåværende konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn ble vurdert ut fra tidligere suksess (før oppkjøp) og hvordan dette nå vil endre seg.

Resultatene fra VRIO analysen viste at fleksibilitet i organisasjonen og entreprenør ånd hos Vice President er de viktigste konkurransefortrinn. Med fleksibilitet menes her multifaglighet, rask beslutnings- og endringsevne. Sett ut i fra ny forretningsstrategi, med ønske om etablering innen V&M markedet, vil disse ressursene fremdeles kunne gi konkurransefortrinn. Den fleksible arbeidsmåten vil derimot bli redusert på grunn av lengre beslutningsveier, større organisasjon og økte krav til rapportering. V&M markedet verdsetter nok ikke en fleksible arbeidsmåte i like stor grad som de boretekniske områdene. Ved å jobbe tett på brønnen vil reservoaret i større grad sette dagsorden.

Poter's Five Forces viser en intens rivalisering innen bransjen. For å kunne vinne anbud må WGMNS stå kommersielt sterkt og differensiere seg fra de andre aktørene. Det vil derfor være viktig å vurdere kostnadsregulerende tiltak. Differensiering vil trolig være viktigst innen kompetanse og effektivitet.

Gjennom analysering av tidligere kjente krav fra V&M anbud, utstedt av Statoil og Conoco Phillips, vil den mest kritiske faktoren for WGMNS være ingeniørkapasitet. Operatørselskapene har tidligere krevd opp mot 60 % lokal ingeniørkapasitet. Det betyr for WGMNS en oppbemanning fra 20 til omtrent 200 i løpet de første årene. Til tross for at arbeidsmarkedet for tiden er kjøpers marked, har rekrutteringsplanene måtte utsettes i tid grunnet mangel på oppdrag. Faktisk har 6 personer i stedet blitt permittert i firmaet. Kun den planlagte ansettelsen av en Account Manager er gjennomført. Han skal bidra med støtte til tilbudsarbeid innen V&M område.

8.2 OMGIVELSENE

Den klart største påvirkningen for oppgaven har vært endringer i oljebransjen. Ved oppstart av oppgaven var nedturen godt i gang, men det var tro på at alt snart skulle snu. Slik gikk det ikke og vondt har blitt til verre da oljeprisen sank betraktelig. Nedturen har overrasket de fleste med sitt omfang og varighet. Da arbeidet med oppgaven begynte var det planlagt at en betydelig del av rekrutteringen skulle vært utført før sommeren 2015. Oppbemanning i en tid uten ordreserve er vanskelig. Uten fornuftige oppgaver å tilby nyansatte vil man risikere å miste dem like raskt.

Forholdene i bransjen vil øke konkurransen om kontraktene og redusere profitten. WGMNS må gjøre seg svært attraktive for å hale i land seieren. Men en seier og etablering innen V&M markedet vil sikre arbeidsplasser, arbeidsoppgaver, tillit i bransjen og en fremtidig posisjonering innen eget konsern og blant oljeserviceselskapene.

Slike V&M rammeavtaler tildeles hvert 5 år. Statoil legger ut anbud for alle sine installasjoner i løpet av 2015, det samme gjør ConocoPhillips. Det betyr at dette blir en sentral periode for å sikre muligheter for vekst hos WGMNS.

8.3 VEIEN VIDERE

Når oppgaven avsluttes er ikke V&M kontraktene tildelt, slik at vi får ingen svar i oppgaven på om forretningsstrategien har lyktes. Hvor vidt WGMNS klarer å skaffe seg en V&M kontrakt vil bli svært interessante å følge med på i etterkant av oppgaven.

Det ville også vært interessant å fulgt rekrutteringsprosessen, samt å følge den fremtidig strategien om å igjen etablere seg innenfor det boreteknisk område.

Etter et oppkjøp er integrering viktig for å sikre suksess. I vekstfaser vil også integrering være et viktig element for dannelsen av en god organisasjonskultur. Det vil derfor være å anbefale å ha en gjennomtenkt strategi for integreringen og videre oppbygning av organisasjonskultur.

8.4 OPPSUMMERING

Athene Solutions evnet rasket etter oppstart å utvikle seg til et selvstendig firma med alle nødvendige disipliner. Innen 6 måneder hadde de bygget sitt eget styringssystem og fikk en stor boreteknisk kontrakt med Statoil. Organisasjonen var preget av flat struktur, autonomi, fleksibilitet og dugnadsånd. Menneskelige verdier stod i fokus. Som del av et amerikansk konsern merker de endringer etter oppkjøpet. Det kan være vanskelig å slippe den fleksible arbeidsmåten de har bygget opp, men det vil være en nødvendighet som del av et stort selskap.

De aller fleste i Athene Solutions var på grunn av nedgangstider i oljebransjen glad for å bli oppkjøpt. Mindre foretak med begrenset ressursbase regnes som mer følsomme overfor endringer i omgivelsene (Nyborg, 1999). Oppkjøpet har dermed ført til sikrere arbeidsplasser og åpnet dører for nye muligheter. Lykkes WGMNS også med sin forretningsstrategien vil de være på god vei mot en sterk posisjonering innen bransjen.

9 REFERANSER:

9.1 BØKER:

Barney, Jay (2014). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Fourth Edition. Pearson Education Limited.

Dalland, O. (2012). Metode og oppgaveskriving. Gyldendal Norsk Forlag.

Grant, R.M. (2013). Contemporary Strategy Analysis. Eight edition. John Wiley & Sons Ltd.

Hirshleifer (2005). Price theory and applications. Seventh edition. Cambridge University Press.

Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas (2014). Strategisk HRM 2. Cappelen Damn Akademiske

Martinesen, Øyvind Lund (2013). Perspektiver på ledelse. 3 utgave. Gyldendal Akademisk.

Lai, Linda (2013). Strategisk kompetanseledelse. 3 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Penrose, E.T. (1959). The growth of the firm. John Wiley & Sons Inc.

Porter, M. E. (1998). Competetitive Strategy. The Free Press.

Silverman, D. (2004). Qualitative research. 2 edition. Sage Publications.

9.2 ARTIKLER:

Alvarez and Busenitz. 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. Journal of Management 2001;27;755.

Atkinson, J. Manpower Strategies for Flexible Organisations. Personnel Management. 1984. August s.28-31.

Barney, Jay B. (1986a) Strategic factor Markets: expectations, luck, and business strategy. Management Science, 32, 1231-1241.

- Barney, Jay B. (1986b). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, Vol. 11, Issue 3, 656-665.
- Barney, Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17, No 1, 99-120.
- Barney, Jay B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27,643-650.
- Barney, Jay B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management review* 2001, Vol 26, No 1, 41-56.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* Vol. 35, No 12, December 1989.
- Foss, N.J. (1997). The Resource-Based Perspective: An assessment and Diagnosis of Problems. DRUID Working Paper No 97-1.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring 1991.
- Kirzner, I.M. (2008). The Alert and Creative Entrepreneur: A clarification. Working Paper, No 760. Research Institute of Industrial Economics.
- Kor and Mahoney (2004). Edith Penrose`s (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies* 41:1 January 2004, 183-191.
- Kor, Mahoney and Michael (2005). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. Working Paper. https://business.illinois.edu/working_papers/papers/05-0120.pdf
- Nyborg, G.L. 1999 Teoretisk tilnærming til forståelsen av vekst I små og mellomstore foretak. Discussion paper. BI.
- Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol 14, No. 3, pp.179-191.
- Pitelis, C. (2006). A learning-based perspective of the multinational enterprise. Working Paper Series 19/2006. Judge Business School, University of Cambridge.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June 1990.

Rugman and Verbeke (2002). Edith Penrose`s contribution to the Resource-based View of Strategic Management. Strategic Management Journal 23: 769-780.

Rumelt, R. and Kunin, Harry & Elsa (2003). What in the World is Competitive Advantage? Policy Working Paper 2003-105. The Anderson School at UCLA

Stevenson and Jarillo (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal, Vol 11, pp. 17-27.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol 5, No 2: 171-180.

Wernerfelt, B (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. Strategic management Journal, Vol 16, No 3: 171-174.

Wernerfelt, B. (2013). The Comparative Advantages of Firms, Markets, and Contracts: A Unified Theory. <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/comparingcont.pdf> (01.04.2014)

Priem, R and Butler, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review 2001, Vol 26, No 1, 22-40.

Selznick, Philip (1957). Leadership in administration. A Sociological Interpretation. Abstract from <http://www.newfoundations.com/EGR/Selznick.html>. (06.04.15)

Stubberud, D. (2002). Det kvalitative forskningsintervju. Høgskolen I Oslo. www.su.hio.no

9.3 NETTDOKUMENTER:

- Wikipedia. VRIO analyse. Tilgjengelig fra <http://en.wikipedia.org/wiki/VRIO> (lest 15.04.15)
- Store norske leksikon. Norsk oljehistorie Tilgjengelig fra: https://snl.no/Norsk_oljehistorie . (lest 19.04.15).
- Store norske leksikon. Oljekrisen. Tilgjengelig fra https://snl.no/oljekrisen_1973%E2%80%931974 (lest 20.04.15).

- Dagens Næringsliv. Vi har ikke sett alle konsekvensene av oljeprisfallet enda. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/energi/2015/04/15/1054/Norsk-sokkel/-vi-har-ikke-sett-alle-konsekvensene-av-oljeprisfallet-enn> (lest 15.04.15).
- Dagens Næringsliv. Oljejobbene kommer ikke tilbake. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/energi/2015/04/13/2157/Olje/tror-ikke-jobbene-kommer-tilbake> (lest 13.04.15)
- Dagens Næringsliv. 15000 olje jobber er borte. Tilgjengelig fra <http://www.dn.no/nyheter/2015/04/16/0652/Olje-og-gass/n-er-15000-oljejobber-borte> (16.04.15).
- Teknisk Ukeblad. Oljeprisen er under press. Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/petroleum/2014/09/29/-norge-har-hatt-uvanlig-flaks-de-siste-ti-arene.-lite-tilsier-at-det-skal-fortsette> (lest 04.02.15).
- Stavanger Aftenblad. Tør ikke kritisere Statoil. Tilgjengelig fra <http://www.aftenbladet.no/energi/oljeservice/Tor-ikke-kritisere-Statoil-3663594.html> (lest 26.03.15)
- Stavanger Aftenblad. Er Statoils makt en sikkerhetsrisiko. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenbladet.no/meninger/Er-Statoils-makt-en-sikkerhetsrisiko-3657966.html> (lest 20.04.15)
- Stavanger Aftenblad. Kuttene er ikke enkle, men nødvendige. Tilgjengelig fra <http://www.aftenbladet.no/energi/Statoils-finansdirektor---Kuttene-er-ikke-enkle-men-nodvendige-3673460.html> (lest 22.04.15)
- Stavanger Aftenblad. Statoil har det proffeste lobbyapparatet i landet. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenbladet.no/energi/--Statoil-har-det-proffeste-lobbyapparatet-i-landet-3669825.html> (lest: 22.04.15).
- Stavanger Aftenblad. Mindre krise etter oljemøtet. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenbladet.no/energi/Mindre-krise-etter-oljemotet-3710930.html> (lest 03.06.15).
- Magma. Mjaaland og Finnøy. Virksomhetsoverdragelse, konsekvenser for de ansatte. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/virksomhetsoverdragelse-konsekvenser-for-ansatte> (lest 15.02.15).

- Magma. Sandvik, K. Markedsorientering som kilde til konkurransefortrinn. Magma 4/1998. Tilgjengelig fra : <http://www.magma.no/markedsorientering-som-kilde-til-konkurransefortrinn> (lest 15.02.15).
- Magma. Fevang og Osmundsen (2000) Investeringsvingninger og risikostyring I petroleumsnæringen. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/investeringsvingninger-og-risikostyring-i-petroleumsnæringen> (lest 15.02.15)
- Innovasjon Norge. Håndbok i omdømme og merkevarebygging. Tilgjengelig fra: http://www.innovasjon norge.no/PageFiles/70635/11215_infoh%C3%A5ndbok_web.pdf (lest 15.05.15).
- NTNU. Vie, O.E. Innovasjon og organisasjonsstruktur. Tilgjengelig fra: <http://folk.ntnu.no/oyas/fag/ti%C3%B84258/%C3%98ving%201/Innovasjon%20og%20organisasjonsstruktur.pdf> (lest 05.05.15)
- Teknisk Ukeblad. Dahle, D. Y. (2007). Får tøffere ledere. Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/karriere/2007/05/02/far-toffere-ledere> (lest 01.06.15).
- Forskning.no Hoffmann, T. (2013). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til. <http://forskning.no/sosiologi/2013/09/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til> (lest 25.5.15)

VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE

Intervjuer Wood Group Mustang Norway Stavanger.

- Hva gjorde Athene Solutions attraktive for oppkjøp fra Agility og Wood Group Mustang?
- Hvilken konkurransefortrinn har denne organisasjonen?
- Hva tror du andre i markedet ser som WGMNS sine styrker og svakheter?
- Hva er de mest kritiske forholdene for å lykkes med strategien om å etablere seg i V&M markedet?
- Hvilke ressurser er WGMNS avhengig av å få tilført og hvilke ressurser besitter de allerede? Hvilke nøkkelroller må rekrutteres?
- Hva har vært det mest positive med å bli oppkjøpt av Wood Group Mustang?
- Hva har vært det mest negative med oppkjøpet?
- Hva har vært de vanligste reaksjonene fra de ansatte i forbindelse med oppkjøpet?
- Hva vil det bety for rekrutteringen av nye medarbeidere at dere nå er oppkjøpt av Wood Group Mustang?
- Hvordan skal dere fortsatt være en fleksibel organisasjon etter å ha blitt en del av en stor organisasjon?