



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi	Vårsemesteret, 2016 Åpen / Konfidensiell
Forfatter: Birthe Zahl Serigstad	<i>Birthe Zahl Serigstad</i> (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Roy Endre Dahl Veileder(e): Roy Endre Dahl	
Tittel på masteroppgaven: Strategisk vekst for JB Well Solutions AS Engelsk tittel: Strategic growth for JB Well Solutions AS	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Strategi Oljekrise Porters fem konkurransekrefter Strategiske analyser VRIO ressursanalyse PEST-analyse SWOT-analyse	Sidetall: 57 + vedlegg/annet: 15 Stavanger, 15/06/2016 dato/år

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2016, og er avsluttende for et femårig studie i Industriell Økonomi ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er et studie innen strategi, og er skrevet i samarbeid med selskapet JB Well Solutions AS.

Det å velge tema til en masteroppgave er ikke det enkleste, da det ofte er flere spennende retninger å gå. Jeg synes strategi er et meget spennende tema, og det var spesielt spennende da jeg fikk sjansen til å skrive for min arbeidsgiver gjennom de to siste årene. Dette var en mulighet til å ta et dypdykk i selskapet og markedet generelt, og å lære hvordan man bør arbeide for å etablere en god strategi. Siden selskapet har gått gjennom flere endringer den siste tiden, samt et svært utfordrende marked grunnet oljekrisen, var det et stort behov for å få på plass en strategi.

Oppgaven består av strategiske analyser og drøftingen av de, som resulterer i utarbeiding av tiltak/handlingsplan. Informasjonen til analysene ble innhentet ved å gjennomføre gruppeintervju med ledergruppen i JB Well Solutions AS. I tillegg er det blitt brukt en del rapporter, prosedyrer og annet tilgjengelig informasjon som jeg fikk tilgang til i selskapet. Jeg vil takke Gisle Ødemotland, Jarle Trones og Lars Kåre Ødemotland for å stille opp som intervjuobjekter, samt besvare spørsmål utenom intervjuene.

Ellers må jeg takke min veileder, Førsteamanuensis Roy Endre Dahl, ved Universitetet i Stavanger for god oppfølging og veiledning gjennom hele perioden. Jeg må også takke Universitetet i Stavanger og medstudenter for fem fantastiske år, samt mann og familie for å være gode støttespillere gjennom studiet!

Stavanger, 15.06.2016

Birthe Zahl Serigstad

Birthe Zahl Serigstad

INNHold

FORORD	II
FIGURLISTE	V
TABELLISTE	V
SAMMENDRAG	VI
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	1
1.2 HISTORIE	2
1.3 MARKED	3
1.4 PRESENTASJON AV SELSKAP	3
1.4.1 Produkter	5
1.4.2 Visjon og forretningsidé	6
1.4.3 Produktenes livssyklus	6
1.5 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING, MED FORSKNINGSSPØRSMÅL	8
2. TEORI	9
2.1 LITT OM STRATEGI	9
2.2 HVORFOR ER STRATEGI VIKTIG?	10
2.3 PRODUKSJONSSTRATEGI	11
2.4 STRATEGISKE ANALYSER	13
2.4.1 Porters Fem Konkurranskrefter	13
2.4.2 PEST-analyse	15
2.4.3 SWOT	17
2.4.4 VRIO-analyse	18
2.5 STRATEGISK LEDELSE – Å LEDE EN ENDRING	19
2.6 TRANSFORMASJONSLEDELSE	20
3. METODE	22
3.1 BAKGRUNN OG FORMÅL MED OPPGAVE	22
3.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	22
3.3 VALG AV FORSKNINGSMETODE	23
3.4 DATAINNSAMLING	23
3.4.1 Intervjumetode	24
3.5 VALIDITET	25
3.6 RELIABILITET /PÅLITELIGHET	25

4. ANALYSER.....	27
4.1 PORTERS FEM KONKURRANSEKREFTER	27
4.2 PEST-ANALYSE	30
4.3 SWOT.....	35
4.4 VRIO-analyse.....	37
4.5 OPPSUMMERING STRATEGISKE ANALYSER	38
5. DISKUSJON	40
5.1 DET GRØNNE SKIFTET	40
5.2 REDUSERE KOSTNADER.....	41
5.3 KONKURRANSEFORTRINN – HVORDAN BLI DEN FORETRUKNE LEVERANDØR?	45
5.4 OLJEKRISE – KRISESTRATEGI.....	48
5.5 IMPLEMENTERING AV STRATEGI	49
6. OPPSUMMERING	51
6.1 MULIGE FEILKILDER.....	53
6.2 VIDERE ARBEID.....	53
7. REFERANSER.....	55
7. VEDLEGG	58
7.1 VEDLEGG 1: INTERVJURUNDER.....	58
7.2 VEDLEGG 2: PROSJEKTPLAN	60
7.3 VEDLEGG 3: DEFINISJONER.....	64

FIGURLISTE

Figur 1.1 – Illustrasjon strategisk posisjonering	1
Figur 1.2 – Historisk oversikt over selskapet	3
Figur 1.3 – JB Group, og tilhørende selskaper	4
Figur 1.4 – Livssyklusen til produktene til JBWS.....	7
Figur 2.1 – Strategiprosess	11
Figur 4.1 – Leverandører til JBWS for 2015	29
Figur 4.2 – De ulike geografiske satsingsområdene	31
Figur 4.3 – Oljeprisen de siste fem årene	33
Figur 4.4 – Oljeproduksjon på norsk sokkel 2015	33
Figur 4.5 – Produksjon av petroleumsprodukter fra 1971 til i dag, i tillegg til prognoser frem til 2020	34
Figur 5.1 – Organisasjonskart for JBWS	44
Figur 5.2 – Forslag til ny organisering av JBWS	45
Figur 5.3 –Prosjektgjennomføring til JBWS. Total prosjektid er 35 uker.....	46
Figur 5.4 – Prosjektid etter effektivisert drift	46

TABELLISTE

Tabell 1.1 – Produktoversikt	5
Tabell 2.1 – Beslutningsområder for produksjonsteori	12
Tabell 2.2 – PEST-tabell	16
Tabell 2.3 – Eksempel på tema i en SWOT-analyse	17
Tabell 2.4 – Eksempel på VRIO-tabell	18
Tabell 4.1 – PEST-analyse	31
Tabell 4.2 – SWOT-analyse	35
Tabell 4.3 – VRIO-analyse	38
Tabell 5.1 – Timeforbruk på bygging av nytt utstyr i forhold til budsjetterte timer	42
Tabell 5.2 – Timeforbruk i forhold til budsjetterte timer, to like prosjekter	43

SAMMENDRAG

Denne oppgaven er hovedsakelig en kvalitativ studie gjennomført i samarbeid med selskapet JB Well Solutions AS. Ledergruppen i selskapet har bidratt som intervjuobjekter, og intervjurundene ble gjennomført som gruppeintervjuer. Store deler av datainnsamlingen har blitt samlet inn ved gjennomføring av intervjuene, men i tillegg har det blitt brukt interne dokumenter, prosedyrer og data som var disponibelt i selskapet.

JB Well Solutions AS er sterkt preget av utfordringene som oljekrisen bærer med seg, og behovet for en strategi er stort. Studiet tar for seg kartlegging av nåsituasjonen ved bruk av de strategiske analysene; Porters fem konkurransekrefter, PEST-analyse, SWOT-analyse og VRIO ressursanalyse. Oppgaven er å utarbeide tiltak knyttet til en ny strategi for selskapet. Forskningsspørsmålene som besvares i oppgaven er:

- Hvilke tiltak/forbedringer bør innføres som en "krisestrategi"?
- Hvilke tiltak/forbedringer bør innføres som en langsiktig strategi?
- Hvilke tiltak kan forbedre flere svakheter/reducere flere trusler? Se på evt. Effekter innføring av et tiltak vil ha på andre svakheter/trusler.

I oppgaven analyseres og drøftes funnene fra intervjurundene. Informasjonen fra intervjurundene baseres på intervjuobjektene erfaringer og følelser, og er derfor en kvalitativ metode for datainnsamling. Videre blir det supplert med data i form av statistikker og anna tallbasert data.

Ved gjennomføringen av analysene kom det frem at selskapet har mange positive sider som kan gi konkurransefortrinn, samt en del utfordringer som må forbedres for å kunne være konkurransedyktig. Effektiviteten er et punkt som må forbedres betraktelig for å kunne levere produkter med kortere leveringstid. Ved å redusere leveringstiden kan produksjonsvolumet økes, og dermed kan omsetningen økes og målet om økonomisk vekst er et steg nærmere.

Analysene viste også at JB Well Solutions AS har mange fordeler som kan skape/oppretholde konkurransefortrinn, som mellom annet fleksibiliteten, kunnskapen og erfaring om marked/produkter/standarder samt produktporteføljen. Samtidig har konkurrentene en større produktportefølje, og det kan være en utfordring når det skal innhentes kontrakter.

De strategiske analysene resulterte i ulike tiltak/en handlingsplan for selskapet. Handlingsplanen omhandler ulike satsingspunkt som det anbefales at selskapet

fokuserer på for å oppnå økonomisk vekst. I tillegg er det utarbeidd egne tiltak som er kalt for en krisestrategi, som har fokus på oljekrisen. Tiltakene som tilhører krisestrategien er tiltak som vil ha raskere effekt på selskapet og har en kortere tidsramme enn den generelle strategien.

Selv om visjonen til selskapet er å bli en global leverandør av produktene, konkluderes det med at en eventuell internasjonal ekspansjon av selskapet bør utsettes på ubestemt tid. Det vil være en stor fordel å øke produksjonsvolumet i Norge (men gjerne selge til utlandet) og forbedre effektiviteten før selskapet skal vokse med flere avdelinger, for å kunne foreta en kontrollert vekst. Dette er også grunnen til at potensielle markeder globalt ikke blir diskutert videre etter analysekapittelet.

1. INNLEDNING

En strategi må knyttes opp mot målsetningene, da den skal fortelle hvordan selskapet skal komme seg fra nåsituasjonen til dit man vil være. Man må fylle tomrommet mellom «hvor vi er i dag» og «hvor vi vil være om tre år». En av målsetningene til JB Well Solutions AS for de kommende tre årene er økonomisk vekst, og strategien vil derfor sentreres rundt dette målet.



Figur 1.1: Illustrasjon strategisk posisjonering (Strategisk posisjonering, u.å.).

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE

En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser (Quinn, 1996).

I disse tider er det svært utfordrende å drive en bedrift relatert til oljebransjen. Grunnet lav oljepris over lang tid, kreves det mye for å overleve markedet. Marginene blir mindre, og en velformulert og etablert strategi er derfor svært viktig. JB Well Solutions AS (heretter kalt JBWS) er et selskap som er en del av leverandørbransjen til offshoreindustrien. Selskapet leverer utstyr til bruk i olje- og gass-produksjon, og så lenge produksjonen holdes oppe vil der være behov for slik utstyr. Utfordringen er at kundene bruker utstyret til bristepunktet, og foretrekker heller oppgradering av gammelt, utslitt utstyr i stede for å investere i nytt, velfungerende. Dermed blir kampen om kundene tilspisset blant leverandører, og prisene blir presset til det minimale av hva som er gjennomførbart.

JBWS produserer diesel og elektrodrevne enheter for olje- og gass-markedet med tilhørende utstyr. JBWS leverer også vedlikehold, service og oppgraderinger i dette markedet. Innføring av strengere regelverk for denne type utstyr globalt, kombinert med en aldrende utstysflåte, gjør at dette markedet er økende. Spesielt gjelder dette regioner der det tidligere ikke har vært operasjonskrav. Etterspørselen og behovet er tydelig til stede, men kunder må holde igjen på grunn av markedet. Når markedet snur, og kunder skal kjøpe utstyr, skal JBWS være den foretrukne leverandør. Gjennom oppgaven skal jeg belyse noen tiltak som vil være viktige for måloppnåelse. På grunn av det utfordrende markedet vil noen av tiltakene være fokusert på kort sikt, som en "krisestrategi". Andre tiltak vil være rettet mer langsiktig. En strategi vil alltid være dynamisk, og det er derfor viktig å oppdatere den underveis for at den skal beholde sin funksjon.

1.2 HISTORIE

Det norske oljeeventyret startet for alvor i 1967, med funnet av olje- og gassfeltet Ekofisk. Dette skulle vise seg å være et av de største oljefeltene som noen gang var funnet til havs, og produksjonen tok til i 1971 (Regjeringen, 2016). Feltet hadde også betydelige mengder med gass, og ble starten på de store gassmengdene fra Norge som senere skulle finne veien til de europeiske markedene (Norsk olje & gass, 2010). Siden produksjonen startet, er det produsert olje og gass fra totalt 100 felt på norsk sokkel. I 2015 ble det produsert 227,8 millioner salgbare standard kubikkmeter oljeekvivalenter (Sm^3). Funn av reservoar tilsier at man har produsert 47% av petroleumsressursene på norsk sokkel gjennom de nesten 50 årene med aktivitet, og det vil dermed være produksjon i lang tid fremover (Norsk petroleum, 2016).

Siden starten og frem til i dag, har bransjen vært utsatt for flere økonomiske "oljekriser". Allerede i 1973-74 førte Oktoberkrigen/Yom Kippur-krigen (krigen mellom Israel og Egypt/Syria) til at OPEC (organisasjonen av petroleumseksporterende land) måtte heve råoljeprisene og redusere produksjonen. Dette var en oljeboikott, og prisene ble hevet med 70%, og senere 130%. Det ble også innført totale leveringsnektelser til blant annet Nederland og USA (Lundberg, N. H., 2014). I 1979 var den iranske revolusjonen et faktum, og året etter startet krigen mellom Iran og Irak. Begge hendelsene førte til historiske oljepristopper (Bjerke, 2006). I 1986 falt oljeprisen, og en kraftig økonomisk innstramming måtte til. Utviklingen av innstrammingen endte i en dyp økonomisk krise tidlig i 1990-årene (Lie, 2015).

Årene etter 1990-1991 har vært preget av en høy oljepris og et godt oljemarked, med unntak av finanskrisen i 2008-2009. I 2000 var produksjonstoppen nådd for produksjon av olje på norsk sokkel. I 2010-2011 ble Johan Sverdrup-feltet oppdaget (tidligere Aldous/Avaldsnes). Funnet er et av de største på norsk sokkel siden midten

av 1980-tallet, og blant de største funnene i verden i 2010/2011. (Norsk olje & gass, 2010).

Fra midten av 2014 ble oljeprisen redusert fra omtrent 114 USD per fat (16.06.2014) til 30.07 USD per fat (18.01.2016) (E24, 2016). Det har vært et utfordrende marked, og mange oljearbeidere har mistet jobben. Selskaper har store utfordringer med å få endene til å møtes, JBWS inkludert.

1.3 MARKED

I et svært utfordrende marked blir kampen om å innhente kontrakter vanskelig. Potensielle kunder faller fra, og både pris og kvalitet blir svært viktig for å innhente nye kunder. Kundene til JBWS finnes i alle markeder der det er olje- og gassvirksomhet, dvs. Globalt. Kundene etterspør operasjonell fleksibilitet i utstyret, lang levetid, vedlikeholdsvennlighet samt lavest mulig vekt og størrelse. Vanligvis er det dermed ikke pris som er den viktigste faktoren, men heller det at kunden får utstyr med høy kvalitet og til riktig tid. Likevel blir kostnader en viktig faktor i dagens marked, og det er grunn til å tro at det vil fortsette å være en viktigere faktor enn det tidligere har vært.

Det finnes flere konkurrerende aktører som leverer utstyr til samme bruk som JBWS, og de er lokalisert både nasjonalt og internasjonalt. Noen av konkurrentene er svært store, og kan levere et mye større kvantum enn hva JBWS har mulighet til. Flere av disse er etablerte aktører, som har stor produktportefølje. JBWS kan nytte stor fordel av at konkurrentene er større og krever større leveranse. De vil trolig ha vanskeligheter for å være like fleksible og raske som kunden trenger i hasteprosjekter. Det er heller ikke alle konkurrenter som kan levere utstyr i henhold til alle standarder som JBWS kan.

1.4 PRESENTASJON AV SELSKAP

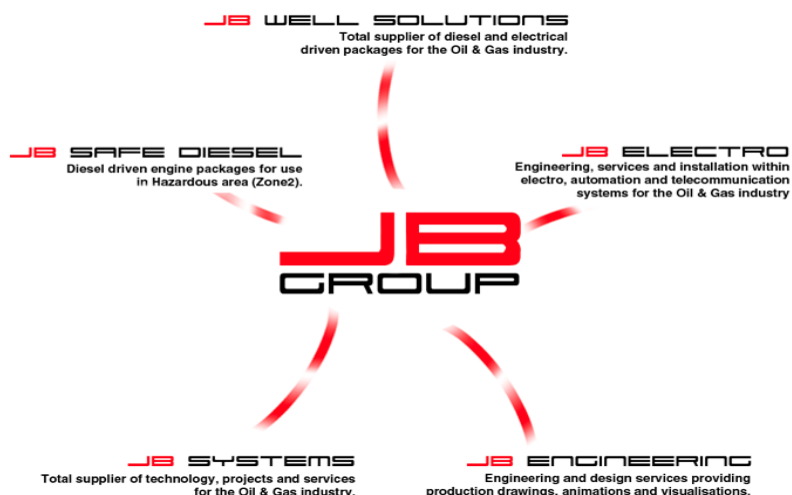
JBWS ble stiftet i 2010. Det var nøkkelpersoner som gikk ut av Axon Norway for å starte opp JBWS. Axon Norway var tidligere Hitec Products Drilling, og før Drilling Support Systems, se Figur 1.2. Selskapet er privateid, uten noen eksterne investorer (JB Well Solutions AS, u.å.).



Figur 1.2: Historisk oversikt over selskapet (JB Well Solutions AS, u.å.).

I mai 2014 kjøpte JBWS selskapet Drilling Support Systems AS (DSS) inkludert de tilhørende IP-rettighetene og varelager. DSS ble fra mars 2015 et datterselskap i JBWS. I dag (januar 2016) består JBWS av 14 ansatte, inkludert nøkkelpersoner som har vært med i DSS fra 1999. Selskapet produserer dieseldrevne uniten, og har levert over 200 uniten globalt i perioden 1999-2015. Kundegruppen består av mellom annet selskaper som Halliburton, Baker Hughes, Schlumberger, Statoil, IKM Testing, Onsite Treatment Technologies (OTT), Palfinger Dreggen og Scantech (JB Well Solutions AS, u.å.).

JBWS er en del av en større gruppe, JB Group, som fungerer som et merkenavn. JB Group består også av JB Systems, JB Engineering, JB Electro og JB Safe Diesel, se Figur 1.3. Selskapene er hver for seg selvstendige selskaper. Fellesnevneren for selskapene er at én av eierne er medeier i alle selskapene. Selv om de er selvstendige selskaper, er de også hverandres kunder. JB Electro er en viktig leverandør i mange prosjekter for JBWS, og det samme er JB Safe Diesel. JB Engineering er leverandør av dokumentasjonsarbeid for JBWS, og kan også levere tjenester i form av CAD/modellering. Det er dermed av alles interesse at de ulike selskapene gjør det bra resultatmessig, og at alle er oppdatert på ny teknologi og nye løsninger.



Figur 1.3: JB Group, og tilhørende selskaper (JB Group, u.å.).

1.4.1 Produkter

JBWS er en totalleverandør av utstyr og service til brønn-service og offshore industri. JBWS innehar god kunnskap innen produkter som må tilfredsstillende de strengeste kvalitetskrav, sertifiseringer og teknisk dokumentasjon. Spesialiteten er dieseldrevet utstyr som kan brukes i farlige/eksplosive områder (Zone 2). Alle produktene kan leveres i henhold til krav som ATEX, IECEx, Solas og DNVGL-ST-E272.

JBWS har en stor produktportefølje ved å bruke eksisterende produkter i DSS/JBWS, samt utvikling av nye produkter. Det utvikles nye produkter med høyt fokus på å ivareta regelverk, vedlikeholdsvennlighet og tilgang til service. I Tabell 1.1 er produktene listet opp, med antall design tilgjengelig. JBWS leverer i tillegg andre løsninger og produkter, samt skreddersydde løsninger tilpasset kunden (JB Well Solutions AS, u.å).

Tabell 1.1: Produktoversikt (JB Well Solutions AS, u.å).

Produkt	Antall design tilgjengelig
Well Service Pump Units (WPU)	7
Hydraulic Power Units (HPU)	9
Nitrogen Pump Units (NPU)	3
Compressor Units	6
Generator Units	11
Coiled Tubing Packages	1
Batch Mixer Units	3

WPU, pumpeenheter, blir benyttet i mange brønnservice-applikasjoner. Et eksempel er under vanninjeksjon av et reservoar. Vann pumpes ned, under selve reservoaret, for å opprettholde volumet og trykket på væskemengden i reservoaret. HPU, er en hydraulisk kraftenhet som gir trykksatt væske til hydrauliske motorer, sylindere og andre hydrauliske komponenter. NPU, nitrogenpumpeenheter, omdanner flytende nitrogen til nitrogengass. På grunn av utvidelsesfaktoren er nitrogen velegnet til å pumpe inn og tørke store volumer som rørledninger, og det kan også brukes til væskeløft i brønner. Kompressorer brukes til å produsere komprimert luft som igjen brukes til for eksempel brønntesting. "Coiled tubing packages" blir brukt til kveilerørsoperasjoner. Dette er rør som brukes til å utføre vedlikeholdsarbeid i olje- og gassbrønner. Det kan pumpes væsker eller nitrogengass inni "coilen" og ned i brønnen. "Batch mixer units" er en enhet som brukes til å blande sammen for eksempel kjemikalier i store tanker. Deretter kan de pumpes ut i høy hastighet for bruk i ulike applikasjoner.

Med en stor produktportefølje når man ut til en større kundegruppe. Samtidig kan det være utfordrende for et selskap som JBWS å tilføre nye design i tillegg til å være veldig fleksibel i hver leveranse. Skreddersøm er kostbart, og dette er nok en av utfordringene til JBWS samtidig som det er en del av forretningsidéen. Et større selskap har ofte mer ressurser å benytte, og kan enklere designe nye løsninger.

1.4.2 Visjon og forretningsidé

JBWS sin visjon er å bli: "En global leverandør av dieseldrevet utstyr til bruk i eksplosjonsfarlige områder" (oversatt).

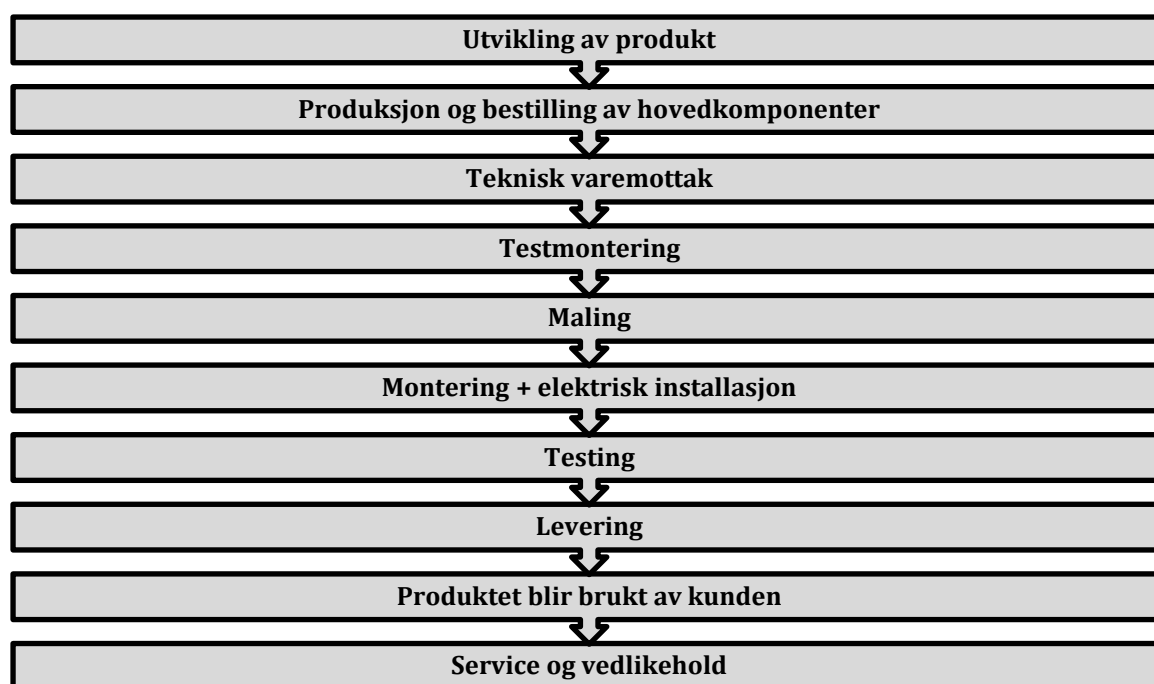
Forretningsidéen er at JBWS skal produsere diesel og elektrodrevne enheter for olje- og gassmarkedet med tilhørende utstyr. JBWS skal i tillegg levere vedlikehold, service og oppgraderinger i dette markedet. Produktene skal kunne leveres globalt, og med stort fokus på ny teknologi kombinert med utprøvde mekaniske løsninger. Innføring av nytt og strengere regelverk og en stadig eldre utstysflåte gjør at markedet er økende. Dette gjelder spesielt i områder hvor det tidligere har vært lite fokus på operasjonskrav.

JBWS skal tilpasse produktene etter regelverket, samt ny teknologi. På denne måten skal selskapet bli en attraktiv leverandør av totale systemer.

1.4.3 Produktenes livssyklus

Produktenes livssyklus illustreres i Figur 1.3. Det første steget for et produkt er å utvikle produktet. Med utvikling menes det planlegging, kalkulasjoner, design og modellering i 3-D. Systemtegninger må lages i 2-D, og tegninger må produseres for å kunne bestille ulike komponenter. Dersom eksisterende design skal brukes, forenkles denne fasen betraktelig da det bare må kopieres. Ofte kommer det likevel små endringer som gjør at det likevel blir noe arbeid å gjøre i denne fasen.

Neste steg er å bestille de ulike hovedkomponentene, som container, dieselmotor, kjølevifte, eksos kjøle-system osv. Dette er både standard og ikke-standardisert utstyr, så det må alltid regnes lang leveringstid på slik utstyr. Containeren blir produsert etter behov fra JBWS, så det er et eksempel på ikke-standardisert utstyr som krever lang leveringstid. Når de forskjellige komponentene er produsert og levert, blir det ved behov foretatt et teknisk varemottak. Dette er viktig for å kontrollere om produktene er som bestilt, eller om det har skjedd skader eller avvik underveis eller ved produksjonen. Det er viktig å oppdage slike feil tidlig, og derfor blir det tatt en kontroll ved levering.



Figur 1.4: Livssyklusen til produktene til JBWS (Forfatters egen figur).

Når alle bestilte komponenter er på plass, blir de montert i containeren for å kontrollere om alt passer. Ulike oppheng og braketter blir laget på stedet, eller bestilt hos leverandør. Rør blir sveiset og tilpasset, for å passe til container og utstyr. Det er umulig å få alt til å stemme på millimeteren i virkeligheten selv om det passer på tegningen, og rørene må derfor bli tilpasset på stedet. Når alle braketter, oppheng og rør er blitt laget, demonteres alt utstyr ut av containeren. Containeren og andre komponenter blir sendt på maling og sandblåsing, mens rørene blir sendt til syrebehandling.

Når utstyret returneres, er det tid for å montere det tilbake til containeren. Når alt er montert, må det elektriske bli installert. Dette blir ofte utført av JB Electro AS, som er lokalisert i samme bygg som JBWS. Når alt er montert, er det tid for testing av produktet. Det testes først av JBWS, før det gjennomføres en FAT (factory acceptance test) i lag med kunden. Når alt er etter spesifikasjonene til produktet, blir det levert til kunden for å gjøre sin jobb i ulike operasjoner. I tiden etter levering tilbyr JBWS service, samt at det anbefales vedlikehold. Produktene leveres med en vedlikeholds-manual som forklarer når og hvordan vedlikeholdet må gjøres.

Livssyklusen er omfattende for produktene til JBWS, og produksjonen er noe tidskrevende. Dette gjør at antall produserte produkt ikke kan være så høyt. Ved å forenkle produksjonslinjen kan JBWS produsere et større leveransevolum, og dermed få økt omsetning.

1.5 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING, MED FORSKNINGSSPØRSMÅL

Oppgaven er en kvalitativ studie med bruk av kvantitativ sekundærdata for å poengtere og styrke oppgaven. Oppgaven ser først på ulike strategiske analyser knyttet til selskapet. De valgte analysene er Porters 5 konkurransekrefter, PEST-analyse, SWOT-analyse og VRIO ressursanalyse. Analysene er et resultat av fem gruppeintervjuer gjort med ledelsen i JBWS. Videre blir analysene diskutert i Kapittel 5. Forskningsspørsmålene som oppgaven skal besvare er:

- Hvilke tiltak/forbedringer bør innføres som en "krisestrategi"?
- Hvilke tiltak/forbedringer bør innføres som en langsiktig strategi?
- Hvilke tiltak kan forbedre flere svakheter/reducere flere trusler? Se på evt. effekter innføring av et tiltak vil ha på andre svakheter/trusler.

2. TEORI

I dette kapittelet vises det til relevant teori for gjennomføringen av oppgaven, både generelt om strategi og strategiprosessen, samt de strategiske analysene som blir brukt. Det blir også vist til teori rundt ledelse i endringsprosesser, og transformasjonsledelse som er en utbredt lederstil i virksomheter.

2.1 INTRODUKSJON TIL STRATEGI

“Strategy is like trying to ride a bicycle while you`re inventing it.”

-Igor Ansoff (Roos, von Krogh & Roos, 1997 (a), s. 15).

Det finnes mange forskjellige definisjoner på strategi, og utfordringen med begrepet er at det ikke er et entydig og generelt begrep. Bruce Henderson, grunnlegger av konsulentfirmaet Boston Consulting Group, forklarer strategi slik:

“Strategi er en bevisst søken etter en handlingsplan som vil utvikle bedriftens konkurransemessige fortrinn og forsterke disse. For ethvert firma vil en slik søken være en repeterende prosess, som begynner med en gjenkjenning av hvor din bedrift står i dag, og hva din bedrift står for. Dine farligste konkurrenter er de som er mest lik din egen bedrift” (Roos, et al., 1997 (a), s. 15).

Professor James B. Quinn definerer strategi som:

“En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelse” (Roos, et al., 2005, s. 16).

Strategien er knyttet til organisasjonens overordnede mål, aktiviteter og retningslinjer. Strategien vil fungere som et hjelpemiddel i driften av en organisasjon. Den skal hjelpe til i arbeidet med fordeling av ressurser, identifisering av behov, endringer osv. For å lage en strategi, må organisasjonens visjon og forretningsidé være spikret. Visjonen viser et fremtidsbilde av hvordan man ønsker at organisasjonen skal utvikle seg. Visjonen blir ofte utarbeidd av ledelsen, men bør være kjent blant alle i organisasjonen for å kunne motivere og engasjere de ansatte. Forretningsidéen er mer relatert til det forretningsområdet som organisasjonen ønsker å rette seg mot (Roos, et al., 1997 (a), s. 16). Forretningsmiljøet er miljøet som bedriften står overfor. Miljøet avhenger av hvilke produkter som produseres, ansatte, konkurrenter, kunder, teknologier osv. Miljøet har stor påvirkning på kulturen i bedriften, og sammen er de avgjørende for

hvordan bedriften lykkes eller ikke. En annen faktor som kan være viktig for å lykkes er å ha definerte verdier. Verdiene kan ses på som hjertet i bedriftskulturen. Bedrifter som er vellykket og har stort fokus på verdier, har ofte følgende egenskaper (Roos, von Krogh & Roos, 1997 (b), s. 67):

- De står for noe. De har en klar filosofi om hvordan de skal drive virksomheten.
- Ledelsen former og avstemmer disse verdiene for å tilpasse de virksomhetens økonomiske og forretningsmessige miljø, og å meddele dem til bedriften.
- Verdiene er felles for alle, fra toppleder til produksjonsmedarbeider. På denne måten kan de være og føles samlende for alle ansatte i bedriften.

Henry Mintzberg utarbeidde et rammeverk for å hjelpe til med å forstå hva strategi er og hvilken innflytelse den har på bedriften. Mintzberg sitt rammeverk kalles "Strategiens Fem P'er" (Roos, et al., 1997 (a), s. 18-19):

- Plan (*plan*)
- Manøver (*ploy*)
- Mønster (*pattern*)
- Posisjon (*position*)
- Perspektiv (*perspective*)

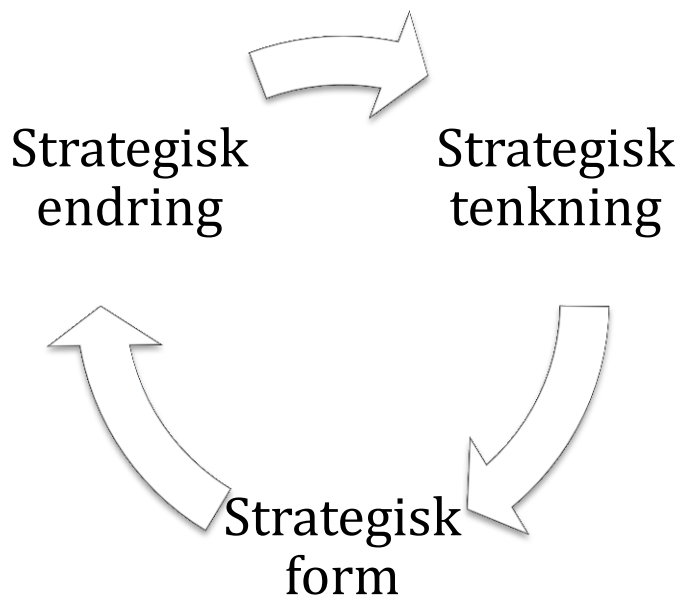
I mange bedrifter blir strategi knyttet til plan, og mange har en form for strategisk plan. Den fungerer som en retningslinje til å håndtere en gitt situasjon. Strategi som manøver kan både ha en generell eller mer spesifikk natur, og kalles ofte strategisk spill. Pris er ofte en viktig faktor i et strategisk spill. En strategisk plan kan være viktig, men ettersom noen planer kanskje aldri blir realisert, må man ha en form for fremvoksende strategi også. Strategi som mønster blir kalt *faktisk strategi*, mens strategi som plan kalles *tilsiktet strategi*. Når man tenker på strategi som posisjon, er det hvordan bedriften fokuserer på de eksterne faktorene i omgivelsene. Motsetningen til strategi som posisjon er strategi som perspektiv, som gjelder den kollektive tankegangen i bedriften (Roos, et al., 1997 (a), s. 19-21).

2.2 HVORFOR ER STRATEGI VIKTIG?

Strategitenkning er et viktig redskap for bedriftsledere, særlig på grunn av konkurransesituasjonen. Dersom bedriften ikke hadde vært i en konkurranse, ville det ikke vært like stort behov for endring, tilpasning og kreativitet. Ved å spesifisere en strategi, kan man fokusere på aktivitetene og å kartlegge retningslinjene for bedriften. Strategien retter seg mot de overordnede og langsiktige mål og aktiviteter. Strategi er viktig for å kunne gå i den samme retningen, og er et redskap for å ta beslutninger (Roos, et al., 1997 (a), s. 22). Strategi er ikke statisk. Endringer skjer hele tiden, og man

må stadig ta nye beslutninger for å tilpasse seg endringene. Strategi er derfor dynamisk, og lederne i et selskap bør være i stand til å takle en stadig endringsprosess.

Man kan tenke på strategiprosessen som i Figur 2.1. Man har strategisk tenkning, hvor fokuset er på strategiene. Spørsmålet er hvordan lederne skal organisere tenkningen sin for å oppnå en vellykket strategisk resonnement-prosess. Det andre fokuset er strategisk form, hvor fokuset er på selve strategien.



Figur 2.1: Strategiprosess (De Wit & Meyer, 2010, s. 52).

Dette punktet handler om hvordan lederne skal organisere aktivitetene i organisasjonen for å oppnå en vellykket strategisk form. Siste punkt er strategisk endring, med fokus på selve organisasjonen. Her må lederne bestemme hvordan man skal organiseres for å oppnå en vellykket endringsprosess. Det viktigste i denne prosessen er at de tre fokusområdene ikke skal tenkes på som aktiviteter hver for seg, men som en pågående prosess med tenkning, form og endring samtidig (De Wit & Meyer, 2010, s. 52).

2.3 PRODUKSJONSSTRATEGI

I en produksjonsbedrift oppstår det mange avgjørelser knyttet til produksjonens drift, og dette vil ha mye å si for utarbeidelsen av strategien. Hvor mye skal produseres i bedriften? Hva skal kjøpes inn? Hva skal kjøpes inn blant lokale leverandører, og hva må kjøpes inn fra utlandet? Mange spørsmål skal besvares, og det er viktige avgjørelser i forhold til hvor godt bedriften skal lykkes.

Produksjonen i en bedrift omhandler produksjon av enten produkter eller tjenester, eller en kombinasjon. Ulike innsatsfaktorer blir brukt for å skape produktene/tjenestene. Eksempler på innsatsfaktorene kan være personale, materialer,

innkjøpte komponenter, utstyr, fasiliteter, kompetanse, kapital og informasjon. Produksjonen blir også påvirket av ulike eksterne faktorer, som eksempelvis kundebehov. Det er også nødvendig med en kontrollfunksjon for å sikre kvalitet over arbeidet. Tilbakemelding er viktig for kontrolleringen av produksjonen (Roos, et al., 1997 (b), s. 37).

Gjennom tidene har ulike bedrifter lyktes med forskjellige produksjonsstrategier. Ved å fokusere på produksjon har både Japan og Tyskland utviklet et konkurransefortrinn. Det finnes ulike strategier knyttet til produksjon som kan bidra til å skape konkurransefortrinn (Roos, et al., 1997 (b), s. 39);

1. Produsere selv eller kjøpe.
2. Lav kostnad/høyt volum. Fokus på kostnadseffektivitet for å oppnå konkurransefortrinn.
3. Kvalitet. Fokus på kvalitet kan bidra til konkurransefortrinn.
4. Fleksibel produksjon/lavt volum. Ved høy grad av fleksibilitet kan man møte kundens behov.
5. Hybrid. Noen velger å blande de ulike strategiene for å skape konkurransefortrinn.
6. Lean produksjon. En strategi som ofte blir assosiert med Toyota, da det er et godt eksempel på denne type produksjonsteori. En vanlig definisjon er at lean produksjon handler om å fjerne sløsing. Målet er å gjøre produksjonen stabil, forutsigbar og tilrettelegge for forbedringer.

Tabell 2.1 oppsummerer typiske beslutningsområder i produksjonsstrategi.

Tabell 2.1: Beslutningsområder for produksjonsteori (Roos, et. al., 1997 (a), s. 40).

Kategorier	Eksempel på variabler
Kapasitet	Mengde, timing, type
Anlegg og utstyr	Størrelse, lokalisering, spesialisering
Teknologi	Utstyr, automatisering, koblinger
Vertikal integrasjon	Retning, omfang, balanse
Arbeidsstyrke	Kompetansenivå, lønnspolitikk, arbeids-sikkerhet
Kvalitet	Forebygging av feil, overvåking
Produksjonsplanlegging/materialkontroll	Retningslinjer for andel av egenproduksjon, sentralisering, beslutningsregler
Organisering	Struktur, kontroll-/ belønningssystem, stabens rolle

2.4 STRATEGISKE ANALYSER

Strategiske analyser er verktøy for å kartlegge nåsituasjonen og for å kartlegge trusler og muligheter som man kan se i fremtiden. De har også til hensikt å identifisere hva som driver veksten og lønnsomheten til selskapet. Det er selvsagt en fordel å sette sammen en arbeidsgruppe av personer med ulik erfaring og arbeidsområde, for å ha best mulig forutsetning for å lage en god strategi. Det er ofte ledelsen i et selskap som står for denne type arbeid.

2.4.1 Porters Fem Konkurranskrefter

Denne analysen sier noe om viktige forhold som beskriver konkurransesituasjonen i markedet. Analysen er delt inn i fem faktorer: (1) konkurrenter, (2) kunder, (3) leverandører, (4) nye aktører og (5) substitutter (Porter, 1987, s. 30).

Bransjens konkurranseintensitet

Rivaliseringen i bransjen er vanligvis den viktigste faktoren for bransjens forretningsmuligheter. For å analysere intensiteten i konkurransen ser man på faktorer som:

- Antall konkurrenter
- Differensieringsgrad av produktet
- Markedsandel
- Lønnsomhet
- Markedsvekst, markedsstørrelse og markedsendring
- Bedriftens binding til bransjen
- Inngang- og utgangsbarrierer
- Forventede strukturelle endringer (Reve & Stokke, 1996, s. 42)

Når konkurransesituasjonen skal analyseres er det viktig å fokusere på hvilken markedsstruktur man opererer i. Ytterpunktene er fragmentert struktur og konsentrert struktur. Ved fragmentert struktur er det typisk mange små bedrifter, og homogene produkter. En slik struktur vil konkurransen bære preg av et kostnadsspill med vekt på kostnadslederskap og lav pris. I konsentrert marked er det få, store aktører og differensierte produkter. I et slik marked er det rom for differensiering, og man kan legge vekt på kvalitet og fleksibilitet i form av kundetilpasninger (Reve & Stokke, 1996, s. 42).

Kundenes forhandlingskraft

Enhver bedrift er totalt avhengig av kunden, og dens tilfredsstillelse. Det er viktig å forstå kundens behov for varer og tjenester. Her vil det også være viktig å skille mellom en fragmentert og en konsentrert kundestruktur, på grunn av makt- og avhengighetsforholdet mellom bedrift og kunde (Reve & Stokke, 1996, s. 43). Avansen

selskapet kan ta for varen vil være viktig for selskapets muligheter til å tjene penger og kan blant annet påvirkes av:

- Antall kunder
 - Viktigheten til enkeltkunder/posisjonen som leverandør hos kunden
 - Kundens mulighet til integrering i markedet
 - Kundens oppfatning av bedriftens produkt i forhold til konkurrentenes
 - Tilgjengeligheten av substitutter
 - Forventede strukturelle endringer
 - Produkttype
 - Kundens tilgang på informasjon
- (Reve & Stokke, 1996, s. 43).

Det er viktig å fokusere på utvikling av varige kunderelasjoner, og være bevisst på at kunderelasjoner er en dynamisk tilnærming. For kunden er det viktig å få lavest mulig pris, best mulig kvalitet eller bedre/mer service (Porter, M. E., 1987, s. 54).

Leverandørenes forhandlingskraft

Leverandørene vil i varierende grad kunne påvirke forskjellen mellom sine produksjonskostnader og pris videre til selskapet, og dermed være med på å påvirke overskuddet til en bedrift. Prisen kan økes, og kvaliteten kan reduseres (Roos, von Krogh & Roos, 2010, s. 75). Faktorer som må analyseres er:

- Antall leverandører
 - Antall mulige substitutter
 - Viktigheten av leverandørens vare
 - Tilgangen på leverandørens produkter
 - Kvaliteten på leverandørens produkter relativt til konkurrentenes
 - Viktigheten av leveransens kvalitet og kostnad
 - Muligheten for å integrere fremover (vertikal integrasjon)
 - Produkttype
 - Staten som viktig konkurransefaktor i en bransje
- (Reve & Stokke, 1996, s. 44).

Forholdene som gjør at leverandørene får en sterk forhandlingsposisjon kan ofte være et speilbilde av forholdene som gjør at kjøperne stiller sterkt (Porter, M. E., 1987, s. 57).

Substitutter

Leverandører av alternative produkter/tjenester til kunden som kan erstatte selskapets produkt/tjeneste vil også påvirke konkurransesituasjonen, og dette er en svært viktig

faktor å analysere. Ny teknologi kan føre til at produkter kan brukes annerledes, og erstatter behovet for dagens produkter. Det er lite verdi i å beherske dagens konkurranse dersom man ikke følger opp med utvikling av ny teknologi. Det er viktig å være oppdatert og tilegne seg kunnskap om ny teknolog (overvåke markedet), selv om man selv ikke kan drive med utvikling (Reve & Stokke, 1996, s. 45). Et eksempel på hvor substitutter presser konkurransen er den økende bruken av sukkererstatninger i stede for sukker (Porter, M. E., 1987, s. 53). De viktigste faktorene for substituttens innvirkning på markedet er blant annet:

- Graden av likhet mellom varen selskapet tilbyr og substituttvarer
- Prisforskjellen mellom varen tilbudt og substituttvarer
- Kundelojalitet/kundens barriere til å skifte produkt
- Myndighetenes forhold til substituttene
- Teknologi
- Allianser og oppkjøp
(Reve & Stokke, 1996, s. 45).

Nye aktører

Nye aktører kan hele tiden komme på markedet, men inngangsbarrierene til markedet vil være avgjørende for hvor mange som har mulighet til å etablere seg. I tillegg vil nye aktører være opptatt av hvilke reaksjoner de kan vente seg fra eksisterende bedrifter, hvilke mottiltak som vil komme. Etableringstrusselen er lav dersom inngangsbarrieren er liten og/eller at nykommeren kan vente seg skarpe mottiltak (Porter, M. E., 1987, s. 33). Mulighetene for inntrengere å etablere seg i markedet vil avhenge av blant annet:

- Kapitalbehov ved oppstart
- Læringskurven i bransjen
- Stordriftsfordeler
- Inngangsbarriere til markedet
- Graden av produktdifferensiering
- Byttekostnader (kostnaden ved å for eksempel bytte dataprogram, og man må bruke midler til å lære opp de ansatte i det nye programmet)
- Subsidier
- Enerett på produktteknologi
(Porter, M. E., 1987, s. 33-42)

2.4.2 PEST-analyse

En PEST-analyse skal inneholde de forholdene i markedssystemet som antas å være de viktigste i dag og/eller som forventes å bli viktige i de kommende årene. De grupperes så innenfor en av de perspektivene som inngår i analysemodellen til PEST-analysen for å gi et oversiktsbilde over de makroomgivelsene som forventes å ha fremtidig

innvirkning på forholdene i omgivelsene som vil påvirke virksomhetens posisjon, potensial og retning for drift, se Tabell 2.2. Tabellen viser noen faktorer som kan påvirke bedriftens strategi. PEST står for "Political", "Economical", "Social" og "Technological" (Roos, et al., 2010, s. 66).

Tabell 2.2: PEST-tabell (Roos et al., 2010, s. 67).

Politisk-juridiske forhold (P)	Økonomiske forhold (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Skattepolitikk • Privatiseringspolitikk • Valutapolitikk • Stabilitet hos myndigheter • Miljøvernlovgivning • Monopollovgivning • Handelsreguleringer • Arbeidsreguleringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Sykluser • Trender i BNP • Rentenivå • Inflasjon • Valutafluktueringer • Disponibel inntekt • Energigitilgang og -kostnad
Sosiokulturelle forhold (S)	Teknologiske forhold (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Demografi • Inntektsfordeling • Sosial mobilitet • Holdninger til arbeid • Konsum • Utdanningsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> • Offentlig forskning • Fokus på teknologi • Nye oppdagelser • Teknologioverføring • Mislykkede prosjekter

Målet med en PEST-analyse i et strategisk perspektiv er å avdekke hvordan viktige forhold i makroomgivelsene vil endre virksomhetens posisjon, vekst og kurs i fremtiden, slik at virksomheten kan ta hensyn til dette og posisjonere seg best mulig i forhold til disse mulighetene og truslene i fremtiden. Resultatene brukes med andre ord til å forutsi fremtiden, slik at en kan forberede seg allerede i dag på hvordan en skal utnytte disse mulighetene til en fordel på best mulig måte, og unngå de truslene en måtte se (Roos, et al., 2010, s. 66).

Ved gjennomføringen av en PEST-analyse kan man stille seg spørsmål på bakgrunn av faktorene i Tabell 2.1; Hvordan påvirker omgivelsene oss? Hvilke av disse faktorene er viktigst nå og i fremtiden? Hvordan kan vår bedrift møte disse utfordringene på best mulig måte? (Roos, et al., 1997 (a), s. 82). Siden omgivelsene endrer seg hele tiden, vil disse faktorene i varierende grad være viktige.

2.4.3 SWOT

SWOT-analysen er en analyse som er kjent for veldig mange. Den er oversiktlig og brukervennlig. SWOT står for sterke sider (strengths), svake sider (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (threats). Analysen gir et bilde av de interne og eksterne omgivelsene til selskapet som sammen med de andre analysene kan brukes for å lage en strategi videre for selskapet. Analysen belyser de svake og sterke sidene, som er de interne forholdene i selskapet, som de gjerne kan påvirke (Vikøren, 2016). Videre vil de eksterne forholdene være muligheter og trusler som er forhold selskapet ikke nødvendigvis kan påvirke, men som de må forholde seg til og tilpasse seg til. Analysens viktigste mål er å identifisere de viktigste faktorene både internt og eksternt for å nå selskapets mål. Når man har satt opp disse faktorene kan det være hensiktsmessig å plassere de i en SWOT-figur slik at man enkelt kan sortere og visualisere resultatet av analysen, se Tabell 2.3.

Tabell 2.3: Eksempel på tema i en SWOT-analyse (Roos, et al., 2010, s. 129).

Intern analyse	Ekstern analyse
Sterke og svake sider	Muligheter og trusler
<ul style="list-style-type: none"> • Likviditet • Lånekapasitet • Investeringskapasitet • Lokalisering av lokalene • Kapasitetsutnyttelse • Automatisering • Størrelsen på lokalene • Alder på lokalene • Tilgang på ressurser • Inntjening 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutakurs • Lønnsnivå • Tilgang på råmateriale • Tilgang på arbeidskraft • Markedsstørrelse • Vekstrate • Produktdifferensiering • Prisfølsomhet • Sykluser i markedet • Sesongvariasjon • Bransjelønnsomhet • Inflasjon • Skattepolitikk • Støtte fra myndighetene

En av fallgruvene ved gjennomføring av en SWOT-analyse er å fokusere for mye på det historiske. Omgivelsene endrer seg hele tiden, og en slik historisk kartlegging vil være av lite verdi. Det er også viktig å tenke på at noen faktorer kan være både en trussel og en mulighet for bedriften. En svakhet kan også være en styrke (Roos, et al., 2010, s. 129).

2.4.4 VRIO ressurs-analyse

VRIO-analysen blir brukt for å analysere interne faktorer. Denne analysen tar for seg ressurser for å avdekke hvilke som kan gi/opprettholde et varig konkurransefortrinn. Vedvarende konkurransefortrinn kan kun baseres på ressurser som har følgende egenskaper (Roos, et al., 1997 (a), s. 125):

- **Value (verdifull):** Gjør ressursen oss i stand til å møte trusler og muligheter i omgivelsene? Er den verdifull for bedriften?
- **Rare (sjelden):** Er ressursen tilgjengelig for et fåtall av konkurrerende virksomheter? Er den sjelden i markedet og blant konkurrenter?
- **Imitability (ikke-imiterbar):** Er kostnaden forbundet ved å tilegne seg ressursen stor? Er den svært vanskelig å imitere for konkurrentene?
- **Organization (organisert):** Er virksomheten organisert slik at ressursen utnyttes for dens verdi, sjeldenhet og kostbarhet ved imitering? (Barney & Clark, 2009, s. 70)

Man kan bruke en tabell (se Tabell 2.4) for å visualisere ressursene som tas med i analysen. På denne måten har man bedre oversikt over hvilke ressurser bedriften innehar, og hvilke av de som vil gi vedvarende konkurransefortrinn.

Tabell 2.4: Eksempel på VRIO-tabell (Roos, et al., 1997, s. 126).

	Verdifull?	Sjelden?	Ikke- imiterbar?	Organisert?	Type Konk. Fortrinn
Lokalisering	Ja	Nei	Nei	Nei	Balanse
Ansatte	Ja	Nei	Nei	Ja	Balanse
Leverandøravtaler	Ja	Ja	Nei	Ja	Midlertidig
Produkter	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig
Rykte	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig

Ved å gjennomgå de disponible ressursene til bedriften får man et grunnlag til å vurdere styrken på bedriftens ressursbase. Det kan være en fordel å dele ressursene inn i kategorier, for å sikre at man får med alle ressurser som bedriften innehar (Roos, et al., 1997, s. 127):

- Fysiske ressurser
- Menneskelige ressurser
- Finansielle ressurser
- Immaterielle ressurser
- Organisatoriske ressurser
- Teknologi

Ressurser som kapital, arbeidskraft og maskiner kan være enklere å imitere enn ressurser som rykte og bedriftskultur.

Konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn etableres når bedriften skaffer seg et fortrinn til konkurrentene. Et slikt fortrinn kan være kostnad-, kvalitets- eller innovasjonsfortrinn (Reve & Stokke, 1996, s. 51). Omgivelsene er dynamiske, og et slik fortrinn vil dermed ikke alltid være varig. For å opprettholde konkurransefortrinnet må man hele tiden oppdatere og tilpasse bedriften. Flexibilitet vil derfor være en meget god ressurs for en bedrift, og evnen til å "snu skuta". De immaterielle ressursene som skaper konkurransefortrinn kaller man for *kjernekompetanse*. Eksempler på slike ressurser kan være produksjonserfaring, markedsrelasjoner, varemerke og interne arbeidsforhold (Reve & Stokke, 1996, s. 51).

For å opprettholde konkurransefortrinnet, må bedriftens strategiske kjerne skjermes fra konkurrentene. Imitering kan være vanskelig av flere grunner:

- Utvikling av ressurser krever mye av en bedrift. Kapasiteten kan dermed gjøre at imitering blir utfordrende.
- En del ressurser er vanskelige å imitere via markedet, som for eksempel eksterne tillitsforhold og renommé.
- Anvendelse av nye ressurser er ikke alltid like lønnsomme, dersom bedriften mangler relevant kunnskap og kompetanse (Reve & Stokke, 1996, s. 52).

2.5 STRATEGISK LEDELSE – Å LEDE EN ENDRING

Strateger er i følge den klassiske litteraturen profesjonelle ledere som brenner for sin bedrift, har objektive vurderinger og forfremmes på grunn av dyktighet. Lederskap og hardt arbeid kan føre hvem som helst til topps (Whittington, 2007, s. 70). Det finnes flere modeller for lederskap, og det å være en god strateg er ikke nødvendigvis nok selv i en strategisammenheng. Å lede en strategi innebærer å ta strategiske valg samtidig som man må lede endringen. En viktig faktor for at strategien bli vellykket er å implementere den godt i virksomheten.

Å lede en endring er både en viktig og vanskelig oppgave. Dersom man har forståelse for motstanden som kan oppstå på grunn av endringen, vil man ha større mulighet for å lykkes. Ledelsen kan, ved å henvende seg til de ansattes menneskelige behov, verdier og følelser, overvinne disse hindringene. Årsaker som kan skape motstand er:

- *Manglende tillit*. En grunnledende årsak til motstand, som også kan forsterke effekten av andre årsaker til motstand.

- *Manglende tro på at endringen er nødvendig.* For å få med seg andre på en endring, må vedkommende forstå at det faktisk er behov for endringen.
 - *Manglende tro på at endringen lar seg gjennomføre.* Motstand kan oppstå dersom det ikke finnes tro på at endringen vil være vellykket.
 - *Økonomiske trusler.* Dersom mennesker taper inntekt, goder eller jobbsikkerhet som følge av endringen, vil det høyst sannsynlig oppstå motstand til endringen.
 - *Relativt høye omkostninger.* En endring krever ressurser, og man vil ikke vite omfanget av det helt nøyaktig før endringen er gjort.
 - *Frykt for å mislykkes.* Terskelen for å bryte kjente rutiner og arbeidsmetoder kan være stor for mange, og det kan føre til at man stiller seg negativ til en endring.
 - *Tap av makt og status.* Dersom endringen fører til at personer mister ansvarsområder, vil de ofte motarbeide endringen i frykt for å miste status og makt.
 - *Trusler mot verdier og idealer.* Verdier og idealer vekker følelser hos mennesker, og endringer som ikke er i tråd med de vil bli avvist. Verdier er ofte samtlende for bedriften, og man vil dermed få spredd motstand og ikke bare hos en enkeltperson.
 - *Uvilje mot innblanding.* I frykt for å bli kontrollert av andre kan noen personer motsette seg endringer.
- (Martinsen, 2009, s. 168-169).

Motstand er en naturlig reaksjon, og det er viktig å tenke at det ikke bare skyldes uvitenhet og manglende fleksibilitet. Motstand kan ses på som en energikilde, i stedet for som en hindring. Endring kan vekke sterke verdier og følelser, og motstanden kan bli en kilde til engasjement dersom motstandere blir støttespillere for endringen (Martinsen, 2009, s. 169).

2.6 TRANSFORMASJONSLEDELSE

Transformasjonsledelse kan assosieres med en dyptgripende forandring, og innebærer noe mer enn vanlig endringsledelse. En medarbeiders innstilling, motivasjon og innsats kan endres ved hjelp av transformasjonsledelse. Det kan være noe vanskelig å skille transformasjonsledelse fra karismatisk ledelse, men transformasjonsledere er mer orientert til å gi fra seg makt og innflytelse enn karismatiske ledere (Martinsen, 2009, s. 109).

Transformasjonsledere utvider og stimulerer de ansattes interesser ved å opptre på ulike måter: de kan være karismatiske, de kan ta hensyn til hver enkeltes følelsesmessige behov, eller de kan stimulere ansattes intellektuelt. Man kan ha stor makt og innflytelse ved å opptre karismatisk. Man skaper tillit, og de ansatte vil identifisere seg med dem. Det er viktig å opptre karismatisk for å lykkes som transformasjonsleder. Det er også viktig å være oppmerksomme på forskjeller mellom

de ansatte, og å se det enkelte individ. Man kan opptre som mentor for de som trenger hjelp til å utvikle seg. Intellektuelt stimulerende ledere er i stand til å vise de ansatte nye måter å gjøre ting på. Fokuset er å vise de ansatte at vanskelige oppgaver kan løses, og å endre tankegangen slik at problemer heller kan ses på som utfordringer som er mulig å løse. Ved å ta i bruk transformasjonsledelse henter man frem en indre motivasjon hos de ansatte. En oppsummering på transformasjonsledelse i stikkord (Martinsen, 2009, s. 75):

- *Karisma*: Skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit.
- *Inspirasjon*: Kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter.
- *Intellektuell stimulering*: understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning.
- *Individuelle hensyn*: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd.

3. METODE

I dette kapitlet vises det til hvordan det metodisk er blitt jobbet med oppgaven. Metoden er redskapet man bruker ved gjennomføringen av en undersøkelse. Metoden hjelper til å samle inn data, altså informasjonen man trenger til undersøkelsen. Kvantitativ metode er tallbasert, og gir data i form av målbare enheter. Metoden brukes når man for eksempel skal finne gjennomsnittlig inntekt i befolkningen eller hvor stor andel av befolkningen som er arbeidsledig. Kvalitative metoder fanger opp data som ikke kan tallfestes eller måles, som meninger og opplevelser (Dalland, 2012, s. 112).

Opgaven baseres på et kvalitativ studie, men med noe kvantitativ data i tillegg. Data som ble innhentet til de strategiske analysene ble innhentet ved å gjennomføre gruppeintervju med ledelsen i selskapet. Kvantitativ data ble benyttet fra mellom annet ulike statistikker, men dette var i form av sekundærdata.

3.1 BAKGRUNN OG FORMÅL MED OPPGAVE

Som forklart i innledningen (kapittel 1), er viktigheten av en innarbeidd strategi for en bedrift stor, uavhengig av hvordan markedet er. Når markedet endrer seg og marginene blir mindre, er det mindre rom for å gjøre dårlige valg. Man må hele tiden arbeide for å kartlegge nåsituasjonen og forutse fremtiden for å lykkes. I dagens marked er det vanskelig å få kunder og kontrakter. Det brukes mye tid og ressurser på å finne nye kunder, da flere av de etablerte kundene ikke har mulighet til å investere i nytt utstyr. JBWS har behov for en langsiktig strategi, samtidig som man må tenke på mer kortsiktige tiltak for å overleve oljekrisen. De kortsiktige tiltakene samles i en "krisestrategi" for selskapet i denne studien. Krisestrategien skal hjelpe til å sikre overlevelse år for år, måned for måned. Siden markedet er dynamisk, må man stadig tilpasse seg som selskap. Det er dermed viktig å revidere strategien til en hver tid for at den skal være verdifull for selskapet.

3.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Opgaven tar for seg ulike analyser som skal kartlegge konkurransesituasjonen til JBWS, samt kartlegging av de interne ressursene. Ved å koble de fire valgte analysene sammen, ses det på mulige forbedringer som kan redusere svakheter internt og trusler eksternt. Spørsmål som skal besvares er:

- Hvilke tiltak/forbedringer bør innføres som en "krisestrategi"?
- Hvilke tiltak/forbedringer bør innføres som en langsiktig strategi?
- Hvilke tiltak kan forbedre flere svakheter/ redusere flere trusler? Se på evt. Effekter innføring av et tiltak vil ha på andre svakheter/trusler.

3.3 VALG AV FORSKNINGSMETODE

Det finnes forskjellige forskningsmetoder, og valget av dem er avhengig av problemstilling og studiets formål. Kvantitative metoder kan brukes dersom formålet er å for eksempel kartlegge forekomsten av en bestemt uønsket hendelse. Kvalitative metoder kan benyttes når man skal finne ut noe om personers opplevelser eller oppfatninger av hendelsen (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Norsk Standard, NS-EN ISO 9000, definerer kvalitet som; "i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller behov eller forventning som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatorisk" (Gundersen & Halbo, 2014). Kvantitet defineres som romlig utstrekning eller størrelse, særlig mengde, antall (Norbø, 2014).

I en oppgave som dette, hvor strategiske tiltak til et selskap skal utarbeides, snakker en om en kvalitativ studie. Erfaringer og opplevelser fra ledergruppen i JBWS er nøkkelen til å innhente nok informasjon til studiet. Ledergruppen har tilført mye informasjon, både gjennom intervjuer og besvaring av spørsmål i etterkant av intervjuene. Likevel er det brukt tallmaterieell for å poengtere eller utdype visse utsagn, og skape dybde i studiet. Intervjuene gav mye bra informasjon, da ledelsen innehar lang erfaring innenfor bransjen. Det er viktig å tenke på at analysene er basert på tre personers meninger og erfaringer, og at utfallet dermed kunne blitt annerledes dersom det var tre andre personer. Dette er likevel slik det er med en kvalitativ studie, da personers meninger og oppfatninger kan variere.

3.4 DATAINNSAMLING

Når det gjelder datainnsamling, skiller man mellom to typer data: primærdata og sekundærdata. Primærdata er nye data som er samlet inn av den eller de som samler inn dataen. Sekundærdata er samlet inn av andre, og kan være data som man henter fra for eksempel Statistisk sentralbyrå (Cappelen Damm, 2007). I studiet brukes det hovedsakelig primærdata for å innhente data. Primærdataen blir samlet inn ved å gjennomføre intervjuer med ledelsen i selskapet. I tillegg har det blitt benyttet en del sekundærdata for å skape tyngde i arbeidet. For å gjennomføre de ulike strategiske analysene har forfatteren benyttet gruppeintervju. Grunnen til dette var ønsket om å skape en realistisk arbeidssituasjon for ledergruppen, som i dette tilfellet var intervjuobjektene. Målet med å skape en realistisk arbeidssituasjon var å hente inn mest mulig riktig data for studiet.

Dersom man skal studere en persons handlinger, må man velge et design som observerer deltakeren. Observasjonsdata vil være mer riktig å bruke enn intervjudata. Det kan være stor forskjell på hva folk gjør, og hva de sier at de gjør. Gjennom studiet ble det samlet inn primærdata i form av intervju, samt en del sekundærdata i form av selskapets egne dokumenter, prosedyrer, hjemmeside og årsrapporter osv. Målet med å

kombinere metodene for datainnsamling var å styrke studiets reliabilitet og validitet. Det ble også benyttet sekundærdata i form av ulike statistikker og artikler. Ved å supplere med ulike rapporter og dokumenter fra selskapet, kan man se om informasjonen som er gitt i intervjuene er realistisk. Likevel må man være klar over at det kan være mye som ligger bak rapporter og tall. Noe av materiellet i rapportene ble brukt i intervjuene for å få en nærmere forklaring på hvorfor ulike situasjoner har oppstått.

3.4.1 Intervjumetode

Det finnes flere typer forskningsintervju. Man skiller mellom de åpne og de mer strukturerte/fokuserte intervjuene. I et åpent intervju forteller informanter mer fritt om sine opplevelser og meninger om temaet. Det kan være vanskelig å få konkret nok informasjon i et slikt intervju, og må være mer spontan i dersom det blir aktuelt med oppfølgingsspørsmål for utdype eventuell uklarhet. Den mest benyttede intervjuformen er semistrukturert eller halvstrukturert intervju, som er en blanding mellom åpne og strukturerte intervju. I slike intervjuer er samtalen styrt mot bestemte temaer som forskeren har valgt ut på forhånd (Dalen, 2004).

Gruppeintervju kan brukes for å skape en datainnsamling gjennom en diskusjon. Man får på denne måten frem meninger, argumentasjon for og mot, samt forskjellige syn på informasjonen som blir gitt. Siden studiet baseres mye på informasjon gitt av ledelsen, var ønsket å skape en naturlig situasjon for de og det ble dermed benyttet gruppeintervju for å samle inn data. Ledergruppen består av tre personer, som er daglig leder, teknisk leder og produksjonsleder. Det ble gjennomført fem intervjurunder, et intervju for hver av de fire strategiske analysene som er brukt i studiet samt et avsluttende intervju for å finne ut hvilke funn fra analysene de mente var viktigst å prioritere først.

Det ble benyttet halvstrukturert intervju i studiet. Intervjuene støttet seg på en forhåndsdefinert intervjuguide med bestemte tema for diskusjonen/intervjuet. Intervjuene startet med en gjennomgang av aktuell strategisk analyse og besvaring av eventuelle spørsmål fra intervjuobjektene dersom noe var uklart. Deretter ble diskusjonen ledet av intervjuobjektene, mens forfatter la til oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart eller måtte utdypes mer. Når intervjuobjektene falt litt ut, var det forfatters oppgave å lede de inn på riktig spor igjen. Ved å bruke denne type intervju fikk forfatter mer informasjon og noe annerledes informasjon enn hva som var forventet på forhånd. Dette gav mer innsikt i selskapet som var en stor fordel for drøftelsene av analysene. I etterkant av intervjurundene ble de ulike intervjuobjektene kontaktet hver for seg når det oppstod uklarheter eller et behov for videre utdypning av et tema. Det må presiseres at det hadde vært vanskelig å gjennomføre et slik intervju dersom forfatter ikke hadde hatt kjennskap til selskapet fra før. Mange av

oppfølgingsspørsmålene måtte tas der og da, og forhåndsdefinerte spørsmål var det lite bruk for. Ved et ukjent selskap måtte forfatter nok brukt et mer strukturert intervju.

3.5 VALIDITET

Validiteten av et kvalitativt forskningsresultat handler om å vurdere om teorier, forskningsstrategier og datainnsamlingsmetoder som er valgt faktisk kan lede frem til å svare på de spørsmålene som er stilt i undersøkelsen/problemstillingen. En må vurdere i hvor høy grad der er sammenheng mellom de teoretiske begrepene som er brukt og de empiriske resultatene som er samlet inn. Man kan stille seg spørsmålet; hvilken relevans har data for problemstillingen? (Pedersen & Nielsen, 2001).

Dataen som ble samlet inn var i stor grad data knyttet til de strategiske analysene, samt noe sekundærdata. Ved å gjennomføre intervjuene slik de ble, fikk forfatter mye mer informasjon enn først antatt. Det krevde at oppfølgingsspørsmål måtte stilles spontant og uten planlegging, men dette ble ikke et problem da forfatter er godt kjent med selskapet. Likevel var det svært viktig å supplere med sekundærdata til studiet. Forfatter fikk tilgang til alt som ble forespurt, og ledelsen var veldig samarbeidsvillig. Det meste av primærdata var veldig viktig for å svare på problemstillingen, og dermed er validiteten høy. Noe av sekundærdata med lav validitet ble utelatt fra oppgaven, men det som er inkludert er av høy validitet.

3.6 RELIABILITET /PÅLITELIGHET

Reliabiliteten av et forskningsresultat sier noe om påliteligheten til resultatet, altså hvorvidt de data som konklusjonen bygger på er korrekte. Man må tenke over hvor pålitelig måten å hente inn data er. Under intervju må man forsøke å stille spørsmålene slik at de blir oppfattet riktig, og man etterstrebe en tydelig kommunikasjon. Spørsmålene må bli riktig stilt, og svarene må noteres riktig. Under lydopptak kan lyden være dårlig som gjør det vanskelig å tyde svarene i etterkant (Pedersen & Nielsen, 2001).

Det vil alltid være en utfordring å styrke reliabiliteten til et studie som er basert på menneskers meninger og oppfatninger. I dette tilfellet er mesteparten av datainnsamlingen basert på tre menneskers meninger. Studiet ville kanskje fått et noe annet utfall dersom det hadde vært tre andre mennesker, eller dersom flere ble involvert. Likevel var det viktig for studiet å skape en strategiprosess som ble mest mulig reell for ledergruppen, slik at dataen som ble samlet inn ble sann. Det var lagt stor vekt på å kartlegge situasjonen slik den er, og ikke en "pyntet" versjon. Dette løsnet etter hvert, og forfatter fikk innblikk i mange utfordringer og trusler som selskapet har. For å være sikker på at forfatter oppfattet intervjuene på riktig måte, ble det foretatt en oppsummering etter hvert intervju. Her ble ulike ting rettet på og utdypet, og forfatter fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig. De ulike

intervjuobjektene var også tilgjengelig i etterkant av intervjuene dersom det skulle oppstå spørsmål knyttet til informasjonen som var gitt.

Det ble ikke benyttet lydopptak ved intervjuene, da forfatter foretrakk å notere mens intervjuobjektene snakket. Dette svekker påliteligheten til studiet, men løsningen ble å lage referat fra hvert intervju til ledergruppen og oppsummere det ved neste intervju. På denne måten fikk forfatter rettet opp i ulike utsagn som var feiltolket, og noe ble mer utdypet. Grunnen til at det ble gjort på følgende måte var å skape en mest mulig "avslappet" stemning blant intervjuobjektene, samtidig som det var viktig å ikke bli for mye styrt av deres meninger. Alt i alt fungerte det veldig fint, og påliteligheten vart til slutt veldig god.

4. ANALYSER

Kapittelet om de strategiske analysene er et resultat av intervjurundene som ble gjennomført i lag med ledergruppen i selskapet. For mer informasjon om intervjuene, se Vedlegg 1. Kapittelet er delt inn i delkapitler for hver analyse, i tillegg til et delkapittel på slutten med en oppsummering av analysene.

4.1 PORTERS FEM KONKURRANSEKREFTER

Denne analysen sier noe om viktige forhold som beskriver konkurransesituasjonen i markedet. Analysen er delt inn i fem faktorer.

Potensielle fremtidige konkurrenter:

- Eksisterende produsenter/pakkere av utstyr i de forskjellige regionene som i dag ikke bygger EX/Zone 2 vil når reglene etterhvert skjerpes måtte tilegne seg kunnskapen i å bygge EX/Zone 2. De kan da også begynne å konkurrere med JBWS.
 - Det kan bli lettere for JBWS å tilpasse seg eksisterende produkter til fremtidige lokale krav i de forskjellige markeder enn det er for konkurrenter i markedene å løfte sine produkter til å dekke nye fremtidige lokale krav. På bakgrunn av dette bør det være enklere for JBWS å etablere seg i andre marked enn motsatt.
 - Markedstilgang krever lokal tilstedeværelse og tillit hos kunder.
- Ved utvidelse av JBWS produktportefølje vil antallet nye konkurrenter bli større.
- Etableringshinder er kunnskapen om produktene samt kjennskapen til markedet. JBWS har lang erfaring, og vet mye om hva som trengs av utstyr. JBWS opplever ofte å være mer oppdatert på de forskjellige kravene enn kunden selv.
- Produktdifferensieringen er også en faktor som skaper etableringshinder for nye aktører.

Substitutter:

- Elektrisk drift av samme type utstyr som JBWS produkter der strøm tas fra nett eller fra generator som står utenfor Zone 2 område eller at det brukes Zone 2 generator.
- Forbedret teknologi og metoder kan føre til endrede krav til produkter f.eks. bedre nedi-hulls verktøy som vil kreve mindre trykk som igjen fører til behov for mindre uniter og kanskje ikke behov for dieseldrift for å få nok hestekrefter.

Kunder:

- Kundene finnes i alle markeder der det er olje og gass virksomhet dvs. globalt.
- Typiske kunder er oljeservice selskap som:

- Halliburton
 - Schlumberger
 - Baker Hughes
 - Weatherford
- Forhandlingskraft:
 - JBWS sitter oftest med mer kunnskap om produktene enn kunden. Dette styrker JBWS sin forhandlingskraft. Samtidig kan kundens tillit styrkes ved at JBWS viser til oppdatert kunnskap på området.
 - JBWS har oftest mer kunnskap om gjeldende regelverk enn kunden har selv. Dette er også et viktig pluss for selskapet. Det er strengt regelverk med utstyr som skal stå i Zone 2, og kunnskapen her vil også føre til at JBWS står sterkere i en forhandlingsprosess.
 - JBWS følger med på nye krav og vet disse ofte før kunden, og dette kan brukes til JBWS sin fordel i en forhandlingsprosess. Det å inneha mer kunnskap enn kunden kan være veldig positivt.

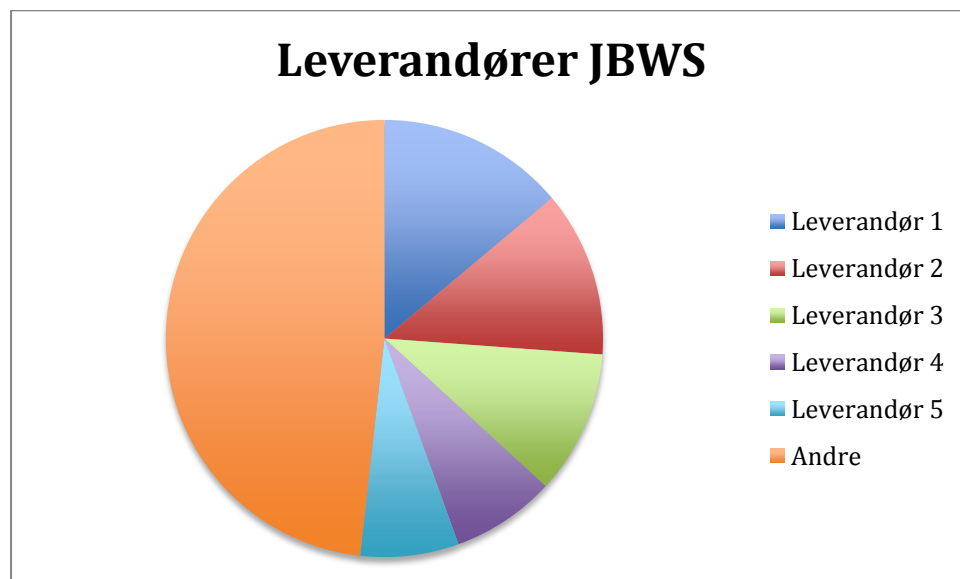
Leverandører:

Den mest kritiske leverandøren til JBWS er "Leverandør 1" som leverer motorpakke med mellom annet eksoskjølesystem til de ulike produktene. Dette er en leverandør som er svært kritisk, da det er vanskelig å finne produktene til like god kvalitet. Det er også en stor fordel at de er lokalisert nært JBWS. I en forhandlingssituasjon vil JBWS stille med mindre makt enn Leverandør 1, da selskapet er klar over at de leverer en viktig pakke til JBWS. De kan i stor grad styre forhandlingene, og presse prisene opp. Samtidig er JBWS en stor, og dermed viktig, kunde av Leverandør 1. Dette vil jevne ut maktfordelingen i forhandlinger.

"Leverandør 2" er også kritisk, da de i stor grad leverer alt av det elektriske til prosjektene. Det finnes i nøden andre alternativer, men det er en stor fordel at de er lokalisert i nærheten av JBWS. Denne fordelene sparer mye tid i hele prosjektgjennomføringen, og en kunde uttalte under testing av nytt utstyr at det var en svært positiv opplevelse å kunne ha de tilgjengelig dersom det skulle oppstå et problem med det elektriske.

En oversikt over de største leverandørene til JBWS er presentert i Figur 4.1. Figuren tar for seg innkjøp gjort i 2015. Totalt er summen av innkjøp i 2015 er på 62,55 millioner kroner, og viktigheten av gode leverandøravtaler er dermed svært stor. Fra figuren kan man se at Leverandør 1 og Leverandør 2 er de største leverandørene til JBWS. Likevel blir det gjort mange innkjøp med de andre leverandørene, både i store og små kvantum. Det blir derfor svært viktig å arbeide for å få til gode leverandøravtaler også med disse. JBWS har en stor leverandørgruppe, og mange er involvert i hvert prosjekt. Dette kan

både være positivt og negativt for selskapet. Det kan være negativt at det går mye mer tid i form av oppfølging av alle avtalene, samt at det kan være vanskeligere å forhandle frem gode avtaler da JBWS kanskje ikke er en så stor kunde for leverandørene. En positiv side ved det er at risikoen blir spredd blant mange leverandører. Dersom en leverandør for eksempel skulle gått konkurs, vil dette ikke velte hele prosjektet da de kanskje bare er leverandør av en liten del av prosjektet. Det vil være enklere å erstatte noen få deler i et prosjekt, enn mange deler. Det viktigste vil være å utnytte situasjonen JBWS befinner seg i, og få etablert gode avtaler.



Figur 4.1: Leverandører til JBWS for 2015.

Man må også tenke på arbeidskraft når man tenker på leverandører. I tiden med svært utfordrende marked og økende arbeidsledighet, er arbeidskraften lettere tilgjengelig enn ved oppgangstider. Det er viktig å ha en strategi for å beholde dyktige fagfolk når oppgangstiden blir en realitet. Dersom en stor andel av de ansatte velger å organisere seg, kan arbeiderne få stor makt. Selv om JBWS ennå er en bedrift med relativt få ansatte, er det viktig å tenke over dette.

Staten kan også være en faktor som kan påvirke leverandøravtaler. For eksempel så bruker JBWS dieselmotorer i pakkene som leveres. Med et stadig økende fokus på miljø, kan økende skatter og avgifter føre til at leverandører av slike motorer må øke prisene. Dette vil naturlig nok også påvirke JBWS som kunde.

Konkurransenintensitet

Med et stort antall etablerte konkurrenter, samt svært utfordrende marked grunnet lav oljepris, er konkurransesituasjonen utfordrende for JBWS fremover. Det gjelder å komme seg ut av "oljekrisen" i levende behold, samt å stå sterkt når oppgangstiden kommer. Fordelen til mange av konkurrentene er at de er store og har større kapasitet

enn JBWS. Siden de er godt etablerte har de også fått et sterkt navn og en stor produktportefølje. De har også mer kapital i ryggen enn hva JBWS har.

Produktdifferensiering kan føre til økt konkurransefortrinn i en konkurransesituasjon. JBWS leverer utstyr i henhold til forskjellige standarder, i tillegg til å kunne skreddersy produkter for kunden. Dette er i stor grad differensiering av produkter, og kan være veldig avgjørende for å innhente kontrakter. Det er grunn til å tro at det finnes et marked for produkter med mildere krav til standarder, som for eksempel land som ligger litt etter i henhold til innføringen av slike krav. Det vil dermed være en fordel for JBWS at selskapet kan levere produkter til flere forskjellige krav, og kan dermed tilegne seg en større kundegruppe. JBWS leverer utstyr i topp kvalitet og sertifisering, og det bør også være mulig å redusere kravene for å treffe flere kunder. Konkurrenter blir tvunget til å levere produkter til samme krav som JBWS med tiden, så dette fortrinnet vil mest trolig reduseres over tid. Informasjonen om krav er tilgjengelig for hele markedet, og er derfor ikke forbeholdt noen få aktører.

JBWS har fleksibilitet til å snu seg etter de forskjellige kundenes egne krav. Kundene kan operere globalt, og de ulike kravene vil derfor variere veldig. En kunde i Australia vil kanskje følge en helt annen standard/krav enn en kunde som skal operere på norsk sokkel. Konkurrentene er mindre fleksibel, og har eldre løsninger og teknologi enn JBWS. Dette er et konkurransefortrinn som JBWS kan (og har) nyttet godt av, men her vil også konkurrentene bli tvunget til å oppdatere seg dersom de skal fortsette å være attraktive. Det gjelder å ligge i forkant av konkurrentene, og å være først ute med nye løsninger.

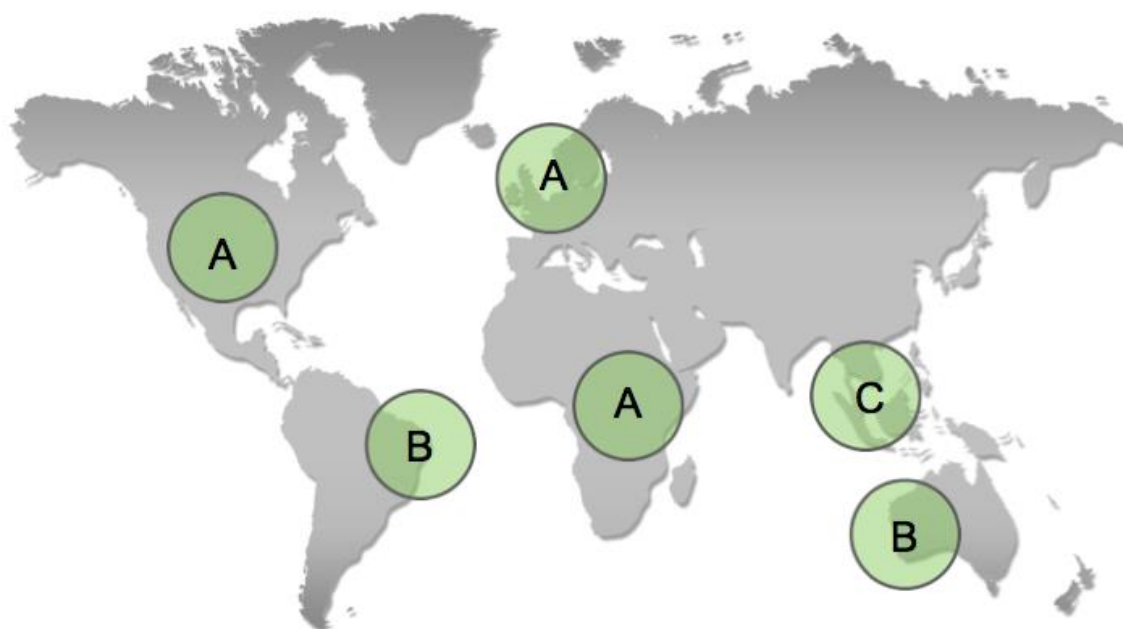
4.2 PEST-ANALYSE

PEST-analysen tar for seg faktorer som kan påvirke JBWS. Faktorene blir delt inn i politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske forhold. Et sammendrag av analysen er listet opp i Tabell 4.1:

Tabell 4.1: PEST-analyse.

Politiske	Økonomiske
Regelverk Ulike krav Støtteordning Miljøskatter/avgifter Lokalt innhold Usikre land Korrupsjon Skattefordeler	Stor variasjon Valutakursen Oljeprisen
Sosiokulturelle	Teknologiske
Miljø Rekrutteringsutfordring Tilstedeværelse Kriminalitet Rasisme	Nytt regelverk Automatisering Effektivisering Klimautfordringer

JBWS har ulike geografiske satsingsområder i dag. De ulike satsingsområdene ses på Figur 4.2. Hovedprioritet er merket med A, mens B er andreprioritet og C er tredjeprioritet. Satsingen i Europa, USA og Afrika er dermed viktigst, og får derfor størst prioritet gjennom analysen. Mens mulighetene ellers vil fokuseres på senere i oppgaven.



Figur 4.2: De ulike geografiske satsingsområdene

Politiske Forhold

I Europa gjelder EU-regelverk og Norge må også forholde seg til dette gjennom EØS-avtalen. Likevel er det små forskjeller mellom land som kan være utfordrende når man skal standardisere produkter. Regelverket i Midtøsten er ikke like strengt som i Europa, men dette kan endre seg raskt. Man må være på hugget å få med seg alle endringer som kommer. Man må også oppdatere seg på implementeringen av regelverket, da det i dag spriker litt mellom regelverket og praksis. Korrupsjon er også en viktig faktor som kan påvirke forretning her.

Med et stadig økt fokus på miljø, kan det bli utfordrende å satse på diesel-drevet utstyr. Det kan komme miljøavgifter som kan påvirke JBWS i stor grad økonomisk, og eventuelle regler som gjør det vanskelig å drive et selskap basert på diesel-drevet utstyr. Et annet viktig forhold er hvor politisk stabilt et land er, og dette varierer veldig verden over. Det må oppleves trygt å sende servicearbeidere etter en leveranse er gjort, samt at man ønsker å oppleve trygghet ved å samarbeide med kunden.

Lokalt innhold ("local content") er nok en utfordring som må tas med i analysen. Det som menes med begrepet er at i noen land er det lovregulert at en prosentvis av det ferdige produktet må være produsert i landet som det skal selges i. Brasil er et eksempel på et slik land. Man må dermed først etablere en produksjon i det ønskede landet, for så å selge produkter. Dette vil kreve en nøyaktig analyse av mulighetene i forkant, da det knyttes stor risiko til en slik etablering. Man må vite at det er muligheter i markedet før en eventuell etablering. "Research and development" (R&D) eller *forskning og utvikling* er aktiviteter som i visse land kan gi ulike støtteordninger.

Økonomiske Forhold

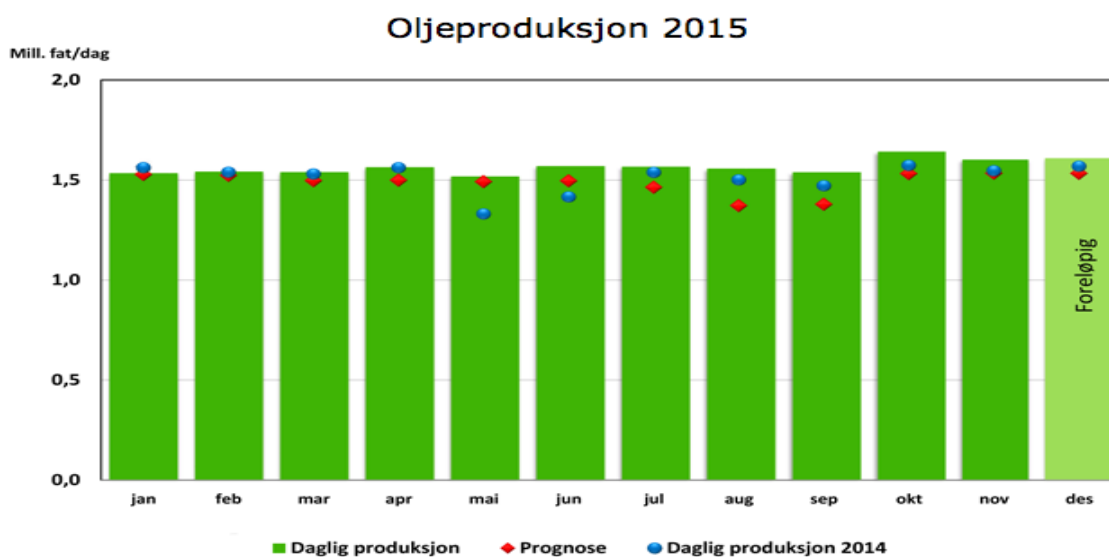
En faktor som allerede har stor påvirkning, og som også mest sannsynlig vil påvirke selskapet i fremtiden, er store svingninger i valutakursen. Når en kontrakt inngås på et tidspunkt, og en stor andel av beløpet blir betalt måneder senere, må dette tas høyde for dersom det blir betalt med en annen valuta enn norske kroner. I verste fall kan dette føre til store tap for JBWS.

Oljeprisen er også en faktor som påvirker i stor grad, da den påvirker hele bransjen. Fra midten av 2014 til i dag (April 2016) ser man at oljeprisen stuper kraftig fra nesten 115 USD per oljefat til 38.86 USD, se Figur 4.3. I mellomtiden har prisen per oljefat vært rekordlave 28.21 USD i januar 2016 (E24, 2016). Dette skyldes i stor grad av en økning på tilbudssiden og en utflating på etterspørselssiden.

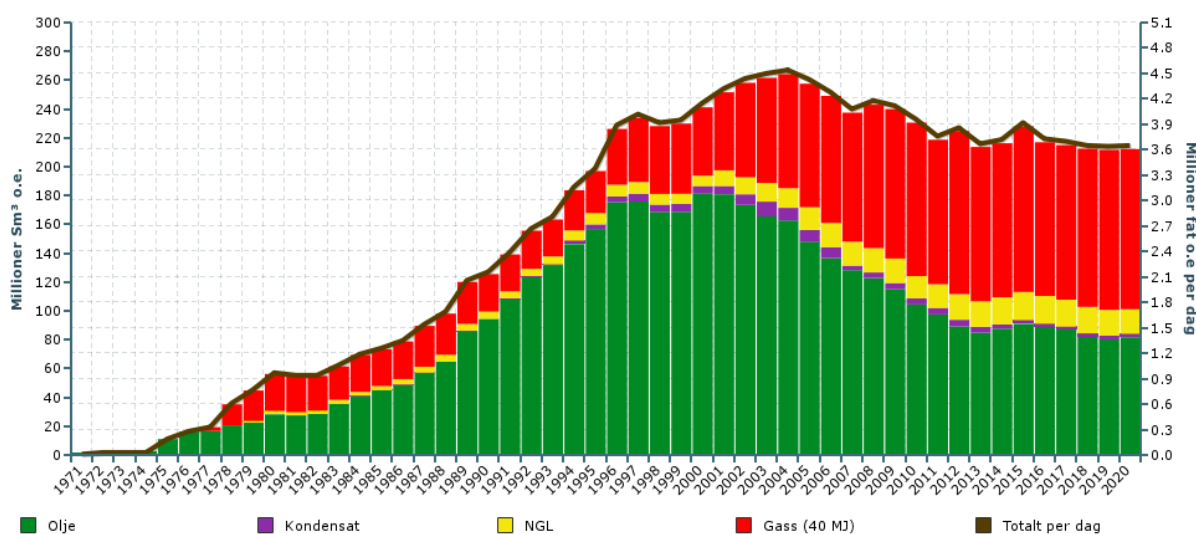


Figur 4.3: Oljeprisen de siste fem årene (E24, 2016).

Når oljeprisen går ned, se Figur 4.3, blir det mindre lønnsomt å produsere olje. Fra figuren under, Figur 4.4 kan en se at oljeproduksjonen på norsk sokkel i 2015 ligger omtrent likt, og i noen tilfeller over produksjonen i 2014. Samtidig kan man se fra Figur 4.5 at det oppleves en utfletning av produksjon av petroleumsprodukter etter 2004. Selv om man ser en nedgang i oljeproduksjon, kompenseres dette med en oppgang i produksjonen av gass. Produksjonen holdes oppe på omtrentlig samme nivå som tidligere, men utfordringen er at produksjonen er mindre lønnsom. Driften endres, og kostnader kuttes. For leverandører til oljemarkedet, som JBWS, betyr dette at marginene blir mindre i hvert prosjekt og utfordringen ved å få solgt nok produkter er stor.



Figur 4.4: Oljeproduksjon på norsk sokkel 2015 (Hult, 2015).



Figur 4.5: Produksjon av petroleumsprodukter fra 1971 til i dag, i tillegg til prognoser frem til 2020 (Produksjon fordelt på type – historikk og prognoser, 2016).

Sosiokulturelle Forhold

JBWS forretningside er å produsere diesel og elektro-drevne enheter for olje- og gassmarkedet. I disse dager er man mer og mer opptatt av miljø, og man fokuserer mye på hva hver enkelt person kan gjøre for å bedre miljøet. Satsing på dieseldrevet utstyr kan derfor bli en utfordring, både knyttet til omdømme/rykte/navn, samt rekruttering av nye medarbeidere. Rekrutteringen kan også bli utfordrende fremover på grunn av oljekrisen. Oljekrisen påvirker mange, og svært mange har mistet arbeidsplassen sin. Dette får alle med seg gjennom media og bekjente. Fra november 2014 til november 2015 økte arbeidsledigheten med 12.5% blant universitets- og høyskoleutdannede personer (Statistisk Sentralbyrå, 2016). En stor andel av denne prosenten er nok knyttet til oljekrisen, og det er derfor sannsynlig at det vil påvirke populariteten til bransjen i negativ forstand.

Relasjonsbygging over landegrensler kan være en utfordring, da det er mye enklere å opprettholde en god kontakt ved å være geografisk nærme en kunde. Det kan derfor bli en utfordring at JBWS ikke er lokalisert alle plasser hvor den potensielle kunden befinner seg. Andre forhold som kan påvirke JBWS i bransjen er rasisme. Dette kan være utfordrende både i forhandling, produksjon og i ettertid ved service. Et annet forhold som kan påvirke JBWS er kriminalitet, og dette er det siste punktet under sosiokulturelle forhold. Med dette menes for eksempel faren ved å sende utstyr til kunden, spesielt internasjonalt. Leverandører har opplevd at store leveranser blir stelt. Med kriminalitet må man også tenke på servicearbeideres sikkerhet, at denne er i beste behold.

Teknologiske Forhold

JBWS produserer produkter som skal være i henhold til ulike regelverk/standarder. Dette er for å få ulike sertifiseringer av produktene. Dersom det kommer endringer i slike regelverk, vil dette påvirke selskapet. Det er derfor viktig å være oppdatert, og tilegne seg alt av ny informasjon som kan komme rundt dette. Det er også en stor utvikling i forhold til automatisering, da med spesielt fokus rundt å forbedre sikkerheten til operatører av utstyr i utsatte arbeidssituasjoner. Dette er også et forhold som kan føre til flere regler eller et eventuelt konkurransefortrinn dersom JBWS er frempå i utviklingen. En annen grunn til automatisering er for å effektivisere driften av utstyr. Det er utfordrende å konkurrere internasjonalt for norske bedrifter på grunn av høye driftskostnader, og konkurransekraften må dermed styrkes ved høy effektivitet og kvalitet. Både ved å produsere effektive produkter, men og ved en effektiv prosess. Det siste punktet under teknologiske forhold er klimautfordringer. Med dette menes det at utstyr skal kunne operere i mellom annet store temperaturforskjeller. Dette er noe som vil være viktig blant annet ved standardisering av produkter.

4.3 SWOT

SWOT-analysen tar for seg interne og eksterne forhold i selskapet. Det blir sett på styrker og svakheter internt i JBWS, samt trusler og muligheter som selskapet har eksternt. Et sammendrag av analysen ses i Tabell 4.2:

Tabell 4.2: SWOT-analyse.

Styrker (interne)	Svakheter (interne)
Produktportefølje Fleksibilitet i eksisterende produkter Fleksibilitet i utvikling av nye produkter Teknisk kvalitetsfokus (High end) Markedskjennskap	Kapasitet Intern organisering Personavhengighet Standardisering av tekniske løsninger Manglende disiplinressurser (El/Aut, Hyd. Dsv) Mye fokus på lokalt marked (NCS) Mangler tilstedeværelse i eksterne marked
Muligheter (eksterne)	Trusler (eksterne)
Produkttilpasning til andre krav Strengere krav til andre marked Globalt marked med høyere volum	Strengere regelverk Konkurrenter lokalt (NCS) Konkurrenter globalt Lav oljepris Leverandørvhengighet Politiske endringer i markedsområder

Ved gjennomføringen av SWOT-analysen er interne styrker og svakheter listet opp, samt eksterne muligheter og trusler. Av interne styrker er produktportefølje første punkt. JBWS har en stor produktportefølje, som tidligere presentert. Dette fører til en større kundegruppe. Likevel har flere av konkurrentene en mye større

produktportefølje, men de er også større som bedrift og selger et større volum av produkter. Det er også en stor fordel å være fleksibel, både i eksisterende produkter og i utviklingen av nye produkter. JBWS har innarbeidd et høyt teknisk kvalitetsfokus, som er avgjørende for å få fornøyde kunder. Siden selskapet har flere års erfaring innenfor bransjen og med det samme utstyret, har nøkkelpersoner opparbeidd seg god kjennskap og erfaring til markedet. Det er viktig å kjenne til sine konkurrenter, og ikke minst hvor man kan få nye kunder. Det er også viktig å kjenne til markedet med tanke på utvikling av produktene, og for å være i forkant med ny teknologi. Det er viktig å tilby kunden et bedre produkt før konkurrentene gjør det.

Svakhetene til JBWS er mellom annet kapasitet. Noe av grunnen til dette er at markedet er dynamisk, og at det er utfordrende å få en jevn flyt av solgt utstyr. Man må selge når kunden trenger utstyret. Til nå har kapasitetsutfordringen blitt løst ved å leie inn arbeidere. Dette fungerer på kort sikt, i travle perioder, men er både kostbart og uforutsigbart. Den interne organiseringen er også en svakhet for selskapet. I travle perioder kan det oppleves noe kaotisk, og det er lett å miste effektiviteten i arbeidet. En tydelig organisering, med tydelige arbeidsoppgaver, er viktig for å lykkes. Ved en bedre organisering kan også kapasiteten øke. Manglende kapasitet gjør at man ikke innehar alt av kompetanse som er optimalt. JBWS skulle optimalt sett hatt mer kompetanse innenfor disipliner som hydraulikk, elektro og automasjon. Kapasiteten har også ført til manglende tilstedeværelse i det internasjonale markedet. JBWS har ikke mulighet, per dags dato, til å arbeide nok med mulighetene som ligger utenfor Norge. Det er også en svakhet for selskapet at produktene ikke er standardiserte. Man ønsker en viss fleksibilitet for kunden, men noe bør være standardisert for å tjene mest mulig på produktene. Dette sparer tid i alle ledd av produksjonen, og dermed kan kostnadene kuttes. En standardisering vil også gjøre at personavhengigheten vil avta. Dersom få personer innehar avgjørende kunnskap om ulike problemstillinger og mange av problemstillingene blir løst muntlig, er det veldig lite sporbart for andre ved fremtidige lignende situasjoner. Dette er helt klart en lite effektivt, og det være en stor fordel å få på plass rutiner og finne en måte å få kunnskapen spredd til de som trenger den.

JBWS er godt kjent med sertifiseringer og standarder innenfor produktgruppen, og dette kan åpne store muligheter i det globale markedet. Mange land ligger langt bak Norge i forhold til reglement, og har mindre krav på utstyret. Fokus på de ulike standardene øker for også disse landene, og da er det en stor fordel at JBWS allerede leverer slik utstyr. Det vil dermed åpne seg muligheter i flere land etter hvert. JBWS har også en mulighet til tilpasse seg andre krav som vil være aktuelle i fremtiden. Med et globalt marked vil muligheten for å levere et langt høyere volum være tilgjengelig, og dette er avgjørende for å skape den veksten som JBWS ønsker.

Et eventuelt strengere regelverk kan også være en trussel for JBWS. Man vet ikke hva som vil komme av nye krav, og dette kan utfordre både løsninger og teknologi til eksisterende produkt. Det er viktig å tilegne seg alt av ny informasjon om kommende regelverk for å være best mulig rustet til å utnytte endringene. Endringene kan også komme av politiske bestemmelser. Det er ikke lett å påvirke i noen grad, men det er likevel viktig å være observant og å "følge med i timen". Konkurrenter, både nasjonalt og internasjonalt, vil alltid være en trussel for en bedrift. Denne trusselen må utnyttes, slik at konkurransefortrinn skapes og holder en skjerp. Konkurransen er positivt for utviklingen, og her må JBWS ligge i forkant av konkurrentene for å vinne kunder. Å få kunder i dagens marked er spesielt utfordrende på grunn av den lave oljeprisen. Selve oljeprisen kan ikke JBWS gjøre noe med, men det blir desto viktigere å lykkes med de prosjekter man har. For lykkes med prosjektene må man også ha gode leverandøravtaler. Situasjonen i dag er at JBWS er svært avhengig av JBSD, og leveransen de gjør til prosjektene. Det finnes ikke noe godt alternativ, og det er derfor en trussel for selskapet at leverandørvhengigheten er så stor.

4.4 VRIO-analyse

VRIO-analysen er en ressursanalysen. I analysen ser man på ressursene til selskapet og bestemmer om ressursen er verdifull, sjelden, vanskelig å imitere. I tillegg må man vite om ressursen er organisert på en slik måte at den blir utnyttet godt nok. For at en ressurs skal være med på å skape varig konkurransefortrinn, må den være verdifull, sjelden, vanskelig å imitere i tillegg til at den er utnyttet i selskapet. Resultatet av analysen er presentert i Tabell 4.3.

Ved gjennomføringen av den interne ressursanalysen, ble det kartlagt hvilke ressurser som er svært viktige for verdiskapningen, og dermed kan skape varig konkurransefortrinn ved å utnytte de fullt ut. Det ble valgt å nummere hver enkelt ressurs fra 1 til 6 avhengig av hvor godt de er organisert/utnyttet i selskapet (hvor 6 er best mulig organisert/godt utnyttet). De ressursene som er viktigst for verdiskapningen er organisasjonskulturen, produktene, kompetansen og erfaringen, i følge ledelsen til JBWS. I tillegg er også fleksibilitet en svært viktig ressurs. Det finnes en del ressurser i analysen som er middels til dårlig utnyttet av selskapet, som leverandøravtaler, rutiner og prosedyrer. Disse ressursene har stort forbedringspotensial i følge analysen.

Det finnes flere spennende faktorer i denne ressursanalysen. Mellom annet mener ledelsen at de ansatte er en ressurs som er svært dårlig utnyttet, samtidig som rutiner og prosedyrer kan utnyttes mye bedre. Analysen gir interessante funn som må tas med videre i kapitlet diskusjon, hvor alle analysene diskuteres sammen.

Tabell 4.3: VRIO-analyse.

	Verdiful?	Sjelden?	Vanskelig å imitere/kopiere?	Organisert [1-6]	Konkurransesituasjon
Leverandøravtaler	Ja	Nei	Nei	1	Balanse
Ansatte	Ja	Nei	Nei	2	Balanse
Kapasitet ettermarked	Ja	Nei	Nei	2	Balanse
IKT	Ja	Nei	Nei	2	Balanse
Kapasitet produksjon	Ja	Nei	Nei	3	Balanse
Rutiner	Ja	Nei	Nei	3	Balanse
Prosedyrer	Ja	Nei	Nei	3	Balanse
Sertifiseringer	Ja	Nei	Nei	3	Balanse
Kapasitet salg	Ja	Nei	Nei	3	Balanse
Kontorfasiliteter	Ja	Nei	Nei	4	Balanse
Utstyr og verksted	Ja	Nei	Nei	4	Balanse
Kapasitet Admin	Ja	Nei	Nei	4	Balanse
Lokasjon på Bryne	Ja	Nei	Nei	5	Balanse
Omdømme	Ja	Nei	Nei	5	Balanse
Kapasitet Engineering	Ja	Nei	Nei	5	Balanse
Fleksibilitet	Ja	Ja	Nei	5	Midl. Konk. fortrinn
Org.kultur	Ja	Ja	Ja	3	Konkurransefortrinn
Produkt	Ja	Ja	Ja	4	Konkurransefortrinn
Kompetanse	Ja	Ja	Ja	5	Konkurransefortrinn
Erfaring	Ja	Ja	Ja	5	Konkurransefortrinn

4.5 OPPSUMMERING STRATEGISKE ANALYSER

Analysene kartlegger nåsituasjonen til JBWS. Konkurransesituasjonen er veldig preget av oljekrisen, og både pris og kvalitet er svært viktig for kunden. Utfordringen er å innhente kontrakter, da mange av kundene avventer kjøp av nytt utstyr. Oljekrisen kan føre til at populariteten til bransjen avtar, og det kan ende med rekrutteringsutfordringer etter hvert. Det som kjennetegner konkurrentene til JBWS er at de er større, har mer kapital og en større produktportefølje.

Kundene finnes overalt hvor det er oljeproduksjon, men kravene til utstyret vil variere i ulike land. JBWS kan levere utstyr til de strengeste kravene, så det vil ikke være noe problem å levere til land som vil ha andre og "mildere" krav til utstyret. JBWS er lokalisert på Bryne, utenfor Stavanger. Mange av kundene befinner seg utenlands, og dette kan gi JBWS utfordringer. I en forhandlingssituasjon innehar ofte JBWS mer kunnskap om krav og sertifiseringer enn kunden, og dette er veldig positivt for selskapet.

Kapasiteten til JBWS er ikke så bra utnyttet, og organiseringen av de ansatte er dårlig i følge VRIO-analysen. Selskapet har et problem kalt personavhengighet, og det ligger

nok mye taus kunnskap i selskapet. Dette kan være en av grunnene til at effektiviteten er dårlig. Produktporteføljen er bra, men ved en utvidelse vil det kunne treffe et større spekter av kunder. Organisasjonskulturen er i følge ledelsen en av ressursene som skaper/kan skape varig konkurransefortrinn, sammen med erfaringen og kompetansen til selskapet.

Fremtidige trusler kan være nye krav til utstyret, som kan påvirke dagens teknologi. Samtidig kan dette være en mulighet for JBWS, da de ligger langt fremme i å tilegne seg ny kunnskap om krav. Det å drive et selskap med satsing på diesel kan også være en trussel, med tanke på omdømme, fremtidig rekruttering og eventuelle avgifter fra staten. Nye løsninger kan komme på markedet som gjør av dieselmotorer blir overflødig, og elektrisk drift kan brukes i stede.

5. DISKUSJON

I dette kapitlet blir funnene fra analysene diskutert, og det blir forsøkt å trekke paralleller mellom de ulike funnene. Diskusjonen er delt inn i fem deler, hvor fire av dem inneholder diskusjon omkring analysene og er delt inn i; det grønne skiftet, redusere kostnader, konkurransefortrinn – hvordan bli den foretrukne leverandør og oljekrise – krisestrategi. Dette er gjort for å gruppere tiltakene, som gjør det enklere å lese og strukturere strategien. Det viste seg fra analysene at flere av funnene kunne grupperes og ha en påvirkning på hverandre ved utarbeiding av tiltak. Den siste delen i kapitlet inneholder diskusjon omkring implementeringen av strategien. Her blir ulike utfordringer i forhold til implementeringen drøftet.

5.1 DET GRØNNE SKIFTET

Samfunnet må gjennom en omstilling når det gjelder klima- og miljø, der det må skje en overgang til produkter og tjenester som gir mindre negative konsekvenser enn det gjør i dag. Samfunnet må gjennom et grønt skifte, og da må alle bidra for å la det skje. For JBWS kan et stadig større fokus på forurensning og miljø, være utfordrende samtidig som det satses stort innen dieseldrift. En satsing innen dieseldrift kan mellom annet gjøre det utfordrende i forhold til rekruttering av unge/nyutdannede og rekruttering generelt, som nevnt i PEST-analysen i Kapittel 4.

De fleste produktene til JBWS drives ved diesel, og visjonen er å bli en global leverandør av dieseldrevet utstyr. Diesel har flere fordeler, mellom annet er de mer egnet når det kreves mye kraft ("power") i de ulike utstyrspakkene. Samtidig er ikke dieselmotorer avhengig av strøm fra rigg, og er dermed selvforsynte. Dette er en stor fordel, da det bare er noen få rigger på norsk sokkel som har nok kapasitet til å forsyne strøm til utstyret. Av sikkerhetsmessig hensyn er det også en fordel med diesel fordi utstyret vil kunne driftes uavhengig av eventuelle strømbrydd. Siden JBWS er langt fremme når det kommer til teknologisk utvikling, vil det være en stor fordel om satsingsområdet blir utvidet til å gjelde både diesel og elektrisk drift. Elektrisk drift er allerede en del av forretningsidéen, men det bør inkluderes i visjonen også. Det bør også være en mulighet å få alle produktene i produktporteføljen med elektrisk drift.

Av analysene kom det frem at den teknologiske utviklingen på boredekk kan føre til at de store kreftene som kreves i dag, kanskje blir redusert i fremtiden, og at man dermed ikke har behov for kreftene som gis ved dieseldrift. Dette var en av faktorene som ble nevnt under teknologiske forhold i PEST-analysen og i Porters fem konkurransekrefter om mulige substitutter i fremtiden. Dersom dette eventuelt skjer, er det en stor fordel dersom elektrisk drift allerede er et like stort satsingsområde hos JBWS som diesel. Det

er viktig å være i forkant av kundene og konkurrentene, slik at teknologien til produktene er klar når etterspørselen oppstår. Dersom JBWS allerede innehar teknologien og designmuligheten med elektrisk drift, vil dette være et klart konkurransefortrinn for selskapet når etterspørselen er der. Det kan også føre til at selskapet får et "grønnere" rykte, og de kan fronte en miljøprofil som de per dags dato ikke kan gjøre i like stor grad.

En grønnere profil kan øke populariteten til selskapet som en arbeidsplass, kanskje særlig blant yngre søkere. Bevisstheten til miljø og forurensning blir stadig større, og unge lærer mye om temaet tidlig i skolen. Det kan også forbedre ryktet til selskapet både lokalt og nasjonalt med et økt fokus på miljø. Det finnes også støtteordninger for satsing på ny teknologi for å forbedre miljøet. For eksempel har Innovasjon Norge en ordning som kalles for miljøteknologiordning. Ordningen tilbyr finansiering til å bygge pilot- og demonstrasjonsanlegg. Med miljøteknologier menes teknologier, prosesser, løsninger og tjenester som direkte eller indirekte er bedre for miljøet enn det som brukes i dag (Innovasjon Norge, u.å.).

5.2 REDUSERE KOSTNADER

En reduksjon av kostnader er et helt nødvendig fokus til en hver tid, men spesielt nå som marginene er svært små og kundene presser prisene på produktene mye. Fra analysene kom det frem at JBWS har flere store og viktige leverandører. I følge VRIO-analysen er leverandøravtalene en ressurs som er svært dårlig utnyttet i selskapet, og i rangeringen fra 1(organisert svært dårlig for å utnytte ressursen) til 6 (svært godt utnyttet) ble leverandøravtalene rangert til 1. Med en innkjøpsverdi på totalt 62.55 millioner NOK (2015), bør leverandøravtalene følges opp nøyaktig og det kan lønne seg å bruke tid på å få bedre avtaler. Leverandør 1 ble fremhevet som en kritisk leverandør i analysen om Porters fem konkurransekrefter. Grunnen til at de ses på som en kritisk leverandør er at det ikke finnes et like bra alternativ. En slik avhengighet svekker forhandlingskraften til JBWS i dette tilfellet. Ved en gjensidig avhengighet vil det utjevne styrken i forhandlingene.

I følge stillingsbeskrivelsene til JBWS ligger ansvaret for oppfølging av leverandøravtaler hos produksjonsleder. I praksis er det daglig leder som har ansvar for innkjøp av de mest kostbare leveransene (som motorer, gir osv.), mens produksjonsleder er ansvarlig for resterende innkjøp. I mange bedrifter er det egne stillinger knyttet til innkjøp, men dette gjelder ofte større bedrifter enn JBWS. Likevel kan nok JBWS kutte en del kostnader ved å ha større fokus på leverandøravtalene, og ved en eventuell omstrukturering få endret ansvarsfordelingen slik at innkjøpsansvarlig har tid til å følge opp leverandørene.

Fra VRIO-analysen kom det frem at utnyttelsen av ressursen *kapasitet* (ved salg & marked og verksted) er en svakhet hos JBWS, samtidig som utnyttelse av ressursen *ansatte* kunne vært mye bedre. Tabell 5.1 kan være et av bevisene for nettopp dette. Tabellen viser budsjettert timebruk på prosjekter i forhold til faktisk brukte timer. Dette gjelder prosjekter som er nybygg, og ikke service- eller oppgraderingsprosjekter. Som man ser fra tabellen er det bare 3 av 9 prosjekter som er fullført etter budsjettert antall timer eller mindre. De resterende 6 har avvik fra 17,79% til 106,98% over budsjett. Dette kan tyde på at organiseringen ikke er optimal, og at ressursene burde benyttes annerledes.

Det er viktig å fremheve at det kan være flere grunner til at prosjekter går dårlig, og at organisering ikke nødvendigvis er den eneste grunnen. Det kan være at prosjektene er nye, de ansatte er lite erfarne osv. Likevel er det ikke holdbart når prosjekter blir oversteget med over 100%. Budsjetterte/estimerte timer bør gjennomgås nøyaktig i forkant av hvert prosjekt, da de legger grunnlaget for prisen i tilbudet som blir gitt til kunden. Dersom timeforbruket ikke står i henhold til estimatet, vil overskuddet bli redusert og i verste fall ende med tap. Man må derfor sette estimat som er realistiske, og arbeide for å holde timeforbruket under estimert grense. Ved overskridelser bør det gjennomgås hva som er gått galt, og det bør ses på eventuelle avvik som er skjedd. Dette er viktig for senere prosjekter. Det er dermed viktig å estimere *riktig* antall timer til hvert prosjekt for å få ønsket resultat.

Tabell 5.1: Timeforbruk på bygging av nytt utstyr i forhold til budsjetterte timer.

Prosjekt	Timeforbruk	Timebudsjett	Avvik	%
Prosjekt A	3388,005	2106	-1282,01	161%
Prosjekt B	3388,005	2175	-1213,01	155,77%
Prosjekt C	4342,5	2857,5	-1485	151,97%
Prosjekt D x 3	5670,75	6105	434,25	92,89%
Prosjekt E x 2	6996,75	5940	-1056,75	117,79%
Prosjekt F	2298,63	2857,5	558,87	80,44%
Prosjekt G	6147,375	2970	-3177,38	206,98%
Prosjekt H x 1	5335,005	3630	-1705,01	146,97%
Prosjekt I	1755,12	2970	1214,88	59,09%
Sum:	39322,14	31611	-7711,14	124,4%

JBWS har en utfordring med kostnader knyttet til skreddersydde prosjekter/stor mulighet for endring av «standardprodukter», da endringer av eksisterende design ofte tar mye tid. I utgangspunktet selges produkter som «standard design», men ulike standarder og krav fører til at man må tilpasse hvert enkelt prosjekt i større og mindre grad. Dette er viktig å tenke på ved estimering av timebruk, samtidig som det krever god informasjonsflyt mellom prosjektleder og prosjektmedlemmer. Fra Tabell 5.1 ser man at prosjektet med navn "Prosjekt D x 3" gikk bedre enn flere av de andre. I dette

prosjektet ble det laget tre produktpakker med identisk design, og får dermed "x 3" i prosjektnavnet. Man ser fra tabellen at det er en stor fordel for JBWS å levere mer enn ett design per prosjekt. På denne måten oppnår man en form for standardisering i hvert prosjekt, og det vil være enklere å få gode resultater på prosjektet. Fra Tabell 5.1 ser man at "Prosjekt I" og "Prosjekt F" ble gjennomført med mindre timer enn estimert. "Prosjekt F" er nærmest en kopi av "Prosjekt C", og "Prosjekt I" er en kopi av designet brukt i prosjekt "Prosjekt E x 2". Selv om de har ulike prosjektnavn, er prosjektene altså relativt like.

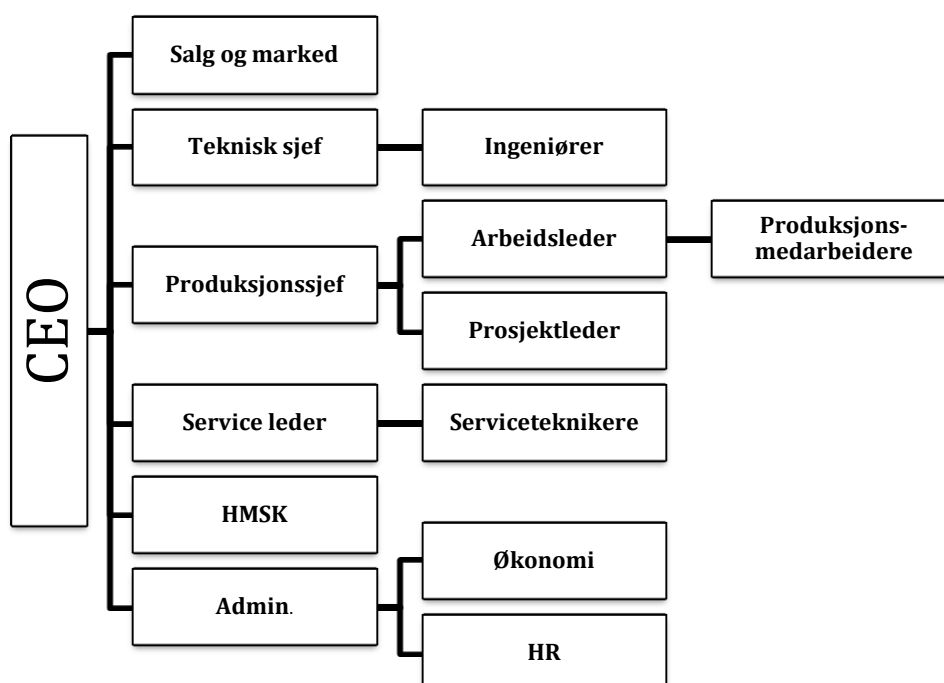
Fra Tabell 5.2 ser man at når man legger sammen timene for "Prosjekt C" og "Prosjekt F", så er overskridelsen totalt ikke så veldig stor likevel. Prosjektene "Prosjekt E" og "Prosjekt I" totalt sett er gjennomført rett under estimerte timer. Dette er til sammen tre stykk utstyrspakker delt inn i to ulike prosjektnavn. Igjen ser man at ved tre like produkter, kommer antall timer under estimeringen og JBWS oppnår et godt resultat. Fleksibiliteten til JBWS er i følge analysene et av punktene som er viktig for konkurransefortrinn, men det bør likevel satses på et minimumsvolum for hvert design som blir solgt for å unngå tap. Man kan likevel være fleksibel i utformingen av de leveransene som blir gjort.

Tabell 5.2: Timeforbruk i forhold til budsjetterte timer, to like prosjekter.

Prosjekt	Timeforbruk	Timebudsjett	Avvik	%
Prosjekt C & F	6641,13	5715	-926	116,3%
Prosjekt E & I	8751,87	8910	158	98,2%

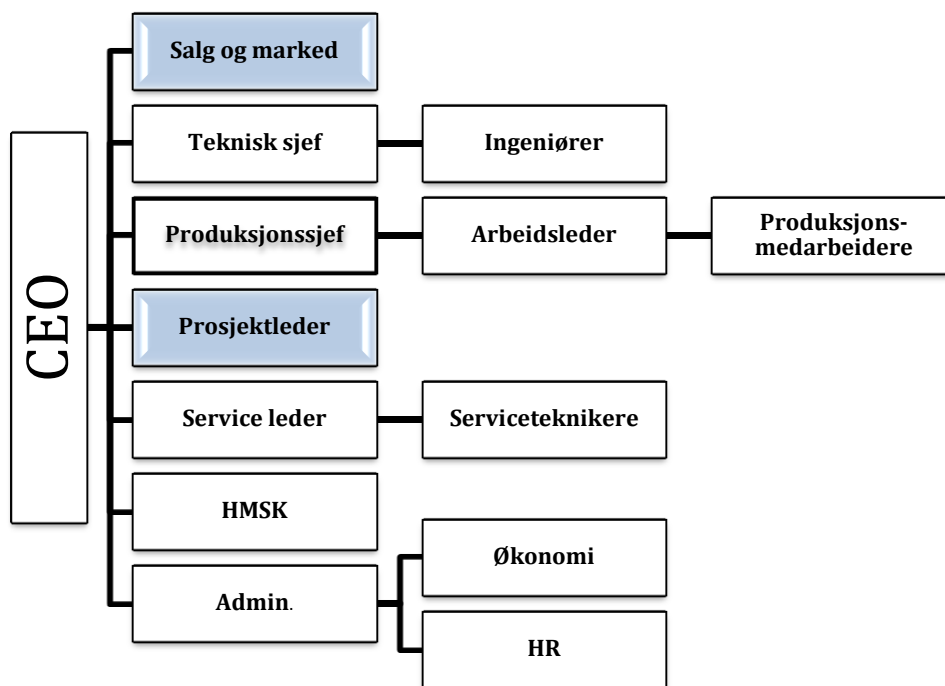
Det bør iverksettes ulike tiltak for å øke effektiviteten til JBWS, både når det gjelder organisering og andre mulig forbedringsområder. I SWOT-analysen ble det også nevnt at selskapet er noe «personavhengig», og dette er en svakhet. Med personavhengighet menes det at arbeid kan stoppe opp i tider, for å vente på avklaring fra ulike personer som innehar riktig informasjon og kunnskap om prosjektet. For å forhindre dette kan man arbeide for å få tydelige arbeidsoppgaver, og god informasjon ved starten av hvert prosjekt. Før denne gjennomgangen i forkant av hvert prosjekt bør flest mulig detaljer være på plass. Det kan i tillegg være en fordel å ha et system for registrering av endringer som kunden kommer med i løpet av gjennomføringen av prosjekter, da det ofte forekommer endringer underveis. På denne måten kan de ulike prosjektmedlemmene oppdatere seg og følge med på eventuelle endringer gjennom prosjektets gang, samt ha tilgang til nødvendig informasjon. God prosjektstyring er avgjørende for å lykkes ved gjennomføring av prosjekter.

Under, Figur 5.1, er dagens organisasjonskart for JBWS. CEO, administrerende direktør, har også ansvar for salg og marked. Vedkommende har også en del ansvar innen administrasjon.



Figur 5.1: Organisasjonskart for JBWS. Kilde: intern dokumentasjon i JBWS.

Prosjektledere er organisert under produksjonssjefen, med ansvar for å lede prosjekter. Ingen er ansatt i stillingen som prosjektleder, men ulike personer i andre stillinger får oppgaven for hvert prosjekt. Uklarheter ved ansvarsfordeling og for mange oppgaver per person kan skape mange utfordringer, og det er en lite effektiv måte å drive et selskap på. Ved å endre organisasjonskartet til slik det vises i Figur 5.2, ved at det ansettes en egen prosjektleder som samarbeider med produksjonssjef og teknisk sjef kan man oppnå en bedre styring av prosjektene. Vedkommende kan også ha ansvar for leverandøroppfølging og ha ansvar for flest mulig innkjøp. Dette gjør at stillingsbeskrivelsen til spesielt produksjonssjef endres, men da har vedkommende mulighet til å fokusere mer på å effektivisere driften i produksjonen. Det kreves helt klart mer ressurser for å finansiere en ny stilling, men det kan tenkes at ved å effektivisere driften og innsparing på innkjøpsavtaler vil gjøre at det vil være verdt det. Praksisen med "alle mann til pumpene" er ikke egnet for effektiv drift, så en bedre struktur kan forbedre driften av selskapet.



Figur 5.2: Forslag til ny organisering av JBWS. Kilde: Forfatters egen figur.

I tillegg vil det være en fordel å få ansatt en person i stillingen salg og marked. Fra VRIO-analysen kom det frem at denne ressursen var dårlig utnyttet i selskapet. Siden CEO har ansvar for arbeidsoppgavene under salg og marked er det ikke overraskende at det blir i overkant mange arbeidsoppgaver for en person. Salg og marked er en svært viktig post som det må arbeides mye med kontinuerlig. Det er ikke bare viktig nå som markedet er utfordrende, men det er like viktig i gode tider. Skal JBWS lykkes med en økonomisk vekst, bør det ansettes en person i stillingen salg og marked. Selv om dette tiltaket ikke vil direkte redusere kostnader i selskapet, vil det være en del av en omorganisering som vil gjøre selskapet mer effektivt og bidra til økt produksjonsvolum.

5.3 KONKURRANSEFORTRINN – HVORDAN BLI DEN FORETRUKNE LEVERANDØR?

JBWS har mange fordeler som kan skape konkurransefortrinn. Det er et relativt lite selskap som dermed kan være enklere å snu enn et stort veletablert selskap. Fordelen med å være fleksibel kan være større enn at driften av selskapet går enklere. Flexibiliteten til JBWS bør det satses stort på, og det kan være en viktig faktor for å vinne kontrakter fra konkurrenter fremover. Det kan være avgjørende at selskapet kan tilpasse prosjektene slik kunden vil, og at muligheten for å få produktpakker med ulik grad av sertifiseringsgrad levert. På denne måten kan selskapet tilegne seg et bredere spekter av kunder, men det stiller selvsagt høye krav til en effektiv drift og motiverte ansatte.

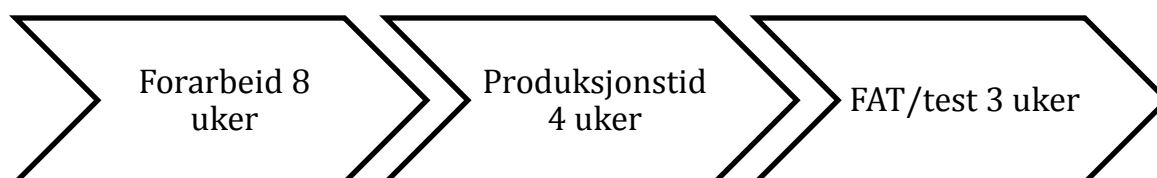
Flexibilitet var en styrke som ble nevnt både i SWOT-analysen og i VRIO-analysen, og bør utnyttes til å minimere leveringstiden til et produkt. Som nevnt tidligere, er leveringstiden i stor grad knyttet til leveringstid til viktige deler som for eksempel

dieselmotor. Likevel bør man jobbe mot å redusere monteringstiden til produktene i verkstedet. Figur 5.3 viser antall uker som et prosjekt vanligvis strekker seg over.



Figur 5.3: Prosjektgjennomføring til JBWS. Total prosjekttid er 35 uker (forfatters egen figur).

I dag er total gjennomføringstid til et prosjekt på 35 uker. 15 uker går til forarbeid, som inneholder bestilling av ulike deler, produsere tegninger osv. Produksjonstiden er estimert til 14 uker. I produksjonstiden inngår alt fra containeren og annet utstyr kommer inn døren i verkstedet, til produktet er klar for testing. Her blir alt monteringsarbeidet gjort, de ulike delene skal males og monteres tilbake i containeren. Testing av utstyret er satt til 6 uker. Først testes det internt, før kunden kommer og deltar på FAT ("factory acceptance test"). Total prosjekttid må reduseres for å kunne øke produksjonsvolumet til JBWS. I dag er det en utfordring med lang leveringstid på eksempelvis containere, men det bør brukes mer tid på leverandøravtalene med tanke på å redusere leveringstidene. Selve produksjonstiden bør være mulig å redusere kraftig. Ved å gjøre en større jobb ved designing av prosjektene, kan containeren komme ferdig malt med alle nødvendige festebraketter og lignende. Dermed er det bare å montere alle deler, montere og tilpasse rør og få montert alt elektrisk. Produksjonstiden bør kunne reduseres fra 15 til maks 4 uker, se Figur 5.4.



Figur 5.4: Prosjekttid etter effektivisert drift (forfatters egen figur).

Hele prosjekttiden bør kunne reduseres til 15 uker. På denne måten sparer JBWS mange arbeidstimer, og kunden får produktet sitt svært raskt i forhold til i dag. Ved å ha et større fokus på tiden for gjennomføringen, sparer JBWS eventuell bot-legging fra

kunden ved for sein levering. I tillegg vil det bidra til å øke kundetilfredsheten. JBWS kan ha et høyere produksjonsvolum, og dermed få en bedre omsetning. Dette bør være et klart mål for selskapet.

En av utfordringene til JBWS er mangel på tilstedeværelse globalt, og det ble fremhevet både i PEST-analysen og SWOT-analysen. Det har vist seg flere ganger at det er en stor fordel å være lokalisert der hvor kunden befinner seg. Siden visjonen er å bli en global leverandør må det arbeides mot dette, men en visjon er et mål med et lengre tidsperspektiv enn et vanlig mål så det skal ikke nødvendigvis oppnås innen de første årene. Oppkjøp er en kjent vekststrategi for å bli internasjonale, men dette har ikke JBWS finansiell kapasitet til i nåværende tidspunkt. Muligheten er å ha en nøkkelperson lokalisert i områder hvor det finnes mulige kunder. Personen kan opprettholde kontakt med kundene, og bygge nye relasjoner. Utfordringen blir å finne kompetente personer som kjenner landet og markedet, og samtidig er fleksibel nok til jobben. Det finnes også en mulighet i å starte opp en bedrift i det aktuelle landet, for så å bygge opp en avdeling fra grunn. For å realisere det, kreves det fleksible ansatte fra hovedkontoret på Bryne samt svært sikre markedsanalyser for det aktuelle landet. Risikoen er stor både ved oppstart av en bedrift og ved å ansette en såkalt nøkkelperson i et land, og det foreslås derfor å fokusere rundt satsingen i Norge og få økt resultatet der først. Økt fokus på resultat kan øke effektiviteten, som da vil øke produksjonsvolumet. I tillegg kan man som sagt tidligere øke ressursene på salg og marked, slik at det blir mer kapasitet til å selge mer globalt.

Som nevnt i Porters fem konkurransekrefter har mange av JBWS sine konkurrenter en større produktportefølje, og generer dermed et større spekter av kunder. Det vil jo ikke nødvendigvis alltid være en fordel med mange forskjellige produkter, da det kommer veldig an på hvilken strategi man har som en produksjonsbedrift og hvordan etterspørselen er. Siden en av egenskapene til JBWS er fleksibilitet, og dette kan skapes konkurransefortrinn av, så vil det være lurt å satse på en produksjonsstrategi som baseres på differensiering og kvalitet. Samtidig er det viktig å tenke på kostnadsreduksjon for å få kontrakter, spesielt i disse tider med lav oljepris. En såkalt hybridløsning kan være et alternativ for JBWS, for å kunne fokusere på en effektiv produksjonslinje og produkter med høy kvalitet og fleksibilitet i design. En ren "lean produksjon" vil være mer aktuelt i en produksjonsbedrift med store standardiserte serier.

En økt produktportefølje vil ikke alltid være nøkkelen til økt omsetning, da det handler om å finne en produktmiks som er riktig og ikke størst mulig. Det er viktig å være god på de produktene man har, og ha nok tid til å holde seg oppdatert på ny teknologi og nye krav som kommer. En stadig økning av produktporteføljen kan føre til at man mister kontrollen, og at man blir "litt god på alt" i stede for "veldig god på noe". Fra

analysen Porters Fem Konkurranskrefter kom det frem at JBWS ofte sitter med mer kunnskap om produktene og krav til produktene enn kunden selv, og dette kan være svært positivt i forhandlinger. I tillegg kan det øke kundens tilliten til selskapet. Ved å øke produktporteføljen veldig kan denne fordelene bli redusert, og konkurransefortrinnet kan reduseres. En stadig utvikling av produkter er også svært kostbart, og må tas når økonomien tillater det.

5.4 OLJEKRISE – KRISESTRATEGI

For å etablere en såkalt krisestrategi, må det fokuseres mer kortsiktig for å finne tiltak som kan generere effekt raskt, og sikre overlevelse gjennom oljekrisen. Tiltak etableres for å forbedre driften generelt, så alle "krisetiltak" vil dermed være nyttige for driften ellers også. Ved utarbeiding av en krisestrategi må det velges ut hvilke tiltak som er viktigst akkurat nå, og hvilke tiltak som vil ha rask effekt ved implementering. Det vil likevel være en fordel for en virksomhet å ha tilgjengelig noen tiltak til en krisestrategi uansett hvordan markedssituasjonen er, for å være beredt til en eventuell krise.

Den største utfordringen i dag er å få kontrakter, da kundene ikke kjøper så mange nye produkter. Mange kunder velger heller å oppgradere eksisterende utstyr, selv om dette ofte blir mer kostbart enn først antatt. Fordelen for JBWS er at både nybygg og oppgradering/vedlikehold er innenfor satsingen til selskapet. Innen en viss tid er det grunn til å tro at innehavere av slik type utstyr blir nødt til å kjøpe nytt eller oppgradere gammelt utstyr for å få lov til å bruke det offshore. Likevel kan man ikke bare vente på en slik mulighet, men heller bruke tiden på å se etter andre muligheter. Kanskje finnes det andre bransjer hvor det er behov for lignende produkter, og kanskje finnes det kunder i andre land som trenger produktene til JBWS. Utfordringen med å lage nye produkter til andre bransjer er kostnaden knyttet til utvikling, mens ved internasjonalisering er utfordringen manglende tilstedeværelse i følge PEST-analysen. Likevel bør roligere tider utnyttes til å arbeide med salg og marked. Man må gå nye veier og kanskje se på andre muligheter. Et økt fokus på å få oppgradering- og vedlikeholds-prosjekter samt økt innsats på salg og marked globalt er avgjørende for å innhente kontrakter i den utfordrende tiden.

Oljekrisen rammer stadig flere, og JBWS er ikke alene om å ha en utfordrende fremtid. Leverandører av JBWS er også i stor grad rammet, og dette bør utnyttes i form av forhandlinger av bedre leverandøravtaler. I VRIO-analysen kom det frem at mye kan forbedres i forhold til leverandøravtalene, og dette har selskapet både tid og mulighet til nå. Gode leverandøravtaler har selvsagt ingen verdi dersom nye prosjekter ikke blir opprettet, så første prioritet blir likevel å innhente kontrakter.

Med en stadig reduksjon av innkommende kontrakter vil det bli roligere i verkstedet etter hvert. Roligere tider gir mulighet til større fokus på forbedring av effektivitet. Verkstedet kan omstruktureres på en slik måte at arbeid blir enklere når neste prosjekt skal startes opp. Siden produksjonstiden skal reduseres fra 14 til 4 uker, må flere tiltak innen effektivisering implementeres. Denne reduksjonen av produksjonstiden kan selvsagt ikke endres på kort tid, men det kan være et mål innen 3 år.

Ved å økt fokus på "as built"-arbeid vil det være enklere å redusere produksjonstiden. "As built" betyr at man endrer produksjonsunderlaget (3D-modellen av produktet) til slik produktet blir levert til kunden. Dette inkluderer alle endringer som er blitt gjort underveis i verkstedet. Når neste identiske produkt skal leveres, har man oppdaterte tegninger slik produktet ble levert sist i stedet for første revisjon av tegningene. Uten godt "as built" arbeid kan feil forekomme på prosjekt etter prosjekt, uten at de blir fanget opp. Det er lett å bortprioritere slikt arbeid fordi det ikke er direkte inntektsgivende, og fordi man vanligvis må raskt over på et nytt prosjekt etter å ha fullført et annet. Siden det nå er roligere tider, bør det gjøres grundig "as built"-arbeid. Dette krever godt samarbeid mellom produksjonsmedarbeidere, -leder og engineeringsteam. Det kreves gode tilbakemeldinger om hver endring som er blitt gjort utover tegningsgrunnlaget til prosjektet.

Med tanke på rekrutteringsutfordringene som ble nevnt i PEST-analysen så bør det også være i fokus nå. Arbeidsledigheten øker, og det gjør det enklere å få tak i gode kandidater til selskapet. Samtidig åpner flere arbeidssøkere blikket opp for andre bransjer som kanskje er mer stabile enn oljebransjen. Populariteten til oljebransjen er trolig svekket veldig mye på grunn av denne krisen, og det må man ha i tankene fremover. Så snart JBWS har mulighet bør det utlyses en stilling som kombinert prosjektleder/innkjøpsansvarlig samt en stilling innen salg og marked. Det finnes mange godt kompetente arbeidere som er arbeidssøkere i dag, og dette bør utnyttes så snart JBWS får inn nye kontrakter.

Roligere tider på grunn av oljekrisen bør absolutt utnyttet til utviklingsarbeid, da spesielt med tanke på elektrisk drift av produktene. Dersom dette arbeidet kan støttes av ulike hold, som Innovasjon Norge, er det enklere å finansiere og i tillegg enklere å beholde de ansatte. Det er svært uheldig dersom JBWS må nedbemanne, spesielt siden ledergruppen vektlegger kompetanse og erfaring svært høyt for å arbeide med produktene til selskapet. Å miste ansatte som allerede er opplært vil være svært uheldig for selskapet.

5.5 IMPLEMENTERING AV STRATEGI

En strategisk plan er ikke nødvendigvis vanskelig å utarbeide, men utfordringen ligger ofte i å få til en vellykket implementering. Lederne har ansvar for å få med alle "på laget"

og dra virksomheten i riktig retning. De ansattes indre motivasjon må finnes, og lederne kan gjøre en del for å få frem denne motivasjonen. For å få frem en persons indre motivasjon må arbeidsoppgavene vekke interesse, glede og tilfredshet, samt at de gjør at personen "glemmer tid og sted". Økonomiske incentiver kan også øke den indre motivasjonen, men det er viktig å få de ansatte til å ønske å gjøre oppgaven for andre grunner enn belønning. Ved å vekke følelser og tilhørighet hos de ansatte, kan man øke den indre motivasjonen. De fleste liker å være en del av noe, og å få et visst eierskap til arbeidet sitt.

Verdier skal fungere som samlende for en virksomhet. Det er noe som definerer felleskapet og hvordan det arbeides i virksomheten. Utarbeiding av verdier for JBWS kan derfor fungere samlende for de ansatte, spesielt om alle får være med på å utarbeide de. Det er viktig å få frem lagfølelsen, slik at alle føler seg viktige i sin rolle. Forslag til verdier for JBWS kan for eksempel være: Fleksibel, kvalitet og lagspill.

For at alle ansatte i en virksomhet skal føle tilhørighet er det viktig med god informasjonsflyt. Mange bedrifter bruker en del ressurser på møtevirksomhet i form av allmannamøter, og dette er for mange ansatte veldig viktig. Samtidig er det en post som er lett å nedprioritere dersom man har travle perioder. I travlere perioder er det viktig med informasjon for å holde kontrollen, og i mindre travle perioder har de ansatte behov for informasjon for å forhindre usikkerheten rundt å eventuelt bli nedbemannet/permittert. Informasjon er veldig viktig, og det bør absolutt holdes et møte hver måned. Det kan gjerne gjøres i forbindelse med lunsjtiden, som for eksempel en halvtime etter lunsjen en gang i måneden. Ved å ha en fast møtedag i måneden viser ledelsen at de syns det er viktig å informere de ansatte, samtidig som det øker sjansen for at det faktisk blir gjennomført. En måned går raskt, og uten faste avtaler kan slike møter bli glemt i travle perioder. Dersom det ikke er så mye nyheter å formidle, kan man mellom annet bruke halvtimen til å presentere ulike forbedringstiltak som skal være utført til neste møte. Ved å ta møtet i forbindelse med lunsjen (før eller etter) unngår man flere avbrudd i arbeidet enn nødvendig.

Ved å inkludere de ansatte, gi de utfordrende oppgaver og en følelse av å bety noe for selskapet, vil implementeringen gå lettere og det er større sjanse for at de vil tro på strategien og endringene som må til.

6. OPPSUMMERING

Dette kapittelet omhandler ulike strategiske tiltak som anbefales for strategisk vekst for JB Well Solutions AS. Tiltakene er utarbeidd som et resultat av studiet. JBWS har utfordringer med å vokse globalt, og finansielle utfordringer med å etablere en avdeling i utlandet. Det er dermed en langsiktig plan å bli internasjonale, mens i første omgang bør det arbeides for å selge mer globalt og ha produksjonen på Bryne. Mange grep kan gjøres i produksjonssammenheng som gjør driften mer effektivt, og som vil resultere i en økonomisk vekst. Når driften er effektivisert og produksjonsvolumet er økt kan man begynne å se på mulighetene for å etablere seg internasjonalt. Det er viktig å vokse kontrollert.

Under presenteres tiltakene som er utarbeidet for JBWS. De er delt inn på samme måte som i kapittelet med diskusjon, med overskrift for hvert tema. Til slutt konkluderes med ulike tiltak som kan hjelpe ledelsen å implementere strategien i selskapet, for uten en vellykket implementering vil ikke strategien ha noen verdi.

DET GRØNNE SKIFTET

Arbeide for en grønnere arbeidsplass som kan øke populariteten og redusere rekrutteringsutfordringer til selskapet. Tiltak:

- Svanemerking. Fokuser på å velge varer og tjenester som er svanemerket. Dette kan mellom annet gjelde kantinedrift, kontorrekvisitter osv.
- Miljøfyrtårn. Arbeide for at selskapet blir et miljøfyrtårn. Som miljøfyrtårn styrkes bedriftens miljøprofil.
- Grønt punkt. Innføre full kildesortering i kontor, kantine og verksted.
- Øke satsingen innen elektrisk drift, og dermed endre visjonen fra å bli "En global leverandør av dieseldrevet utstyr til bruk i eksplosjonsfarlige områder" til "En global leverandør av diesel- og elektriskdrevet utstyr til bruk i eksplosjonsfarlige områder".

REDUSERE KOSTNADER

Arbeide for at hvert prosjekt skal ha bedre (positive) resultater som vil øke omsetningen. Hvert prosjekt skal gjennomføres under eller lik estimert tidsbudsjett. Tiltak:

- Standardisere prosjektene ved å selge et større volum produkter per prosjekt. Minimum 2, men helst 3 identiske design per prosjekt.
- Estimere *riktig* timebudsjett, som danner prisgrunnlaget til kunden.

Redusere personavhengigheten og øke effektiviteten i selskapet. Tiltak:

- Fokuser på å gi/få tydelige arbeidsoppgaver.

- God informasjonsflyt, og god innføring i begynnelsen av hvert prosjekt.
- Fokus på prosjektstyring og oppdatering av informasjon gjennom prosjektet.
- Tilsette en prosjektleder med ansvar for prosjektstyring og innkjøpsavtaler.

KONKURRANSEFORTRINN – HVORDAN BLI DEN FORETRUKNE LEVERANDØR?

Utnytte fleksibiliteten til selskapet til å øke konkurransefortrinn. Tiltak:

- Redusere leveringstid/produksjonstid fra 35 uker til 15 uker. Dette gir mulighet til økt produksjonsvolum (133%), økt kundetilfredshet og reduserte kostnader knyttet til prosjektene

Utnytte fleksibilitet, erfaring og kunnskap om marked og produkter til å øke konkurransefortrinn. Tiltak:

- Arbeide for å finne *riktig* produktmiks i stedet for å fokusere på en stadig økning av produktportefølje. Fokusere på en hybrid produksjonsstrategi, hvor JBWS bør satse på kvalitet og fleksibilitet fremfor volum når det gjelder produktmiks.

OLJEKRISEN - KRISESTRATEGI

Økt fokus på salg globalt og finne nye markeder. Tiltak:

- Produsere på Bryne, selge globalt.
- Finne nye markeder globalt.
- Økt fokus på salg, tilsette en person i salgsstilling så snart som det er mulig.
- Være konkurransedyktig på pris. Dette kan gjøres ved å redusere produksjonstiden og øke effektiviteten.

Redusere kostnader ved produksjon. Tiltak:

- Fokusere på bedre leverandøravtaler både med tanke på pris og leveringstid. Et mål er å redusere innkjøpskostnaden med 5%.

Øke effektiviteten. Tiltak:

- En redusert produksjonstid krever større fokus på "as built"-arbeid i etterkant av hvert prosjekt. Det skal settes av tid til å gjøre grundig "as built"-arbeid.
- Tilsette en prosjektleder/innkjøpsansvarlig .

Økt fokus på utvikling av elektrisk drift. Tiltak:

- Utvikling av elektrisk drift på flere av produktene. Målet er å få alle produktene med elektrisk drift. Det må også ses på muligheten for å få støttet en slik utvikling, gjennom for eksempel Innovasjon Norge. Dette gir arbeid til engineerings-avdelingen, og kan være et tiltak for å slippe en eventuell nedbemanning.

IMPLEMENTERING AV STRATEGI

For at implementeringen av strategien skal gå best mulig må ledelsen fokusere på noen viktige punkt. Ledelsen må fokusere på:

- Verdier. Hvilke verdier vil JBWS stå for? Få etablert verdier som kan skape samhørighet og fellesskap.
- God informasjonsflyt mellom ledelsen/styret og de ansatte. Et månedlig allmannamøte bør avholdes, med fast tidspunkt slik at det ikke blir glemt.
- Inkludering av de ansatte, få de til å føle seg viktige.
- Å øke de ansattes indre motivasjon slik at de lettere er åpne for endringer.
- Inkludering og skape et fellesskap.

6.1 MULIGE FEILKILDER

Ved å se tilbake på prosjektgjennomføringen kan det tenkes at studiet inneholder noen feilkilder. Det første jeg tenker på er gjennomføringen av intervjuene. Det ble presisert at intervjuobjektene skulle være så objektive som mulig for å få kartlagt en reell situasjon av selskapet. Det ble informert om at jeg ønskte en reell kartlegging fremfor en innpakket og ”pyntet” versjon. Jeg opplevde at dette løsnet litt etter hvert, og jeg tror at intervjusituasjonen hjalp mye til med det. Det ble lagt opp til en intervjusituasjon hvor intervjuobjektene skulle delta på et strategi-møte og fokuset ble dermed ikke så anstrengt og ukjent for intervjuobjektene.

En annen mulig feilkilde er at det ikke ble benyttet lydopptak ved gjennomføringen av intervjuene. Som sagt tidligere var grunnen til dette nettopp å skape en kjent og realistisk møtesituasjon for intervjuobjektene. Det ble notert gjennom hele intervjuet, og jeg stilte spørsmål dersom noe var uklart eller måtte utdypes. Jeg føler dermed at jeg fikk plukket opp all viktig informasjon som ble gitt, spesielt med tanke på at intervjuobjektene var tilgjengelig i etterkant av intervjurundene for spørsmål. Likevel er det flere ting som skal observeres gjennom et intervju, som mellom annet ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Dette ser jeg nå i etterkant at jeg kan ha mista litt ved å gjennomføre intervjurundene på den måten som det ble gjort. Ved å observere ansiktsuttrykk og kroppsspråk kunne jeg observert bedre diskusjonen og uenighetene blant intervjuobjektene gjennom diskusjonene.

6.2 VIDERE ARBEID

Etter å ha kartlagt nåsituasjonen og utarbeidd tiltak, er neste steg i prosessen å implementere strategien. Det har også blitt utarbeidd ulike fokusområder som det bør satses på ved implementeringen, slik at den skal gå enklere. Det neste som bør gjøres er å sette tidsfrister for de ulike tiltakene og målene som er etablert. Dette er viktig for å se fremgang, og for å kunne følge med på om de ulike tiltakene blir realisert.

En strategisk plan er dynamisk, og det er viktig å huske at den skal tilpasses tiden. Om noen få måneder kan for eksempel markedet snu helt om, og da er det viktig å tilpasse strategien. Dersom situasjonen stadig blir forverret blir kanskje ikke hovedsatsingen å vokse, men hvordan man kan forhindre nedbemanning og nedleggelse. Strategiprosessen er en prosess som alltid foregår, så det aller viktigste poenget med videre arbeid er å fortsette prosessen fremover. Man må ikke låse seg fast til planen som er lagt, men stadig forbedre og utvikle den etter omgivelsene.

Når effektiviteten er forbedret, og produksjonsvolumet er økt kan JBWS se på mulighetene for å etablere seg med en avdeling i et annet land. Da er nok de finansielle forholdene til selskapet forbedret, og det kan være mulighet for et oppkjøp i stedet for å være låst til å bygge opp en bedrift fra start. Dette krever selvfølgelig gode markedsanalyser for det aktuelle landet, da det er en stor risiko å ta for et selskap på størrelse med JBWS. Risikoen er der uansett selskap, men et feiltrinn kan være mer kritisk for små selskap enn for store selskap med mye kapital i ryggen.

7. REFERANSER

Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory*. United Kingdom: Oxford University Press.

Bjerke, E. (2006, 20.04). På vei mot tidenes oljekrise. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/2006/04/20/pa-vei-mot-tidenes-oljekrise>

Cappelen Damm. (2007). *Gangen i en undersøkelse*. Hentet 14.03.2016 fra <http://individogfellesskap.cappelen.no/c196522/artikkel/vis.html?tid=204826>

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010). *1. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. Hentet 14.03.2016 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context. An international perspective 4th edition*. United Kingdom, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

E24. (2016). *Brent spot*. Hentet 11.01.2016, fra <https://bors.e24.no/#!/instrument/C:PBROUSDBR%5CSP.IDCENE>

E24. (2016). *Brent spot, kursbildet*. Hentet 04.04.16, fra <https://bors.e24.no/#!/instrument/C:PBROUSDBR%5CSP.IDCENE>

Gundersen, D. & Halbo, L. (2014). Kvalitet. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/kvalitet>

Historisk og forventet produksjon i Norge, 1971-2020. [Bilde] 2016. Hentet fra <http://www.norskpetroleum.no/produksjon-og-eksport/olje-og-gassproduksjon/>

Hult, R. (2016, 15.01). Produksjonstall desember 2015. Hentet 04.04 2016, fra <http://www.npd.no/no/Nyheter/Produksjonstall/2015/Desember-2015/>

Innovasjon Norge. (u.å.) *Miljøteknologi: Tilskudd til fremtidens løsninger*. Hentet 09.05.2016, fra <http://www.innovasjon norge.no/no/finansiering/miljoteknologi/#.VzBzJZh3c7A>

JB Group. [Bilde] (u.å.) Hentet fra <http://jbgrou p.no/>

JB Well Solutions AS. (u.å.). *JB Well Solutions Diesel and elecctric driven solutions for Hazardous area*. Hentet 20.01.2016, fra <http://www.jbwellsolutions.no/>

JB Well Solutions AS. (u.å.). *History*. Hentet 20.01.2016, fra <http://www.jbwellsolutions.no/history/>

Lie, E. (2015, 25.11). Oljen i norsk økonomi. *Universitetet i Oslo*. Hentet 09.02.2016 fra: <https://www.norghistorie.no/oljealder-og-overflod/teknologi-og-okonomi/1909-oljen-i-norsk-okonomi.html>

Lundberg, N. H. (2014). Oljekrisen 1973-74. *Store norske leksikon*. Hentet fra: https://snl.no/oljekrisen_1973-74

Martinsen, Ø. L. (Red). (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
Nordbø, B. (2014). Kvantitet. *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/kvantitet%2Fmengde>

Norsk olje & gass. (2010). *Olje- og gasshistorien*. Hentet 09.02.2016 fra <http://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Oljehistorie/>

Norsk petroleum. (2016). *Olje- og gassproduksjon*. Hentet 09.02.2016 fra <http://www.norskpetroleum.no/produksjon-og-eksport/olje-og-gassproduksjon/>

Pedersen, K. B., & Nielsen, L. D. (2001). *Kvalitative metoder – fra metateori til markarbejde*. Fredriksberg: Roskilde Universitsforlag.

Porter, M. E. (1987). *Konkurrane strategi*. Tano A.S. (Norsk utgave. Originalens tittel: Competitive Strategy).

Regjeringen. (2016). *Norsk oljehistorie på 5 minutter*. Hentet 01.02.2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>

Reve, T. & Stokke, P. R. (1996). *Strategisk analyse – Grunnlaget for praktisk strategiutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (1997 (a)). *Innføring i Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Roos, G., Von Krogh, G. & Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Roos, G., Von Krogh, G. & Roos, J. (1997 (b)). *Strategi som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk Sentralbyrå. (2016). *Registrerte arbeidsledige, 2015*. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regledig/aar/2016-01-19>

Strategisk posisjonering. [Bilde] (u.å.). Hentet fra <http://www.innovasjon norge.no/no/Bygg-en-bedrift/strategisk-posisjonering/#.Vzwo65h3c7A>

Vikøren, B. M. (2016). SWOT-analyse. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/SWOT-analyse>

Whittington, R. (2009). *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?*. Oslo: Abstrakt forlag.

7. VEDLEGG

7.1 VEDLEGG 1: INTERVJURUNDER

Vedlegg 1 – Intervjurunder/møtejournal

Møtene ble gjennomført som et gruppeintervju av ledergrupper i JBWS. Ledergruppen består av administrerende direktør (CEO), teknisk sjef og produksjonssjef. Det ble gjennomført et møte for hver av de strategiske analysene, samt et møte for oppsummering og diskusjon av mulige tiltak. Ellers har intervjuobjektene vært tilgjengelige for spørsmål utenom møtene. Forfatter har ikke benyttet intervjuguide på møtene, utenom innføringen av analysene (hovedsakelig det som er nevnt under de strategiske analysene i Kapittel 2 Teori).

Møte 1

Hvem var til stede: Administrerende direktør (CEO), teknisk sjef og produksjonssjef.
Hovedtema: SWOT-analyse

Møtet startet ved at forfatter informerte om hvordan gjennomføringen av intervjurundene skulle legges opp. Alle intervjuobjektene var kjent med SWOT-analysen, og hadde dermed forberedt seg veldig godt. Analysen gikk godt, og alle punktene ble diskutert før de ble notert i forfatters notater.

Møte 2

Hvem var til stede: Administrerende direktør (CEO), teknisk sjef og produksjonssjef.
Hovedtema: PEST-analyse

Møtet startet ved en innføring av analysen PEST, da intervjuobjektene ikke var like godt kjent med denne analysen som med SWOT-analysen. Forfatter satte i gang diskusjonen, og stilte oppfølgingsspørsmål dersom noe måtte utdypes mer. Ved å ha en slik åpen og fri diskusjon fikk forfatter mye mer informasjon enn først antatt.

Møte 3

Hvem var til stede: Administrerende direktør (CEO), teknisk sjef og produksjonssjef.
Hovedtema: VRIO-analyse

I forkant av dette møtet fikk intervjuobjektene en innføring av analysen, siden den var ukjent for de. Forfatter valgte at de skulle rangere ressursene fra 1 til 6, i forhold til hvor godt de var utnyttet i virksomheten. Dersom en ressurs ble rangert til 6, var den utnyttet så godt som det er mulig å utnytte den. På denne måten fikk forfatter en bedre

forståelse av kartleggingen. Det er positivt å få mest mulig konkret av slik informasjon, for å forstå hvordan de ulike intervjuobjektene tenker.

Møte 4

Hvem var til stede: Administrerende direktør (CEO), teknisk sjef og produksjonssjef.
Hovedtema: Porters Fem Konkurranskrefter

Den siste analysen som skulle gjennomføres var Porters Fem Konkurranskrefter. Her ble mye god informasjon gitt, og intervjuobjektene var godt kjent med markedssituasjonen spesielt med tanke på kunder og konkurrenter. Dette var også en analyse som de ikke var like godt kjent med som SWOT, så det ble foretatt en gjennomgang i forkant.

Møte 5

Hvem var til stede: Administrerende direktør (CEO), teknisk sjef og produksjonssjef.
Hovedtema: Oppsummering

Det siste møtet/gruppeintervjuet ble gjennomført for å oppsummere analysene. Forfatter fikk stilt spørsmål om ulike usikre momenter, samt ting som måtte utdypes mer. I tillegg ble det stilt spørsmål om hva intervjuobjektene mente var viktige funn i analysene, og hvilke tiltak de mente kunne være aktuelle.

7.2 VEDLEGG 2: PROSJEKTPLAN

Prosjektplan for masteroppgave

Strategisk vekst for JB Well Solutions AS

Strategiske anbefalinger knyttet til økonomisk vekst.

Birthe Zahl Serigstad

Universitetet i Stavanger

Industriell økonomi

1. Innledning

JB Well Solutions AS: Kartlegging av muligheter for økonomisk vekst.

Oppgaven vil skrives i samarbeid med selskapet JB Well Solutions AS, heretter kalt JBWS. Studiet skal handle om å kartlegge konkurransesituasjonen for selskapet, og hvordan de interne forholdene er. Dette skal ses opp mot markedet, og hvordan JBWS bør lage strategien for å oppnå økonomisk vekst.

2. Analyse av problemstilling

For å sette seg inn i, og forstå utfordringene til JBWS skal det gjennomføres noen strategiske analyser som skal kartlegge nåsituasjonen. Det er omfattende å sette seg inn i hele selskapet, så de skal i stor grad gjennomføres i samarbeid med ledergruppen i JBWS. Det må også settes av god tid til å analysere resultatet av analysene. Dette er en stor og svært viktig del for å få mest mulig utbytte av analysene.

3. Målsetning

Målet med oppgaven er å styrke strategien til JBWS. Tidsramme og omfang resulterer i at oppgaven får nødvendige avgrensninger. Fokuset vil derfor ligge på ulike tiltak som kan gjøre JBWS mer effektiv. Videre vil det også ses på mulighetene for internasjonal ekspansjon.

Effektivisering av driften blir stadig viktigere for selskaper som drives i Norge. Marginene blir mindre grunnet et utfordrende marked, samtidig som driftskostnadene er høyere enn i et lavkostland. Det blir dermed stadig viktigere å tenke smart, både i utviklingen og produksjonen av produkter.

Mulig målsetning:

- Hvilke forbedringer kan gjøres i gjennomføringen av prosjektene for å minimere kostnader?
- Hvor ligger verdien i prosjektene/hvor tjenes pengene?
- Hvordan kan JBWS øke konkurransefortrinnet sitt?

4. Vurdering av JBWS

Gjennom strategiske analyser vil jeg i samarbeid med ledergruppen i JBWS kartlegge nåsituasjonen for selskapet, samt konkurransesituasjonen. Her vil vi både se på interne og eksterne faktorer. Dette skal foregå som en åpen diskusjon, hvor alle tre i ledergruppen er til stede. Ved slike analyser får man kartlagt negative og positive sider ved selskapet. Dette skal foregå som en åpen intervju-situasjon hvor jeg leder samtaleemnene, mens de diskuterer i lag for å komme frem til en mest mulig sann situasjon.

Videre vil jeg se på behovet for en ny intervjurunde med hver enkelt, dersom det trengs. Dette vil bli aktuelt dersom den første intervjurunden ikke blir helhetlig nok, eller at jeg føler at hver enkelt persons mening ikke kommer nok frem.

5. utfordringer

Det ligger en utfordring i å forstå markedet som JBWS arbeider i, da spesielt siden jeg ikke har vært offshore før og vært med på arbeidssituasjoner hvor en har behov for utstyret som JBWS produserer. De fleste lederne i JBWS har lang erfaring innenfor denne bransjen, så det gjelder å stille de riktige spørsmålene og hente mest mulig informasjon fra de for å få god nok oversikt.

Jeg ser også på en utfordring ved å holde oppgaven spesifikk nok. Det er lett å bli for engasjert når en arbeider med slike problemstillinger, og stadig utvide oppgaven. Her må jeg være nøyaktig med å vurdere alt arbeid opp mot problemstillingen og forskerspørsmålene.

Det kan også være en utfordring i å få nok informasjon ut av de ulike lederne når jeg velger å intervju de sammen, men jeg satser på at de vil gi et positivt resultat hvor de får muligheten å tenke sammen. Grunnen til at jeg velger å gjøre det slik er at det er slik strategiarbeid blir gjort, og at jeg vil at det skal bli mest mulig naturlig for ledergruppen.

6. Gjennomføring

Opgaven skal deles opp i fem deler. Introduksjon/motivasjon/bakgrunn, teori, metode, analyse, resultat/diskusjon, konklusjon. En plan for gjennomføringen vises lenger nede.

7. Metodevalg og forskningsdesign

I oppgaven vil jeg benytte kvalitativ forskning, med intervju. Planen er å begynne å kartlegge interne og eksterne faktorer for selskapet, samt konkurransesituasjonen gjennom analyser. Analysene gjennomføres som et åpent intervju med ledergruppen. Ledergruppen består av daglig leder/salgsleder, teknisk leder og produksjonsleder.

Videre vil jeg gå inn på et prosjekt, som blir referanseprosjekt. Dette skal være et prosjekt som har gått dårlig i forhold til budsjett, og gjerne med underskudd. Prosjektet skal være nyest mulig, slik at utfordringene er reelle. Det vil kanskje bli aktuelt med intervju av prosjektmedlemmer her, i tillegg til ledergruppen.

8. Litteratur

Det finne en del litteratur om strategiske analyser, både i form av artikler og bøker. Om bransjen vil jeg dra stor nytte av å kunne spør erfarne folk som har arbeidd i bransjen i

mange år. I tillegg vil jeg nytte artikler som blir publisert gjennom INTSOK for å finne informasjon om markedet, både nasjonalt og internasjonalt.

9. Tidsplan

Tidsplanen er satt sammen i et Gantt-chart diagram:

Tabell 2: Tidsplan for oppgaven

Aktiviteter	Start	Slutt	Mnd:	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni														
			Uke:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Formulere oppgaven	1	1		■																			
Finne litteratur	2	4		■	■																		
Teori	3	15		■	■	■	■	■															
Finne metode og forskningsdesign	6	7			■																		
Gjennomføre intervjuer	6	12			■	■	■																
Drøfte analyser	14	19					■	■	■														
Resultat	19	21						■	■														
Konklusjon	21	21							■														
Strukturere oppgaven	22	23							■														

10. Veiledning

Jeg vil benytte meg av veiledning med min veileder på Universitetet i Stavanger når det trengs. Jeg kommer ikke til å sette opp faste tidspunkt for veiledning, men heller ta kontakt når jeg føler behov.

7.3 VEDLEGG 3: DEFINISJONER

Vedlegget inneholder utdyping av forskjellige ord som er blitt brukt gjennom oppgaven. Definisjonene er hentet fra Ordnett.no som utgis av Kunnskapsforlaget Aschehoug og Gyldendal. I tillegg er det forklart hvordan ordet brukes i oppgaven.

Analyse – Undersøkelse som består i at noe sammensatt oppløses i enkelte bestanddeler. I studiets sammenheng brukt til å undersøke nåsituasjonen til selskapet når det kommer til indre og ytre svakheter og styrker, konkurransesituasjon og ressurser.

Barriere – Noe som hindrer gjennomgang, gjennomtrengning. Brukt i sammenheng med inngangsbarriere til markedet som JBWS opererer i.

Differensiering – Gjøre forskjell. Skjelne. Brukt i sammenheng med produktene til JBWS, produktdifferensiering.

Effektivisere – Gjøre noe mer effektiv; som gjelder; virker etter sin plan; virkningsfull. I studiet får effektiviseringen av produksjonen stor plass.

Fleksibilitet – Bøyelighet, smidighet, lettforanderlighet. En av fordelene og karakteren til JBWS. Fordelen kan brukes til å skape/opprettholde konkurransefortrinn.

Kartlegge – Utarbeide oversikt over. Brukt til å få oversikt over nåsituasjonen til selskapet. En stor og viktig del av strategiarbeidet.

Konkurranse – Det å konkurrere; Kjempe for å vinne, få en fordel, oppnå mest. Kartlegging av konkurransen er svært viktig og en stor del av arbeidet med å kartlegge omgivelsene til JBWS.

Kunde – Person eller firma som kjøper varer/tjenester. Viktig fokus gjennom hele studiet. Kunden er naturligvis høyt prioritert til enhver tid.

Leverandør – Person eller firma som leverer varer til en kjøper. JBWS har mange leverandører, og har en stor innkjøpssum hvert år. Leverandørene er derfor viktige, og det er viktig med en god dialog og avtale mellom JBWS og leverandørene.

Omsetning – Det å omsette. Beløp som det er omsatt for. JBWS ønsker å øke omsetningen (økonomisk vekst), et mål som de fleste bedrifter har. Strategien og problemstillingen sentreres rundt dette målet.

Relasjon – Forhold. Stå i forbindelse, kontakt med noe/personlige relasjoner. En utfordring JBWS har når det kommer til globale relasjoner. JBWS har et godt utgangspunkt i Norge ved å være lokalisert på Bryne, men mangler tilstedeværelse i utlandet. Dette er en hindring for relasjonsbygging over landegrensler.

Ressurs – Noe som kan utnyttes økonomisk eller som er til nytt på annen måte. JBWS må fokusere på å utnytte ressursene bedre, og tilegne seg de ressursene som mangler. Det bør alltid være et fokus for å drive mest mulig effektivt.

Strategi – Planlegging og ledelse av krigføring, især i stor trekk. Fremgangsmåte brukt for å nå et mål. Mer eller mindre bevisst handlingsmønster for å mestre visse situasjoner eller møte visse utfordringer. Hovedtrekket i studiet handler om å få på plass en strategi for JBWS.

Substitutt – Stedfortreder. Erstatning. Mye brukt for å se på markedet fremover. Hvilke substituttløsninger kan komme for produktene til JBWS? Dette er mellom annet et spørsmål som diskuteres i analyse- og diskusjonskapittelet.

Tiltak – Foretagende. Noe man utfører. Handling. Resultatet av analyse- og diskusjonskapitlene ender i utarbeiding av tiltak som skal hjelpe JBWS med å oppnå en økonomisk vekst.

Visjon – Det å se, oppleve noe fremtidig eller fjernt gjennom intuisjon, fantasi eller mystisk åpenbaring. En visjon er viktig for strategiarbeid for en virksomhet, også JBWS. Det er viktig å ha et langsiktig mål/forestilling for å ha en styrepinne å gå etter.