

Forside masteroppgave



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE **Executive MBA**

STUDIEPROGRAM: Executive MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Ledelse, strategi og økonomi

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Hva har norske oljeserviceselskaper gjort for å bedre konkurranseevnen siden 2013?

ENGELSK TITTEL:

What have Norwegian oilfield service companies done to improve competitiveness since 2013?

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

226306

Mona Løvik

.....

.....

501318

Mariann Sveinsvoll

.....

.....

Klaus Mohn

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2016

Underskrift UiSEVU:.....



Universitetet
i Stavanger

Hva har norske oljeserviceselskaper gjort for å bedre konkurranseevnen siden 2013?

Masteravhandling 2016

Mariann Sveinsvoll
Mona Løvik

Avhandlingen er innlevert som del av
«Executive MBA-studiet» ved
Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger

Førord

Denne oppgaven er utarbeidet som en del av Executive MBA studiet ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger. Vi har anvendt teori fra studiet og knyttet det til problemstillingen som omhandler den kanskje mest omfattende krisen i norsk oljehistorie.

For å svare på problemstillingen har vi gjennomført en spørreundersøkelse der 86 oljeservicebedrifter deltok. Svarene er blitt analysert og presenteres sammen med økonomiske resultater og nøkkeltall for 2013 og 2014. Bakgrunnen for oppgaven var å undersøke hva næringen har gjort for å bedre konkurranseevnen siden 2013.

Vi vil takke vår veileder Klaus Mohn for konstruktive og gode tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Sammendrag

Regnskaper og økonomiske nøkkeltall viste dårlige resultater for oljeserviceselskapene allerede i 2014. Av de 86 selskapene vi analyserte ble omsetningen totalt sett redusert med 5% fra 2013 til 2014 (fra 34,7 til 33 milliarder) og driftsresultatene redusert med 74% (fra 1,3 milliard til 350 millioner). Det vil si at selskapene hadde en samlet gjennomsnittlig driftsmargin på kun 1,06% i 2014. Tallene for 2015 er ikke offentlige på nåværende tidspunkt, men det er ikke noe som tilsier at den økonomiske situasjonen til oljeserviceselskapene vil ha forbedret seg i 2015.

Vi har foretatt en spørreundersøkelse som viser at oljeserviceselskapene har igangsatt en rekke ulike tiltak for å bedre konkurranseevnen, og flere av disse tiltakene er også utført i stor grad. Teori fra strategifaget er benyttet for å forklare virkninger av disse tiltakene. Det som skårer høyest er tiltak for å forbedre og forenkle interne rutiner i bedriften, mersalg (tilleggsprodukter eller tjenester), utvidelse av markedet ved å tilby produkter eller tjenester til nye kunder, og reduksjon av priser. Respondentene svarer at de har satt i gang flere tiltak i forbindelse med innovasjon, teknologiutvikling og forbedring av interne rutiner. Vi finner en signifikant forskjell ved at de største oljeserviceselskapene målt i omsetning har gjort mer enn de minste. Det vil kunne medføre at de største oljeserviceselskapene i fremtiden øker sine markedsandeler på bekostning av de minste.

Tiltak det er gjort minst av er samarbeid med konkurrenter og endring av strategi for å differensiere seg. Ved å benytte ordinal logistisk regresjonsanalyse finner vi en signifikant årsakssammenheng mellom resultatgrad i 2014 og grad av differensiering. Det er mindre sannsynlig at oljeserviceselskaper med god lønnsomhet i 2014, målt i resultatgrad, har endret strategi for å skille seg ut på noen områder.

Når det gjelder tiltak for å oppnå mer standardisering og forenkling av tilleggskrav (som for eksempel dokumentasjon) får vi mer varierende svar. Vi finner en signifikant sammenheng mellom omsetning i 2014 og grad av standardisering. Oljeserviceselskapene med størst omsetning har gjort mer for å oppnå standardisering av produkter eller tjenester.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1. INNLEDNING	6
1.1 <i>Valg av tema</i>	6
1.1.1 Avhandlingens oppbygging	6
1.2 <i>Hensikten med studien</i>	8
2. CASE PRESENTASJON	10
2.1 <i>Bakteppet</i>	10
2.1.1 Framvekst og utsikter for norsk olje- og gassindustri	10
2.1.2 Oljen i norsk økonomi	13
2.1.3 Nærmere om utfordringer de senere årene	17
2.2 <i>Norsk leverandørnæring</i>	24
2.3 <i>Utvalg av selskaper i oppgaven</i>	28
3. TEORI	30
3.1 <i>Markedet for leverandørtjenester</i>	30
3.1.1 Tilbud og etterspørsel	31
3.1.2 Prisdannelse	32
3.2 <i>Konkurranssevne i leverandørselskapene</i>	34
3.2.1 Et lands konkurransevne	35
3.2.2 Næringsklynger i Norge	37
3.2.3 Generiske strategier	38
3.2.4 Konkurransefortrinn	40
3.2.5 Produksjonsteori og produktivitet	41
3.2.6 Kostnadsteori og kostnadseffektivitet	42
3.3 <i>Kvantitative analysemetoder</i>	44
3.3.1 Mål på konkurransevne	44
3.3.2 Regnskapsbaserte metoder	45
3.3.3 Nøkkeltall	45
3.4 <i>Evaluering av teoribidragene</i>	46
4. DESIGN OG METODER	48
4.1 <i>Forskningsdesign</i>	48
4.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring	49
4.1.2 Troverdighetskriterier	49
4.2 <i>Metodevalg</i>	52
4.2.1 Datainnsamling	52
4.2.2 Dataanalysens utfordringer	55
4.2.3 Forskningsetiske aspekter	56
5. ANALYSE OG RESULTATER	57
5.1 <i>Beskrivelse av oppnådd utvalg</i>	57
5.2 <i>Strukturen på analysen</i>	58
5.3 <i>Analysen</i>	59
5.3.1 Regnskapsmessige resultater og nøkkeltall	60
5.3.2 Prosesser	61
5.3.3 Potensial	65
6. DISKUSJON	70
6.1 <i>Hovedfunn</i>	70
6.2 <i>Drøfting</i>	70
6.2.1 Regnskapsmessige resultater og nøkkeltall	71

6.2.2 Prosesser	71
6.2.3 Potensial	74
6.3 Hovedutfordringer	76
7. OPPSUMMERING/KONKLUSJON	78
8. REFERANSER	80

1. INNLEDNING

1.1 Valg av tema

Oljebransjen er i omstilling etter mange år med høy oljepris og gode forhold for oljeservicenæringen. Dette påvirker sterkt en liten nasjon som Norge, og spesielt i Stavangerregionen opplever vi en høy økning i arbeidsledighet som følge av store nedbemanninger. Vi har opplevd en kraftig reduksjon i oljeprisen som gjør det nødvendig for alle aktører å gjennomføre endringer for å tilpasse seg en ny markedssituasjon.

Oljeselskapene stiller nå større krav til leverandørene, og krever omstilling der oljeserviceselskapene må bedre konkurransevnen. Det er flere forhold som har ført til dette kravet, og vi vil se nærmere på hva som har skjedd og hva som kan gjøres for at leverandørene skal komme styrket ut av denne prosessen. I tillegg har vi foretatt en spørreundersøkelse for å finne ut hvilke tiltak oljeserviceselskapene har iverksatt for å bedre konkurransevnen. Krav om kostnadsreduksjon ble et tema våren 2014, og vi har valgt å se på endring fra 2013.

1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Caset presenteres i et eget kapittel der vi har et eget punkt som vi har kalt bakteppet. Der ser vi nærmere på årsaken til redusert etterspørsel fra oljeselskapene. Vi tar et tilbakeblikk, ser på dagens status og utsikter for fremtiden. Deretter diskuterer vi makroøkonomiske forhold i norsk økonomi, og om vi er rammet av «Dutch Disease».

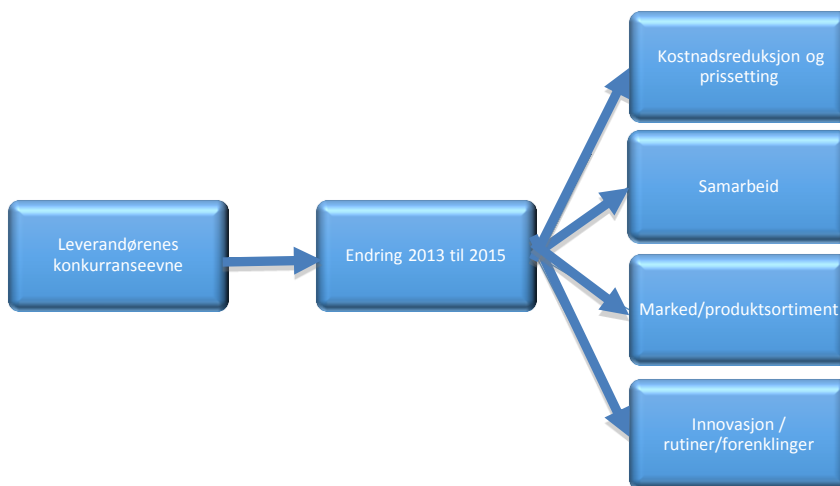
Vi vil se nærmere på utfordringer med et høyt kostnadsnivå de senere årene, og påfølgende krav fra eiere og operatører om kostnadsreduksjon og mer effektive løsninger. Deretter ser vi nærmere på fallet i oljeprisen som forsterket behovet for å redusere kostnadene. Det diskuteres videre konsekvenser dette har for leverandørene. Mindre investeringer gir lavere aktivitet som fører til sterkere konkurranse om færre jobber. Dette har sannsynligvis ført til at oljeserviceselskapene har redusert prisene, men det sier ikke noe om at de har blitt mer kostnadseffektive, altså at det er mulig å produsere til lavere kostnader, jfr. figur 1.

Figur 1: Rrekkefølge av hendelser



Vi gir en oversikt over norsk leverandørindustri, og beskriver utvalget av oljeservicebedrifter som vi har analysert. I selve analysen har vi fokusert vi på leverandørens konkurransevne, og spesielt på endringer som er foretatt etter 2013. Målet med studien er ikke å sammenligne og rangere de bedriftene vi studerer, men å undersøke om vi finner en sammenheng som gjelder for bransjen.

Figur 2: Analysens elementer



I henhold til økonomisk teori må prisene reduseres når etterspørselen synker for å skape likevekt i markedet. Vi har sett på økonomiske nøkkeltall som endring i omsetning og resultat, og foretatt en spørreundersøkelse for å finne ut hvilke tiltak oljeserviceselskapene har iverksatt. Deretter har vi undersøkt om vi finner sammenhenger mellom økonomiske nøkkeltall og tiltak som er iverksatt for å bedre konkurransevnen. Etter at analysen er utført vil vi diskutere funnene og relatere disse til teori og tidligere forskning.

1.2 Hensikten med studien

Temaet vi har valgt å skrive om er aktuelt nå på grunn av de store konsekvensene det vil ha for leverandørene at de nå foretar strategiske endringer, slik at de faktisk styrker konkurranseevnen. På lang sikt vil det være de mest konkurransedyktige leverandørene som vil komme styrket ut av denne prosessen, mens de som ikke foretar de nødvendige grepene i verste fall vil miste sine markedsandeler. Vi ønsker å knytte teori til problemstillingen «Hva har norske oljeserviceselskaper gjort for å bedre konkurranseevnen siden 2013?» for å gi en tilbakemelding til oljeserviceselskapene på virkninger av ulike tiltak for å bedre konkurranseevnen.

Rent vitenskapelig ønsket vi å undersøke om bedriftene har endret sin strategi som følge av fokus på å redusere kostnader. Dette kan være økt satsing på innovasjon, mer samarbeid med andre bedrifter, eller mer fokus på å effektivisere interne rutiner. I tillegg ønsket vi å kvantifisere endringer i økonomiske nøkkeltall. Undersøkelsen vil forhåpentligvis bidra til en økt forståelse av hvilke tiltak oljeserviceselskapene har igangsatt, og om det er sammenhenger mellom hvilke økonomiske forutsetninger bedriftene hadde i 2014 og hvilke tiltak de har valgt.

Undersøkelsen er delt inn i fire elementer som påvirker konkurranseevnen. Se figur 3. Det er for tidlig å si noe om hvilke strategiske tiltak som har gitt de beste økonomiske resultatene. For å si noe om dette måtte vi hatt regnskapsdata fra 2015 og 2016, noe som ikke er tilgjengelig på dette tidspunkt. Vår problemstilling avgrenses dermed til å svare på spørsmålet:

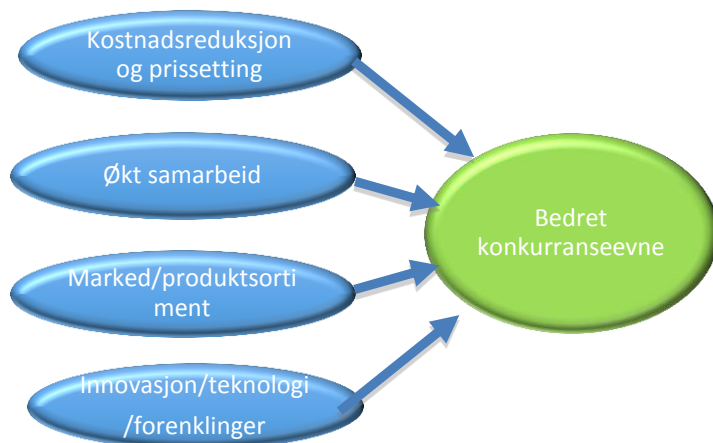
«Hva har norske oljeserviceselskaper gjort for å bedre konkurranseevnen siden 2013?»:

For å svare på problemstillingen ønsket vi å analysere følgende delementer:

- 1) *Har oljeserviceselskapene **redusert priser og kostnader** for å bedre konkurranseevnen?*
- 2) *Har oljeserviceselskapene **økt samarbeidet** for å bedre konkurranseevnen?*
- 3) *Har oljeserviceselskapene **endret marked og produktsortimentet** for å bedre konkurranseevnen?*

4) Har oljeserviceselskapene gjennomført *innovasjon, teknologiutvikling og forenklinger* for å bedre konkurransevnen?

Figur 3: Elementer vi ønsker å undersøke



2. CASE PRESENTASJON

2.1 Bakteppet

I dette avsnittet vil vi først belyse viktige historiske begivenheter for norsk olje- og gassindustri. Deretter blir fenomenet «Dutch Disease» diskutert, og vi ser på oljefondet og andre politiske virkemidler som kan brukes for å motvirke for store svingninger i økonomien. Slike svingninger vil påvirke forutsigbarheten til oljeserviceselskapene, og vil ha negativ effekt på konkurranseevnen. Til slutt ser vi nærmere på utfordringer denne næringen har fått de senere årene, med en sterk kostnadsøkning og fallende oljepris. Dette skjer samtidig som det er økende fokus og vilje til satsing på fornybar energi.

2.1.1 Framvekst og utsikter for norsk olje- og gassindustri

Det norske oljeeventyret startet lille julaften 1969, da Phillips Petroleum Company annonserte gigantfunnet Ekofisk i Nordsjøen. Før dette var det få som trodde på olje- og gassrikdom langs norskekysten. Så sent som i februar 1958 skrev norske geologer i et brev til utenriksdepartementet at man kunne se bort fra muligheten for at det fantes olje på den norske kontinentalsokkelen (Olje- og energidepartementet, 2015). Det var det nederlandske funnet av gass i Groningen i 1959 som fikk tilbake troen på at det kunne være hydrokarboner i Nordsjøen. I 1962 sendte Phillips Petroleum et brev til norske myndigheter der de ba om tillatelse til leting i Nordsjøen. Tilbudet ble sett på som et forsøk på å få eksklusive rettigheter. Dette satte i gang en rekke prosesser for å forme retningslinjer og nedfelle prinsipper for utvinning av naturressursene.

I 1963 ble det stadfestet at den norske kontinentalsokkelen er statens eiendom. Bare Kongen (regjeringen) kan gi tillatelser for leting og utvinning, og tillatelsene skal fordeles på flere selskaper. I 1965 ble det enighet om at grensen mot Storbritannia og Danmark skulle trekkes etter midtlinjeprinsippet. Tidlig ble det også nedfelt prinsipper som bl.a. stadfestet at oljen skulle tas opp via land i Norge. Det ble også stilt strenge krav til helse, miljø og sikkerhet. Disse retningslinjene ble nedfelt i Petroleumsloven (Oljedirektoratet, 1996), som har vært med på å legge grunnlaget for den norske leverandørnæringen og verdiskapning langs kysten av Norge.

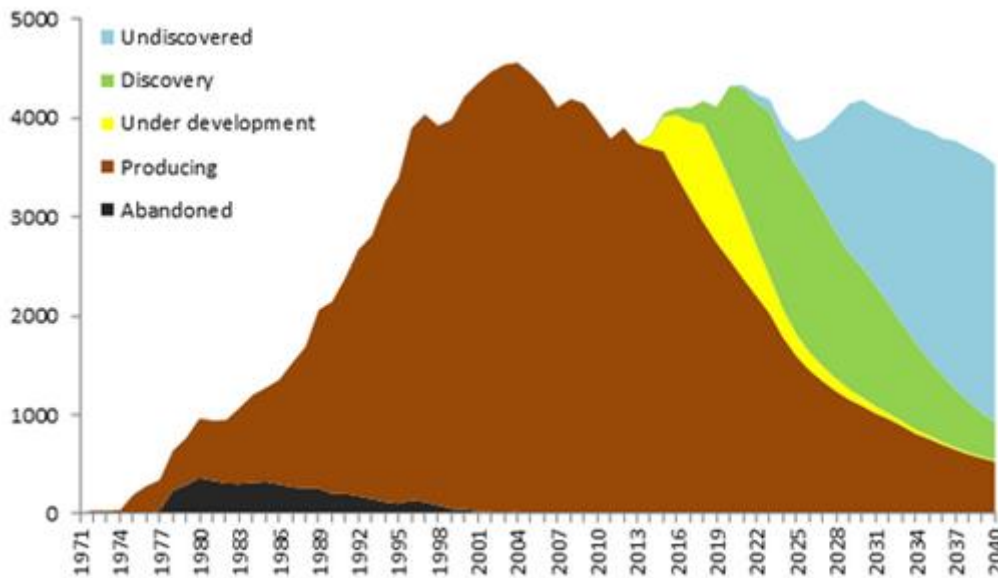
Også det norske skattesystemet har tilrettelagt for leting etter og funn av olje.

Petroleumsskatten som er en særskatt på 51% og gir en total skattesats på 78%, er unik i verdenssammenheng ("Petroleumsskatteloven," 1975). Det betyr at staten dekker 78% av letekostnadene, men til gjengjeld skal staten ha 78% av overskuddet. Dette har vist seg å være en samfunnsøkonomisk lønnsom subsidieordning.

I begynnelsen var det primært utenlandske selskaper som utførte aktivitet på norsk sokkel, men norske selskaper som Norsk Hydro og Saga Petroleum kom til etter hvert. Statoil ble etablert i 1972 med staten som eier. Sokkelen ble gradvis åpnet og kun et begrenset antall leteblokker ble utlyst i hver konsesjonsrunde. De områdene som virket mest lovende ble undersøkt først. Dette førte til flere store funn i verdensklasse, og produksjonen fra den norske kontinentalsokkelen har vært dominert av store felt som Ekofisk, Statfjord, Oseberg, Gullfaks og Troll. I forbindelse med utbyggingen ble det etablert infrastruktur som flere felt senere har kunnet knytte seg til. Produksjonen fra de store feltene er nedadgående, og den nye trenden nå er flere og mindre felt. Aktiviteten har også gradvis blitt flyttet nordover etter hvert som de store feltene i Nordsjøen begynner å modnes. Produksjon i Norskehavet startet i 1993 og i Barentshavet i 2007. Ny teknologi har gjort det mulig å utvinne olje fra mer og mer komplekse felt. Samtidig har kostnadene ved leting og utvinning økt. Så sent som i 2011 ble det gjort nok et gigantfunn i Nordsjøen som fikk navnet Johan Sverdrup. Produksjonen fra feltet vil starte i 2019, og levetiden er anslått til 50 år. For at feltet skal være lønnsomt er det beregnet at oljeprisen må være over 37 dollar per fat.

I følge utgivelsen Facts 2014 (Oljedirektoratet, 2014) var Norge i 2012 verdens tredje største gasseksportør og verdens tiende største oljeeksportør. Dersom man måler produksjon (ikke eksport) var Norge verdens 15. største oljeprodusent og verdens sjette største gassprodusent. Målt i reserver som er igjen i bakken er Norge derimot en ubetydelig aktør. Det er land som Venezuela, Iran og Saudi Arabia som sitter på de største reservene.

Figur 4: Olje og gassproduksjon i Norge.



Kilde: Rystad Energy

Olje- og gassproduksjonen nådde toppen i Norge i 2004, og man forventer fallende produksjon i tiden framover. Samtidig er det forventet at oljealderen vil vare i flere tiår til. Oljeproduksjons- og reservekurver, se eksempel i figur 4, viser et estimat på fysiske reserver som finnes i bakken. Oljeprisen vil være med på å avgjøre størrelsene på disse reservene. Når oljeprisen er høy, drives det mer leteaktivitet og derfor vil reservene øke med nye funn. Oljeprisen vil også være med på å avgjøre hvor mye av oljen som vil være lønnsom å hente opp. Med en oljepris i skrivende stund på under 50 dollar, blir mange prosjekter og leteaktiviteter utsatt eller stoppet. Oljeprisen vil også skifte inntektskurven for et modnet felt som er på hell, slik at levetiden blir påvirket. Høy oljepris øker levetiden, og motsatt vil en lav oljepris føre til at levetiden bli forkortet. Alle reserver blir ikke tatt opp hvis de ikke er lønnsomme å utvinne. Denne følsomheten for endringer i oljepris gjenspeiles ikke i disse kurvene.

Konkurransesevne i norsk oljeindustri har vært et tema i flere år og næringen har vært opptatt av å ha kort gjennomføringstid på prosjekter for å spare kostnader. I tillegg har myndighetene lagt til rette for at dokumenter følger en standard som er felles for alle aktørene. I 1993 ble NORSOK (Norsk sikkels konkurranseposisjon) opprettet etter initiativ fra statsråd Finn Kristensen for å erstatte interne spesifikasjoner i oljeselskapene til felles standarder. Hvilke standarder som skal utarbeides, og også innholdet i den enkelte standard, bestemmes av

markedsaktørene. Definisjonen på «standard» er «Standard dokument til felles og gjentatt bruk, fremkommet ved konsensus og vedtatt av et anerkjent organ som gir regler, retningslinjer eller kjennetegn for aktiviteter eller resultatene av dem for å oppnå optimal orden i en gitt sammenheng» (Norsk Standard, 2016).

2.1.2 Oljen i norsk økonomi

Oljen har spilt en signifikant rolle i norsk økonomi, og har vært en viktig driver til oppbyggingen av velferdsstaten Norge. 50 år etter oljeeventyrets begynnelse, er aktiviteten på sokkelen fortsatt høy. Oljeindustrien er for øyeblikket den største og viktigste sektoren i vår økonomi målt i verdiskapning, inntekter til staten og eksport (Oljedirektoratet, 2014).

Dutch Disease

Begrepet «Dutch Disease», eller på norsk hollandsk syke, blir brukt til å beskrive de økonomiske utfordringene som kan oppstå i et land som har fått en pengegave i fanget. En slik pengegave er uten bakgrunn i produksjonseffektivitet, som f.eks. et stort funn av olje-, gass- eller andre naturressurser. Begrepet har sin opprinnelse fra Nederland i forbindelse med funnet av et stort gassfelt der i 1959. Effektene av hollandsk syke deles ofte inn i to; «spending effects» og «resource movement effects» (Corden, 1984). Førstnevnte er et uttrykk for at staten bruker inntektene de får fra ressursrikdommen løpende over statsbudsjettet. Dette resulterer i en overoppheting av økonomien, fall i arbeidsledigheten, økt lønnsvekst og høyere inflasjon. Det andre begrepet «resource movement» forklarer at en boom i den sektoren av næringen som utnytter naturressursene får negative konsekvenser for andre sektorer. Det skyldes at denne næringen tiltrekker seg arbeidskraft og kapital på bekostning av de andre næringene. Økt sysselsetting presser lønninger opp i alle næringer, og økte lønninger fører med seg økt konsum. Kostnadsnivået i landet øker som følge av dette, og konkurransekraften til andre eksporterende næringer svekkes. Så lenge pilene peker oppover, vil symptomene for landet ikke merkes så godt. Men i nedgangstider kan det bli vanskelig med omstilling. Tradisjonell næring vrir i tillegg ofte leveransene sine inn mot olje- og gassnæringen på grunn av bedre marginer der. Når omstillingen en dag kommer, har man gått glipp av utviklingen som har funnet sted i andre næringer. Man havner etter på «learning by doing» - kurven, og det kan være både kostbart og tidkrevende å hente seg inn igjen. Potensialet for langsiktig vekst er dermed redusert.

Teorien kan forklares ut fra formelen i ligning 1 nedenfor:

$$r = e \cdot \frac{p^*}{p} \quad (1)$$

Der «r» er realvalutakursen, «e» er den nominelle valutakursen, «p*» er prisnivået i utlandet og «p» er prisnivået hjemme. Realvalutakursen «r» bestemmer konkurranseevnen. Når «p» er større enn «p*» svekkes konkurranseevnen. Lav arbeidsledighet, økte lønninger og økte kostnader, fører til at p øker i et land som har store naturressurser.

Ressursforbannelse

Hollandsk syke er et delelement av det fenomenet man kaller for ressursforbannelse.

Ressursforbannelse er mer knyttet til undergravningen av et lands langsiktige vekstpotensial.

Det har vært gjort mye forskning på dette temaet. Sachs and Warner (1997) fant at

ressursrikdom undergraver et lands økonomiske vekst. Sachs and Warner gjorde samme

undersøkelse på ny noen år senere (Sachs & Warner, 2001) der de endret på

kontrollvariablene og fant at modellen de tidligere hadde laget ikke var til å stole på.

Ressursrikdom viste seg ikke å være egnet som forklaringsvariabel. Ved å endre

kontrollvariablene fant forskerne flere mulige forklaringer som f.eks. kvalitet på institusjoner i

landet, utdanning og politisk stabilitet. Også andre forskningsrapporter har slått tvil om den

direkte sammenhengen mellom et lands ressursrikdom og økonomiske vekst (Brunnschweiler

& Bulte, 2008; Wick & Bulte, 2009). Ressursrikdom kan reise utfordringer for et land, men

noen land er bedre til å ta vare på disse enn andre. Det er ikke funnet et generelt mønster, og

ressursrikdom i seg selv er ikke en belastning. Dette er imidlertid et åpent forskningsfelt.

Økonomisk politikk

Statens inntekter fra oljeaktiviteter blir overført til Statens pensjonsfond utland, populært kalt

Oljefondet. Fondet ble etablert i 1990, men første overføring skjedde i 1996. Formålet med

fondet er at oljerikdommen i Norge skal fordeles ut på både nåværende og kommende

generasjoner. I desember 2015 var fondet på 7 400 milliarder kroner (Norges Bank

Investment Management, 2015). Alle midlene investeres utelukkende i utlandet for å hindre at

fastlandsøkonomien overopphetes av oljeinntektene, samt for å skjerme landet fra effekten av

svingende oljepriser. Handlingsregelen ble etablert i 2001, og regelen sier at staten som et gjennomsnitt skal kunne bruke forventet realavkastning av fondet, som anslås til 4% årlig, over statsbudsjettet og setter Norge i en særstilling. Ressursrikdommen til landet vårt blir flyttet fra bakken til banken. Etter hvert som vi henter opp mer av ressursene, blir norsk økonomi mindre utsatt for svingninger i oljeprisen.

God politikk kan motarbeide svekkelse av konkurranseevnen ved hollandsk syke. Gjennom erfaring har man blitt bedre til å bruke politiske virkemidler for å begrense økonomiske svingninger. Når aktiviteten i Norge bremses opp, f.eks. som følge av et negativt oljeprissjokk, kan økonomisk politikk bidra til å redusere de negative effektene. Vi skiller mellom pengepolitikk som ved inflasjonsstyring kan møtes ved en rentenedsettelse, finanspolitiske virkemidler som kan styres ved offentlige budsjetter, og strukturpolitikk som legger langsiktige føringer for å styrke næringslivets konkurransekraft. Gjennom strukturpolitikken foreslår Regjeringen i Nasjonalbudsjettet for 2016 en sterk satsing på investeringer i infrastruktur, forskning og innovasjon. I tillegg vil regjeringen stimulere til økt gründerskap, og foreslår blant annet å øke bevilgninger til Innovasjon Norge sin etablerertilskuddsordning (Finansdepartementet, 2016).

Norges Bank skal gjennom pengepolitikken styre mot en lav og stabil inflasjon på omtrent 2,5 prosent. Pengepolitikken skal på kort og mellomlang sikt veies opp mot hensynet til stabilitet i produksjon og sysselsetting (Finansdepartementet, 2016). Et politisk virkemiddel for å øke aktiviteten i norsk økonomi er rentenedsettelse. Når renta reduseres vil kostnader forbundet med lån reduseres. Lavere kostnadsnivå vil kunne bidra til at flere prosjekter blir lønnsomme og dermed bidra til å øke aktiviteten. Lavere rente vil også svekke den norske valutaen slik at norske bedrifter blir mer konkurransedyktige i forhold til utenlandske bedrifter. Politikere bør oppmuntre til å holde lønnsveksten nede i nedgangstider for å styrke konkurranseevnen.

En har gjennom finanspolitikken også mulighet til å øke den offentlige pengebruken for å stimulere økonomien, og på den måten dempe midlertidige svingninger. Mohn (2015) har undersøkt om denne type økt offentlig pengebruk motvirkes av økt privat sparing. Hypotesen er at hvis dette er tilfelle, vil virkningen av en slik politikk begrenses. Mohn finner at det er sammenheng, men at denne er liten. Dersom staten reduserer spareraten med 1%, vil husholdningene øke spareraten med 0,18%.

Det at Norge som oljeproduserende land har egen valuta, fungerer som en demper på virkningene ved et eventuelt fall i oljeprisen. Når oljeprisen går ned svekkes kronen, og dette vil være med på å styrke konkurranseevnen til norsk industri i utlandet. Siden oljeprisen noteres i dollar, vil også dette være med på å fungere som en «hedge» for norsk økonomi. De negative konsekvensene blir av denne grunn dempet noe.

De siste årene har vi sett noen symptomer på hollandsk syke i norsk økonomi.

Arbeidsledigheten har over lang tid vært lav, og oljesektoren har bidratt til å presse lønningene opp. Timelønningene i norsk industri har steget med 50% i perioden 2004-2013, og er 55% høyere enn gjennomsnittet hos våre handelspartnere (Mohn, 2015). Kostnadsnivået i landet vårt er høyt sammenliknet med andre land. Den norske kronen har inntil nylig vært sterk, og sammen med det høye kostnadsnivået har dette gått utover konkurranseevnen til tradisjonell industri. Også andre næringer har vendt seg mot oljenæringen de siste årene, siden de der får bedre betalt for sine produkter og tjenester. Vi har også sett eksempler på industri både innenfor og utenfor oljesektoren som har flyttet ut av landet. Norge er et lite land, og olje- og gassnæringen utgjør en stor del av den totale økonomien. Norge er derfor høyt eksponert mot oljerelaterte sjokk, og det har gjort oss mer sårbare.

Når det gjelder utfordringene relatert til «spending effects» er Norge i en særstilling på grunn av Statens pensjonsfond utland, Oljefondet. Det er derimot en forutsetning at politikerne disponerer disse midlene på en fornuftig måte, og et tiltak kan være å sette i gang flere offentlige prosjekt innen infrastruktur og vedlikehold for å øke aktivitetsnivået. Selv om handlingsregelen begrenser bruken av fondet har det vært en kraftig vekst i ansatte i offentlig sektor.

Det har også vist seg at det sannsynligvis eksisterer positive «spillover» effekter fra oljeindustrien til andre sektorer i økonomien (Bjørnland & Thorsrud, 2013, 2014). På den annen side har vi hatt en vridning fra tradisjonell konkurranseutsatt næring over til oljeavhengig næring, noe som medfører at et fall i oljeprisen påvirker et større antall bedrifter. Bjørnland and Thorsrud (2014) hevder også at politikerne har blitt bedre til å bruke finanspolitiske virkemidler, men viser at disse gir størst effekt på kort sikt. I Norge har vi de siste årene hatt stor arbeidsinnvandring, og gjestearbeidere som returnerer vil også dempe effekten på norsk økonomi.

Torvik (2015) argumenterer for at optimal pengepolitikk bør være avhengig av om oljeprisfallet anses som midlertidig eller permanent. En midlertidig reduksjon av oljeprisen vil i liten grad påvirke nåverdien av gjenværende ressurser, mens en permanent nedgang vil påvirke den betraktelig. Dermed anbefales det at et permanent oljeprissjokk må møtes med relativt mer pengepolitikk enn finanspolitikk. Begrunnelsen er at et permanent sjokk vil medføre svekket mulighet til å bruke finanspolitikken siden den offentlige formuen har gått ned, noe som medfører at nåverdien av offentlige utgifter må reduseres. I tillegg vil et permanent sjokk medføre behov for en strukturomstilling over mot alternativ konkurranseutsatt virksomhet. Siden en ekspansiv pengepolitikk gir en kortsiktig realdepresiering, bør en større del av ressursene kanaliseres over mot konkurranseutsatt virksomhet og mindre mot skjermet virksomhet. Torvik har også utviklet en enkel tre-sektormodell for inflasjonsstyring i en oljeøkonomi hvor også rollen til leverandørindustrien modelleres. Modellen viser at i en to-sektormodell med skjermet og konkurranseutsatt sektor, blir den optimale renten som genereres for høy i forhold til det som er optimalt i tre-sektormodellen. Konklusjonen er at sentralbanken bør respondere med en sterkere rentenedgang (Torvik, 2015).

2.1.3 Nærmere om utfordringer de senere årene

Kostnadsøkning

I 2011 ble en ekspertgruppe med Eivind Reiten som leder oppnevnt av olje- og energidepartementet for å kartlegge og identifisere eventuelle hindringer som gjør at rigg- og borekapasiteten på norsk sokkel begrenses. I 2012 kom rapporten «Økt bore- og brønnaktivitet på norsk sokkel» (Olje- og energidepartementet, 2012). Bakgrunnen for nedsettelse av ekspertgruppen var at kostnadene for bore- og brønnoperasjoner var mer enn doblet fra perioden 2000 til 2012, og at kostnadseffektive bore- og brønnoperasjoner var avgjørende for verdiskapningen på norsk sokkel. Ekspertgruppen sammenlignet kostnader for bore- og brønnoperasjoner på flyttbare rigger, og fant ut at kostnadene på norsk sokkel var 40% eller høyere enn på britisk sokkel. Den viktigste årsaken var kostnaden ved leie av rigg, men også kostnader til oljeservice og logistikk var høyere på norsk sokkel. Årsaken til de høye kostnadene ved leie av rigg var hovedsakelig høye driftskostnader, der de norske personalkostnadene var omtrent 85% høyere enn på britisk sokkel. Det var ikke selve lønnen som utgjorde den store forskjellen, men arbeidstidsordning og tarifferte tillegg. I tillegg stilles

det flere krav til rigger på norsk sokkel som medfører at innretningene ikke kan flyte fritt mellom norsk og utenlandsk sokkel. Det medfører betydelige kostnader forbundet med regelverkstilpasninger, og konkurranseevnen svekkes. Ekspertgruppen stiller spørsmål ved om alle HMS-kravene på norsk sektor er nødvendige i en sikkerhetssammenheng.

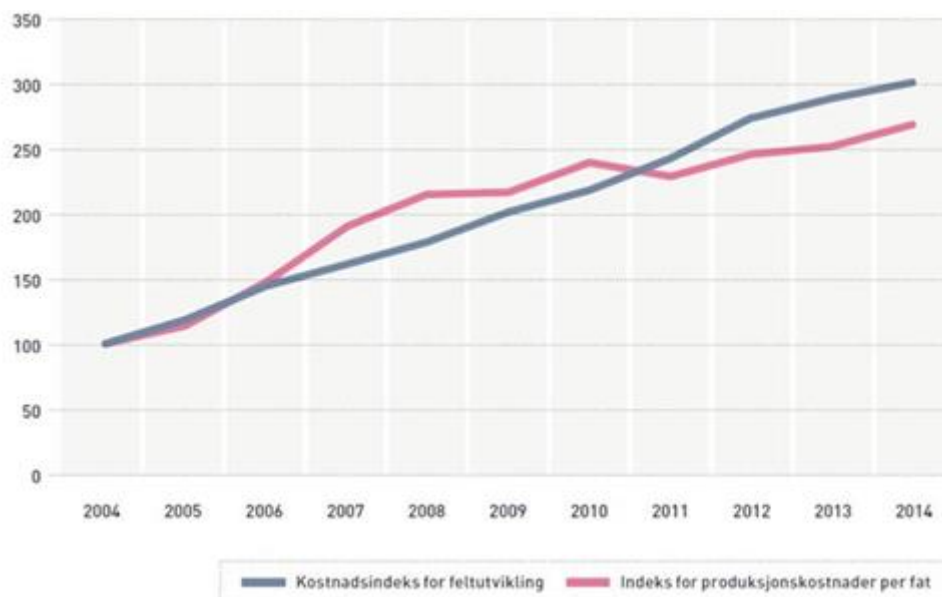
Rystad Energy leverte høsten 2014 et dokument til Produktivitetskommissjonen, som er oppnevnt av regjeringen for å fremme forslag som kan styrke produktivitet og vekstevne i norsk økonomi (Rystad Energy, 2014). I dette dokumentet fremkommer det blant annet at kostnadsøkningen på norsk sokkel har vært 10% per år siden år 2000, men at dette er noe lavere enn den internasjonale kostnadsøkningen som har vært på 11-12%. Total kostnadsøkning speiler også økt aktivitet. Siden aktivitetsøkningen har vært noe høyere internasjonalt og utgjør 6-7% mot 5% i Norge, har den faktiske kostnadsøkningen i Norge vært lik på omtrent 5%. Enhetskostnadene (pris per fat) på norsk sokkel er omtrent på internasjonalt nivå når det gjelder investeringer i ny infrastruktur, mens driftskostnader er lavere på grunn av store plattformer som drives effektivt gjennom en betydelig skalaeffekt. Det er særlig offshore ansatte som er mer kostbare i Norge på grunn av gunstige rotasjonsordninger og relativt høye lønninger i forhold til andre land for ikke-akademisk arbeidskraft. Catering, renhold og vakt hold er også dyrere i Norge. Strøm, kontorleie, forskning og utvikling, samt profesjonelle tjenester er lavere i Norge. Totalt sett gir rapporten en indikasjon på at produktiviteten innenfor norsk oljeindustri er høy og konkurransedyktig. En annen indikasjon på at norsk petroleumsrettet leverandørnæring er konkurransedyktig er den høye internasjonale omsetningen som i 2013 var på 206 milliarder kroner (Rystad Energy, 2014).

Offshoreleverandørenes profittvekst har vært svært høy fra perioden 2007 til 2012, med gjennomsnittlig årlig profittvekst på 7% innen direkte tilknyttede petroleumstjenester, 12% innen maskinering og 28% for verftene. Arbeidernes andel av verdiskapningen har derimot falt betydelig, og har blitt redusert fra 66% i 2007 til 61% i 2012 for maskinnæringen, 88% til 83% for verftene og fra 75% til 73% for direkte tilknyttede petroleumstjenester. Mens arbeidernes lønnsandeler jevnt og trutt har sunket, har profitten bak hver ansatt i denne perioden skutt i været (Menon Business Economics, 2014).

Krav om reduksjon av kostnader på norsk sokkel ble et tema våren 2014. Konserndirektør Margareth Øvrum i Statoil uttalte at forbrukte ingeniørtimer hadde økt med 70% på ti år, og at

Statoil jobbet med det største endringsprogrammet på ti år. Hun sa videre at de ville forenkle kravene, sikre bedre kvalitet og mer standardiserte løsninger (Økland, 2014). Administrerende direktør Grete Moen i Petoro AS, som er ansvarlig for å forvalte Statens eierandeler i olje- og gassfelt på norsk sokkel, uttalte i en artikkel i Stavanger Aftenblad omtrent på samme tidspunkt at brønnekostnadene måtte halveres og at næringen måtte sette seg effektivitetsmål. Hun sa også at prosedyreveldet hadde skapt en ineffektivitet i oljeindustrien som det måtte gjøres noe med (Lewis, 2014).

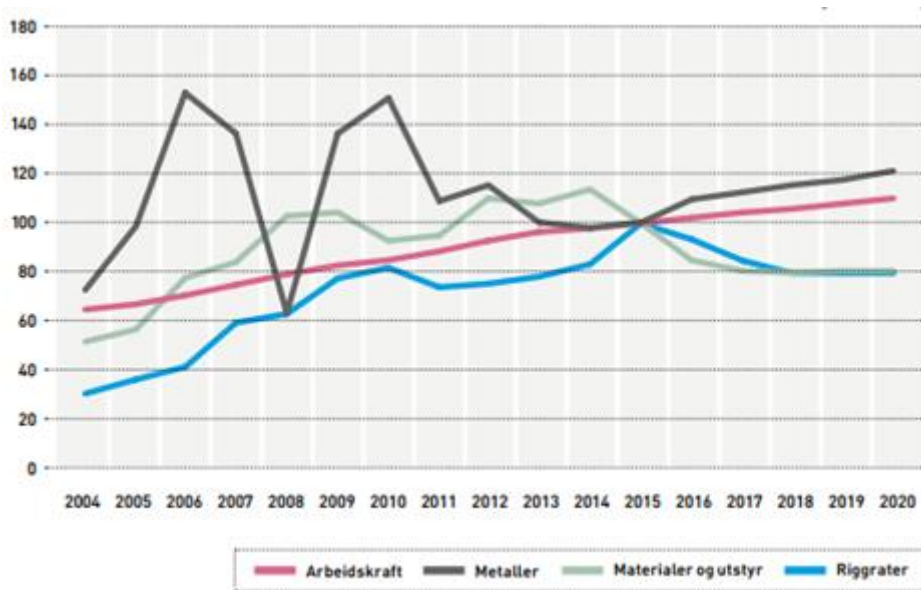
Figur 5: Beregnet kostnadsutvikling for feltutvikling og produksjonskostnader på norsk sokkel (2004 = 100)



Kilde: Konjunkturrapport 2015 (Norsk olje & gass, 2015)

For å vise historisk kostnadsutvikling vil det være fornuftig å skille mellom utvikling av kostnader som gjelder feltutvikling og produksjonskostnader. Utviklingen i figur 5 er basert på en indeks der kostnader som skyldes andre faktorer, som endrede spesifikasjoner og spesielle problemer i prosjektgjennomføring er isolert, og store avvik i produksjonskostnader er normalisert. Som figur 5 viser har feltutviklingskostnadene vært stigende fram til 2012, etter dette har de startet å flate ut. Når det gjelder kostnadsutviklingen for produksjonskostnader ser vi at de har vært mer stabile siden 2010.

Figur 6: Kostnadsutvikling for viktige innsatsfaktorer på norsk sokkel (2015=100)



Kilde: Konjunkturrapport 2015 (Norsk olje & gass, 2015)

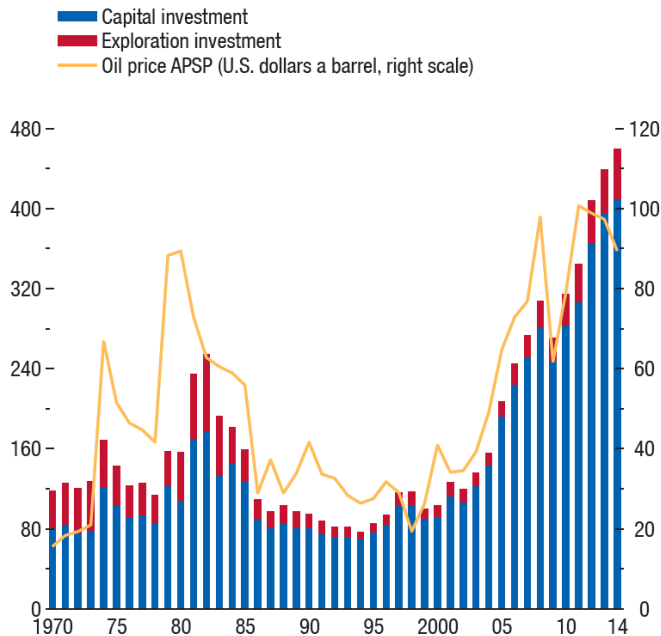
Figur 6 viser hvordan kostnadsutviklingen på norsk sokkel har vært siden 2004, og prognoser for forventet bane til 2020. Modellen som er brukt er basert på en indeks som bryter ned estimerte investeringer i feltutvikling og infrastruktur. Utviklingen beregnes med basis i makroøkonomiske indekser for oljepris, verdensøkonomiens utvikling, globale metallpriser og utviklingen i det norske arbeidsmarkedet (Norsk olje & gass, 2015).

I desember 1998 var oljeprisen under 10 dollar fatet, og siden steg den fram til juli 2008 da den nådde sitt høyeste nivå på 142 dollar. Etter finanskrisen raste den ned til under 50 dollar fatet, men steg etter ganske kort tid igjen til nivåer over 100 dollar fatet, der den har ligget stabilt fram til høsten 2013. Optimismen i oljesektoren har økt i takt med oljeprisen, og det er gjort store investeringer i olje- og gassnæringen. Se illustrasjon i figur 7. Som vi har vært innoom tidligere, begynte vi i Norge å se symptomer på den hollandske syken. Det ble knapphet på arbeidskraft, kostnadsnivået og da spesielt lønningene steg uforholdsmessig mye i forhold til andre land, og dette har gått utover konkurransekraften til norsk industri.

Vi har vært vitne til at industri og oppdrag flyttes til utlandet, bl.a. til Korea. Samtidig har vi utvunnet den oljen som er lettest å utvinne først. Det betyr at når de store feltene gradvis modnes, blir det dyrere og dyrere å utvinne den siste oljen. Nye, mindre felt er også mer komplekse og dyrere å utvinne. Produksjonen på den norske sokkelen har vært fallende siden 2005. Med fallende produksjon stiger enhetskostnadene ettersom de faste kostnadene skal

dekkes uansett. Dette er også med på å øke kostnadsnivået. Olje- og gassnæringen utgjør en stor andel av vår totale økonomi, og Norge er blitt svært avhengig av oljeindustrien. Et oljeprissjokk vil derfor ha betydelig påvirkning på norsk økonomi.

Figur 7: Investeringene i oljeindustrien har steget i takt med oljeprisen



Kilde: Det internasjonale pengefondet (IMF), 2015

Oljeprisfall

Høsten 2014 kom stupet i oljeprisen, se figur 8. Oljeprisen hadde ligget nokså stabilt rundt \$110 fatet i et par år, og falt plutselig til \$80. Senere har den falt til under \$40 (desember 2015), og fallet ser ut til å være mer langvarig enn man først trodde.

Det er gjort flere studier på negative oljeprissjokk, og på hvordan de vil påvirke oljeproduiserende land som Norge. Felles for nyere forskning er at man skiller mellom fall som skyldes tilbudssiden og fall som skyldes etterspørselssiden etter olje. Sistnevnte vil slå hardere ut på norsk økonomi grunnet dempet verdenssetterspørsel etter både olje og andre varer. Et fall i oljeprisen som skyldes tilbudssiden, vil gå fortere over og være mindre omfattende (Bjørnland & Thorsrud, 2014; Cappelen, Eika, & Prestmo, 2013; Hamilton, 2009; Killian, 2009). Cappelen et al. (2013) har vist at virkningen av et kraftig oljeprisfall vil være nokså beskjedent de første årene, og at det vi ta 3-5 år før effektene av det vedvarende

oljeprisfallet slår skikkelig innover norsk økonomi. På lengre sikt vil derimot en slik tvungen omstilling lede til at flere andre bransjer kan oppleve en opptur.

Figur 8: Prisutviklingen på olje



Kilde: Stavanger Aftenblad (Lewis, 2016)

Oljeprissjokket som vi nå står overfor skyldes en blanding av årsaker på tilbud- og etterspørselssiden. Det er anslått at omtrent 2/3 av prisfallet skyldes tilbudssiden og 1/3 skyldes etterspørselssiden (World Bank Group, 2015). På tilbudssiden er en av de viktigste årsakene økt skiferoljeproduksjon i USA og OPECs beslutning om ikke lenger å sette tak på sin produksjon. I tillegg er sanksjonene mot Iran, som sitter på noen av verdens største oljereserver, nylig blitt opphevet. Samtidig har etterspørselen også sunket, blant annet fordi Kina går over i en annen og mindre energikrevende del av sin vekstfase (International Energy Agency, 2015).

Oljeprisfallet har allerede påvirket norsk økonomi i negativ retning. Vi leser stadig i avisene om masseoppsigelser og betydelige kostnadskutt i oljebransjen. Det er derfor blitt lettere for andre bransjer å få tak i arbeidskraft. Arbeidsledigheten har økt, kronen har svekket seg betydelig mot andre valutaer, og investeringer er satt på vent. Boligsalget har nesten stoppet opp i de hardest rammede fylkene, på grunn av en forventning om lavere boligpriser. Hva som skjer videre avhenger mye av hva som skjer med oljeprisen. Dersom oljeprisen etter hvert

øker til et høyere nivå, vil Norge, sett i et langsiktig perspektiv, sannsynligvis komme styrket ut av denne nedturen. Oljebransjen får tatt et oppgjør med alt for høye kostnader og uproduktive arbeidsmetoder. Dersom den lave oljeprisen vedvarer, vil vi få testet omstillingsevnen i norsk økonomi.

Det grønne skiftet

Samtidig med at det koster mer å utvinne de ikke fornybare ressursene, reduseres kostnaden ved å produsere fornybar energi som f.eks. vind -og solenergi. Dette skyldes økende skala fordeler og ny teknologi. I dag består ca. 19% av den globale energimiksen av ikke fossile energikilder (International Energy Agency, 2015). Det grønne skiftet er nødvendig for å begrense CO₂-utslipp og dermed også begrense oppvarmingen av jordkloden. På FNs klimatoppmøte i Paris i 2015 ble 195 land enige om kutt i CO₂ utslipp som skal begrense oppvarmingen av kloden til mellom 1,5 og 2 grader. Politikk med bruk av virkemidler som CO₂-skatter og subsidieordninger kan gi fart til det grønne skiftet.

Den høye oljeprisen som vi har hatt over lang tid har vært med på å stimulere til innovasjon på fornybar energi og energieffektivisering. En vedvarende lavere oljepris kan forsinke det grønne skiftet. Alternativ energi blir ikke like konkurransedyktig, investeringene blir mindre lønnsomme, og det blir også mindre insentiver for energieffektivisering av transportmidler og andre produkter.

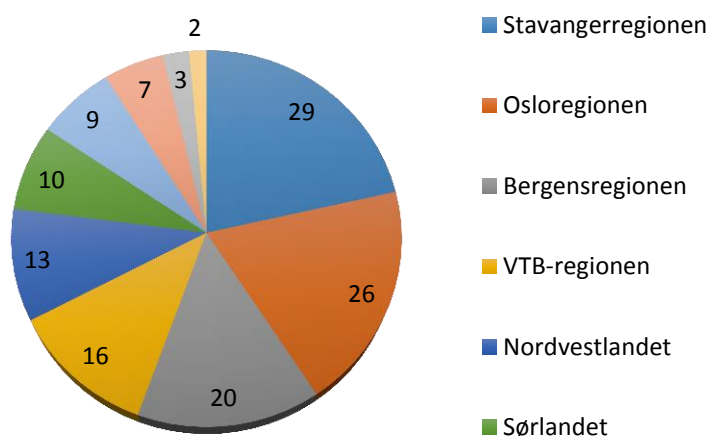
Fornybar energi som sol og vind har også svakheter. Det er ikke alltid sammenfall mellom hvor på kloden det er mest vind og sol og hvor det er størst etterspørsel etter energi. I tillegg er det ikke sol om natten, og det kan i perioder være vindstille. Siden elektrisitet ikke kan lagres, og transport av elektrisitet er dyrt, vil dette begrense potensialet. Denne type energi er også en ustabil kilde til energi (avhengig av vær og at det ikke er nedetid), og kan derfor ikke alene brukes til å betjene grunnlastforsyningen av energi. Potensialet for vekst er derfor begrenset. International Energy Agency (2015) spår i sin «New Policies Scenario» i World Energy Outlook i 2015, at fornybare energikilder vil kunne dekke 19% av primæretterspørselen etter energi i 2040 (mot 14% i 2014).

2.2 Norsk leverandørnæring

De aller første leverandørbedriftene innen oljeservice ble opprettet i 1965 for å betjene norsk sokkel. North Sea Exploration Services AS og Akerselskapet Norsco opprettet forsyningsbaser i Dusavik og Tananger i Stavangerregionen (IRIS, 2015). Siden den gang har norske oljeserviceselskaper stadig blitt flere, mer konkurransedyktige og de er spredt over store deler av landet. Rystad Energy har bygget opp en database av norske oljeserviceselskaper som inkluderer norskregistrerte selskaper som leverer olje- og gassrelaterte produkter eller tjenester til oppstrøms olje- og gassindustri, enten direkte til operatører eller indirekte til andre leverandører. I 2013 besto databasen av ca. 1.300 selskaper (legale enheter). Bedriftene hadde totalt 162.000 ansatte i 2012, og av disse hadde 26.000 (16%) fast arbeidssted offshore. Omsetningen til disse bedriftene var i 2012 på totalt 580 milliarder kroner, der 450 milliarder (78%) var rettet mot olje- og gass sektoren. 80% av denne omsetningen er knyttet til aktivitet på fastlandet, mens 20% er knyttet til offshoreaktiviteter som rigg- og boretjenester, logistikk, vedlikehold og drift på plattformer.

136.000 personer var i 2012 sysselsatt i landbasert oljeservicenæring fordelt på ulike regioner. Se figur 9 som viser fordeling per region. Stavangerregionen er den klart viktigste regionen innenfor norsk olje- og gassvirksomhet, der hele 29.000 personer i 2012 var ansatt innenfor oljeservicenæringen, noe som utgjør 15% av alle sysselsatte i regionen (Rystad Energy, 2013).

Figur 9: Antall sysselsatte 2012 i oljeserviceselskap fordelt på regioner

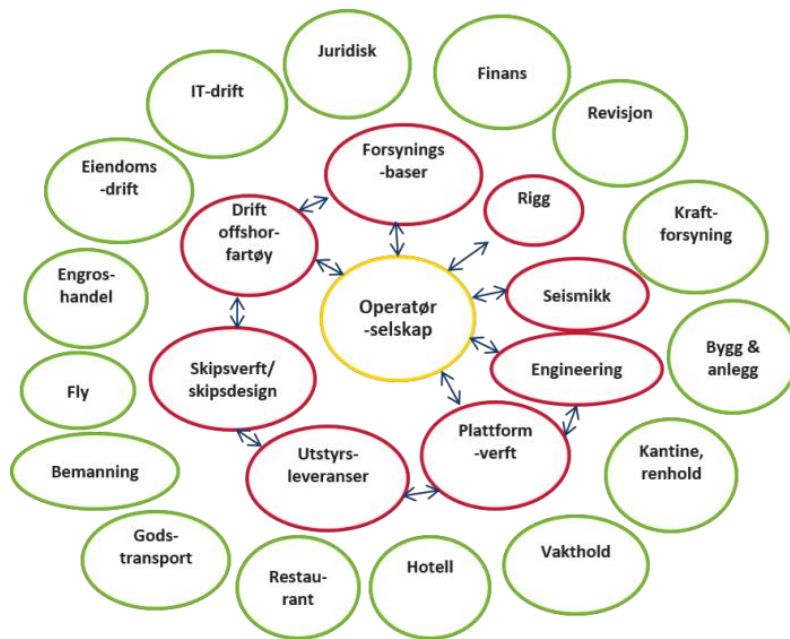


Kilde: Tall, målt i tusen, er hentet fra Rystad Energy, 2013

I Norge har det vært stort fokus på teknologiutvikling, og det er stilt strenge krav til HMS (helse, miljø og sikkerhet). På grunn av de tøffe værforholdene i Nordsjøen, et strengt lovverk og en rekke krevende aktører, har mange av produktene som er blitt utviklet på norsk sokkel også blitt benyttet internasjonalt. Dermed har den norske oljeservicenæringen også en betydelig omsetning i utlandet. Innovasjon Norge har etablert et program de kaller ”Norwegian Centre of Expertise” (NCE), for å forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Det finnes tolv NCE i Norge, der fire av disse har olje- og gassvirksomhet som kjernemarked og dekker områder der norsk oljeservicenæring er ledende. De består av NCE Maritime på Møre som har en unik posisjon innen konstruksjon og produksjon av skip til oljeindustrien, NCE Node på Sørlandet som er verdensledende på boreteknologi, og NCE Subsea i Bergen og NCE Systems Engineering i Kongsberg som begge er fokusert mot subseasegmentet (Rystad Energy, 2013).

I 2014 var det ifølge IRIS (International Research Institute of Stavanger) rundt 330.000 ansatte i petroleumsrelatert virksomhet i Norge, hvorav 186.000 i direkte petroleumsrelaterte virksomheter (operatørselskap og leverandører), og 143.000 i indirekte petroleumsrelaterte virksomheter (transport, finans etc.). Totalt 13% av alle sysselsatte i Norge jobber dermed i petroleumsrelatert virksomhet. Av de ansatte i direkte petroleumsrelaterte virksomheter var 39.000 rettet mot eksportmarkedet, noe som utgjør 25%. Figur 10 viser en oversikt over direkte og indirekte virksomhetsområder som leverer til petroleumsvirksomheten (IRIS, 2015).

Figur 10: Petroleumsrelatert virksomhet direkte og indirekte



Kilde: IRIS (2015)

IRIS har kategorisert direkte petroleumsrelaterte virksomheter etter hvilke deler av verdikjeden som betjenes. Figur 11 viser kategorisering for en rekke leverandørbedrifter.

Figur 11: Verdikjeden til direkte petroleumsrelatert virksomhet



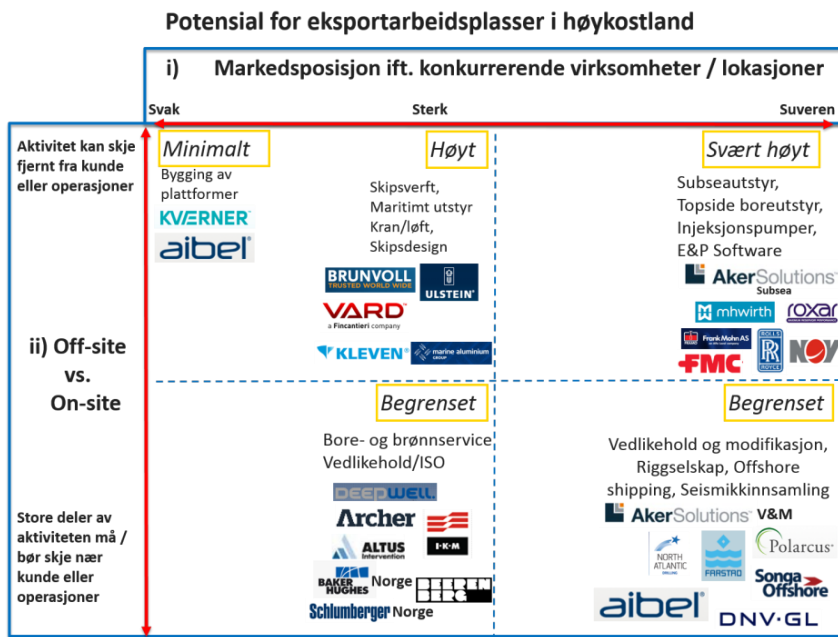
Kilde: IRIS (2015)

I rapporten «Industribyggerne 2015» (IRIS, 2015), indikerer IRIS at det norske kostnadsnivået er en ulempe for eksportvirksomhet, men viser til en rekke forhold som veier opp for denne ulempen:

- Aktiviteten i Norge er begrenset til utvikling, automatisert sammenstilling, testing og service, mens all enkel komponentproduksjon og mye volumengineering er flyttet ut.
- Lønnsnivået for norske teknologer i forhold til andre land er relativt rimelig i en global sammenheng.
- Flat struktur muliggjør tett samarbeid mellom teknologer og fagarbeidere med høyt faglig nivå.
- Innen visse områder har norske bedrifter tatt en posisjon blant verdensledende miljøer.

IRIS skriver at potensialet for å oppnå suksess med eksportrelaterte virksomheter i et høykostnadsland som Norge, avhenger av hvorvidt bedriften har en sterk markedsposisjon i forhold til andre konkurrerende bedrifter i utlandet, og hvorvidt operasjonene kan utføres fjernt fra kunde eller operasjoner. Årsaken til at leverandørbedriftene har klart å bli store i utlandet er at de blant annet har vært de aller første innen de aktuelle teknologiene, og at de ofte har fått støtte fra utenlandsk kapital for å etablere nødvendig markedsposisjon. Årsaken til at Norge ikke har særlig mange eksportansatte innen for eksempel vedlikehold og modifikasjon, eller bore- og brønnservice, er at dette i stor grad er tids- og risikokritiske tjenester som må utføres i nærhet til kunde. Figur 12 viser potensialet for eksportarbeidsplasser i et høykostland for ulike typer oljeserviceselskaper.

Figur 12: Potensialet for eksportarbeidsplasser i et høystland

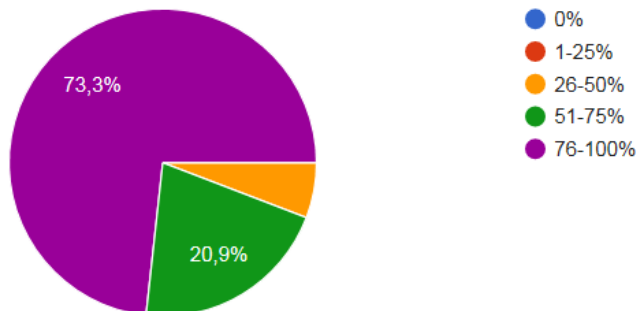


Kilde: IRIS (2015)

2.3 Utvalg av selskaper i oppgaven

For å få med mangfoldet av norske oljeserviceselskaper ønsket vi å undersøke et bredt utvalg av selskaper. Ikke alle bedrifter vil være i stand til å foreta omstillinger for å bedre konkurransevnen, og derfor begrenset vi utvalget til å gjelde bedrifter med en omsetning over 30 millioner kroner i 2014. I tillegg begrenset vi utvalget til å gjelde aksjeselskaper som hadde over 50% av omsetningen innenfor oljerelatert virksomhet i 2014. Vi har imidlertid gjort noen unntak for fire selskaper som har hatt mellom 26% - 50% av omsetningen innenfor oljevirkosomhet, jfr. figur 13.

Figur 13: Besvarelser med grad av oljerelatert omsetning



I rapporten Industribyggerne 2015 som vi refererte til under avsnitt 2.2 (IRIS, 2015), ble oljeservicenæringene kategorisert etter næringskoder. Vi har benyttet den samme kategoriseringen når vi foretok utvalget vårt. Fullstendig oversikt over utvalget kommer vi tilbake til i kapittel 4.

I vedlegg 3 finnes en alfabetisk oversikt over de 86 selskapene som deltok i undersøkelsen. 75,6 prosent av disse hadde en omsetning på mellom 30 til 300 millioner kroner i 2014 (se tabell 1).

Tabell 1: Fordeling av besvarelser basert på omsetning

Omsetning i 2014					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	30 - 99 mill	32	37.2	37.2	37.2
	100 - 299 mill	33	38.4	38.4	75.6
	300 - 599 mill	8	9.3	9.3	84.9
	600 - 999 mill	9	10.5	10.5	95.3
	Over 1 milliard	4	4.7	4.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

3. TEORI

Vi starter dette kapitlet med å beskrive hvordan mengde og pris henger sammen med tilbud og etterspørsel etter produkter eller tjenester. Videre beskriver vi kontraktinngåelse og prisdannelse for oljeserviceleverandørene. Deretter definerer vi begrepet konkurransevne, og benytter Porters teori for å forklare et lands konkurransevne og en nærings konkurransevne. For å forstå hvordan bedrifter priser sine produkter eller tjenester må vi vite noe om strategien til selskapet. Vi fortsetter derfor med å se på Porters teori om generiske strategier. Deretter har vi benyttet ulike teorier for å forklare hvordan leverandørene kan oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter.

Vi bruker teori fra mikroøkonomi for å forklare produktivitet og kostnadseffektivitet, og i tillegg har vi benyttet regnskapsmessige nøkkeltall for å få et klarere bilde av bedriftenes økonomiske situasjon.

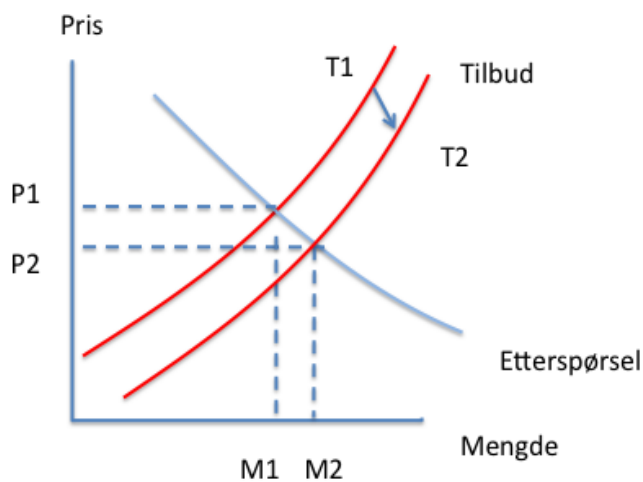
3.1 Markedet for leverandørtjenester

Markedet til oljeserviceleverandørene kan være både i Norge og i utlandet. En reduksjon i oljeprisen medfører at oljeselskapene vil ha færre lønnsomme investeringer, siden inntekten reduseres på kort sikt. På lengre sikt vil det være prognoser for oljeprisen som bestemmer nivået på investeringene. Fokus på kostnadsreduksjoner kan føre til at flere investeringer blir lønnsomme enn ved et høyere kostnadsnivå. Disse kostnadsreduksjonene har imidlertid ikke vært tilstrekkelige til å oppveie for den reduserte oljeprisen. Dermed har etterspørselen blitt redusert fra oljeselskapene. Hvis leverandørene har færre oljeselskaper som vil kjøpe produktene eller tjenestene, vil det medføre at de prøver å utvide markedet slik at det blir flere tilbydere på de investeringene som blir iverksatt. Et eksempel kan være en leverandør som tidligere har spesialisert seg på noen spesifikke produkter og hatt stor omsetning, og som nå opplever at de har ledig kapasitet som kan betjene andre tilsvarende produkter eller tjenester. Oljeselskapene vil også være interessert i å benytte flere tilbydere for å få mer konkurranse. Et annet alternativ for norske oljeservicebedrifter som har ledig kapasitet, er å forsøke å etablere seg i nye markeder i utlandet.

3.1.1 Tilbud og etterspørsel

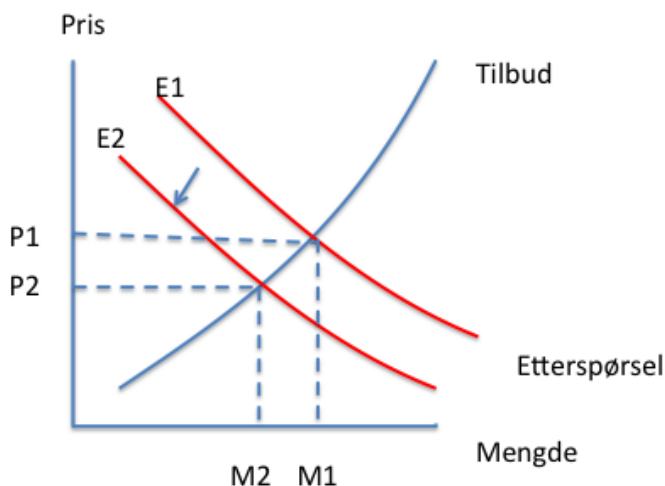
Figur 14 og 15 viser en tilbudskurve og en etterspørselskurve. Når tilbuds- og etterspørselskurven krysser, er det balanse i markedet, og det er ikke lett å identifisere krefter som vil endre prisen. For at dette skal gjelde må en anta et frikonkurransemarked. Forutsetningene for dette er at det er mange og små aktører, varene er homogene, alle har perfekt informasjon, det finnes ingen transaksjonskostnader, aktørene er rasjonelle, det er fri adgang til å gå inn og ut av markedet og det er ingen (eller ubetydelige) offentlige intervensjoner (Grønn, 2009).

Figur 14: Økning i tilbudet fra T1 til T2



Når tilbudet øker fra T1 til T2 som vist i figur 14, øker mengden som produseres fra M1 til M2 og prisene vil også i dette tilfellet synke fra P1 til P2. For oljeservicenæringen er dette gjeldende ved utvidelse av markedet, og ved at det blir flere bedrifter som tilbyr de samme varene eller tjenestene. Dette medfører at de reduserer prisene for å være konkurransedyktige.

Figur 15: Reduksjon i etterspørselen



Når etterspørselen synker fra E1 til E2 som vist i figur 15 vil det medføre en reduksjon i kvantum fra M1 til M2, og prisene vil synke fra P1 til P2. I kapittel 2 så vi at etterspørselen fra oljeselskapene reduseres som følge av lavere oljepris og mer fokus på kostnader. Dette betyr at det blir mer konkurranse om oppdragene, og prisene presses nedover. I takt med en reduksjon i oljeprisen vil forhandlingsstyrken forskyves. Tidligere kunne leverandørene sette prisene på sine produkter eller tjenester selv, mens oljeselskapene nå setter høyere krav til konkurransedyktige priser. Oljeselskapene har nå mer makt til å utfordre leverandørene på priser siden det er færre produkter eller tjenester som skal leveres, og leverandørene har overkapasitet etter at etterspørselen er redusert. Resultatet for leverandørene blir nedbemanning og et stort fokus på å være konkurransedyktige i et redusert marked.

3.1.2 Prisdannelse

I frikonkurransemodellen som beskrevet ovenfor blir prisen bestemt ved at man ”møtes” i markedet der tilbud og etterspørsel bestemmer prisen. Det finnes også andre markedsformer der produsentene har noe markedsrett, og kan manipulere prisen uten å miste alle kundene. Prisen kan også bestemmes gjennom et komplisert strategisk samspill mellom et lite antall produsenter (Grønn, 2009).

For oljeserviceselskapene skal det ofte leveres tilbud til oljeselskapene for en større jobb som skal utføres, eller det skal inngås en rammeavtale for en viss periode. Det er da vanlig å delta i en konkurransedrevet anbudsprosess. I tilfeller når en skal inngå en kontraktsforpliktelse er

det ikke mulig å oppnå perfekt konkurranse, og Domberger (1998) nevner flere forhold som påvirker hvilken verdi kunden kan oppnå. For det første involverer transaksjonene varer eller tjenester som er spesifikke for kjøperen (oljeselskapene), og de er som regel differensiert på en eller annen måte fra lignende tidligere anskaffelser. For det andre involverer som regel disse transaksjonene anskaffelser over en lengre periode, og kontraktene må dermed inkludere variasjoner i utførelse og krav, og tilsvarende variasjoner i priser. For det tredje må det som regel søkes etter leverandører som både kan levere det som etterspørres, og som også er i stand og villig til å imøtekomme vilkår og betingelser i kontrakten.

Å sette opp en konkurransedrevet anbudsprosess involverer følgende trinn for oljeselskapene:

- Sammenstille en detaljert spesifisering av kravene.
- Publisere en invitasjon til å levere tilbud som blir tilgjengelig for potensielle tilbydere.
- Velge en foretrukket kontraktør på grunnlag av forhåndsdefinerte kriterier.

Når omfattende kontrakter skal tildeles er det også vanlig med kontraktsforhandlinger før kontrakten signeres. Kontrakter for varer og tjenester kan ikke bli tildelt kun basert på pris. Det er flere betingelser og krav som må være oppfylt, som for eksempel finansiell stilling, tidligere oppnådde resultater og evne til å møte endringer i krav og kostnad (Domberger, 1998). Konkurranse om kontraktene kan ofte bli intense, og kan resultere i at en tilbudspris som ser bra ut for kjøperen kan sette tilbyderer i en vanskelig finansiell stilling. Dette fenomenet kalles «winner's curse», og oppstår ved at tilbyderer er for optimistisk eller har undervurdert kompleksiteten av leveransen. Et svært konkurransedyktig tilbud kan også komme fra en leverandør som ønsker seg inn på et nytt markedssegment. Slike kontrakter kalles av Domberger (1998) for «loss-leading».

For leverandørene begynner ofte vurdering av priser på varer og tjenester med en analyse av interne kostnader. Hvis noen varer eller tjenester kan gjøres billigere av andre, vil en som regel forvente at dette settes ut til eksterne leverandører. For å sette priser på interne aktiviteter må en i tillegg til å vurdere direkte og indirekte kostnader som arbeidskraft, materiell og administrasjonskostnader, også ta hensyn til «alternativ kost». Dette inkluderer kostnad knyttet til ledelse, kapital og ressurser som kunne blitt brukt på alternative aktiviteter (Domberger, 1998).

3.2 Konkurranssevne i leverandørselskapene

For å si noe om leverandørens konkurransevne må vi først se på forholdene til næringen i landet de opererer i, og hvilke nasjonale fordeler de kan dra nytte av. Deretter må vi se på konkurransen mellom aktørene i næringen. I NOU 2001: 29 defineres konkurransevne som «forutsetningene for å opprettholde og øke den økonomiske verdiskapingen over tid; på bedriftsnivå, næringsnivå og nasjonalt nivå» (Nærings- og handelsdepartementet, 2001). Et lands konkurransevne er nødvendigvis ikke sammenfallende med en nærings eller en bedrifts konkurransevne. Bergo-utvalget (Finansdepartementet, 1996) definerer et lands konkurransevne som: «Landets evne til å sikre høyeste mulig avlønning av innsatsfaktorene i samfunnet, gitt at man samtidig skal ha full sysselsetting og langsiktig balanse i utenriksøkonomien». I Teknisk beregningsutvalg (TBU) sin definisjon av en nærings konkurransevne ligger fokuset primært på kapitalavkastning, og er som følger: ”Konkurranssevnen for en næring karakteriseres gjennom evnen til å overleve over tid. Dette beror på næringens lønnsomhet og evne til å trekke til seg investeringer. En lønnsom næring må kunne hevde seg i konkurranse med utenlandske bedrifter på produktmarkedene, og med andre norske næringer i arbeidsmarkedet (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2014).

Dersom næringen konkurrerer i et internasjonalt marked, må næringen hevde seg i konkurransen med utenlandske bedrifter for å oppnå god lønnsomhet. I en økonomi der en opplever omstilling vil det normalt være ulik utvikling i konkurransevnen mellom næringene i landet. Hvis myndighetene ønsker kan de endre rammevilkårene for enkelte utsatte næringer, men det kan gi dårligere ressursutnyttelse, og dermed vil ikke dette bedre konkurransevnen for landets økonomi totalt sett. Selv om et land har et høyt lønnsnivå behøver det ikke å bety at bedriftene har svak konkurransevne dersom lønnsomheten er god som følge av høy produktivitet (Finansdepartementet, 2013). Produktivitetsvekst, varige forbedringer i prismarginer og produktinnovasjon kan kompensere for høy lønnsvekst. I og med at norsk offshore leverandørnæring sin eksportvirksomhet i 2012 var på hele 200 milliarder kroner og total eksportvirksomhet utenom olje og gass var på 600 milliarder kroner, viser det at denne eksportnæringen er den viktigste etter ren petroleumseksport (Grünfeld, Bøgh, Holmen, & Wifstad, 2014). Rystad Energy har en oversikt over 1250 norske oljeserviceselskaper der ca. 380 har internasjonal virksomhet. Total omsetning i 2014 for disse selskapene var 527 milliarder hvorav 195 milliarder (37%) var internasjonal omsetning. Oljeserviceselskapene hadde i 2014 en omsetning i over 80 land og gjør Norge til et av verdens største

offshoremarkeder. Den internasjonale virksomheten har vokst mer enn den norske i 2014 (17% internasjonalt mot 4% i Norge) og viser at norsk leverandørnæring er konkurransedyktig og har posisjonert seg bra i andre markeder (Rystad Energy, 2015).

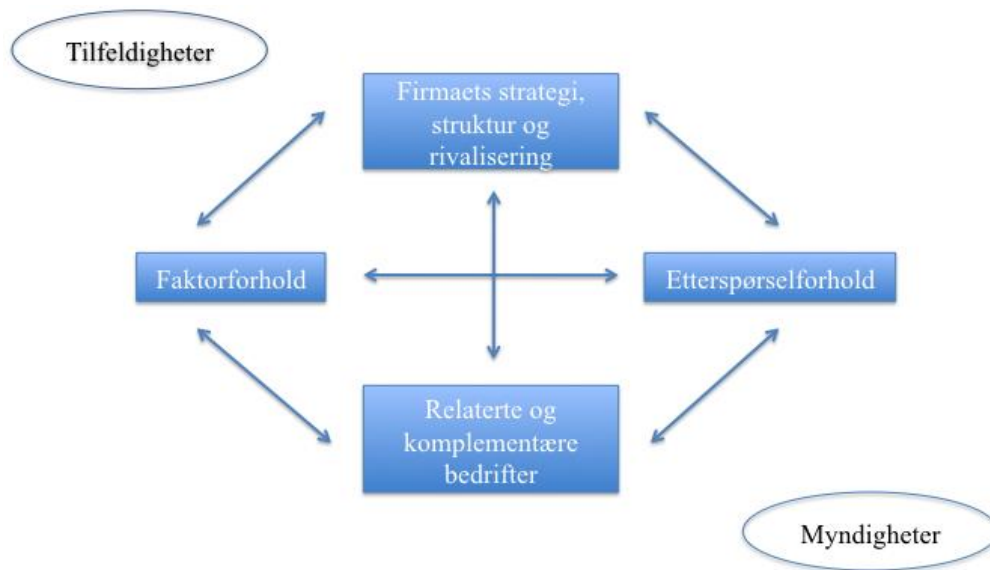
3.2.1 Et lands konkurransevne

Etter å ha foretatt en studie over fire år blant ti ledende handelsnasjoner skrev Porter (1990) at et lands konkurransevne avhenger av kapasiteten til næringen til å innovere og utvikle seg. Firmaene får fordeler i forhold til de beste utenlandske konkurrentene på grunnlag av press og utfordringer. Fordelene oppnås ved å ha sterke innenlandske rivaler, aggressive leverandører og krevende kunder. Forskjeller i nasjonale verdier, kultur, økonomisk struktur og historie, bidrar til konkurransemessig suksess. Nasjoner lykkes i bestemte næringer fordi det nasjonale miljøet er det mest fremtidsrettede, dynamiske og utfordrende. I henhold til tidligere tenking var det prisen på arbeidskraft, valutakurser, rentesats og skala fordeler som var de mest sentrale faktorer som utgjorde konkurransevne.

Innovasjon omfatter både ny teknologi og nye måter å gjøre ting på. Det kan være et nytt design, en ny produksjonsprosess, en ny måte å markedsføre seg på eller nye måter å gjennomføre opplæring på. Mye av innovasjonen er dagligdagse og skrittvis endringer, og ofte er det de små innsikter og forbedringer som fører til innovasjon, istedenfor ett stort teknologisk gjennombrudd. Noen innovasjoner skaper konkurransefortrinn ved å oppdage nye markedsmuligheter, eller ved å gå inn på et markedssegment som andre har oversett. Når konkurrentene er sene til å respondere, skaper slike innovasjoner konkurransefortrinn. Dette konkurransefortrinnet kan kun vedvare ved at en gjør stadige forbedringer, siden nesten alle fordeler kan kopieres (Porter, 1990).

Porter presenterte en næringsanalyse som han kalte "Diamanten" av nasjonale fordeler (Porter, 1990). Det er spesielt to faktorer som setter "Diamanten" i et system, og det er innenlandsk rivalisering og geografisk konsentrasjon. Innenlandsk rivalisering er viktig fordi at det fremmer forbedringer på alle områder, og geografisk konsentrasjon fordi det løfter og forstørrer interaksjonen mellom de fire separate elementene, se figur 16. "Diamanten" skaper et miljø som fremmer klynger av konkurransedyktige næringer, som vanligvis er knyttet gjennom vertikale (kjøper-selger) eller horisontale (felles kunder, teknologi) relasjoner.

Figur 16: "Diamanten" av nasjonale fordeler



Kilde: Porter (1990)

Porter (1990) beskriver fire sentrale elementer som avgjør om bedriften har fordeler ut fra nasjonale forhold.

- **Faktorforhold.** For å oppnå konkurransefortrinn må en bedrift spesialisere seg for å møte næringens spesielle behov. Dette kan gjøres ved for eksempel å benytte vitenskapelige institutter og store investeringer slik at det blir vanskeligere for utenlandske konkurrenter å kopiere produktene og prosessene. I tillegg må firmaene ha tilgang til personell med nødvendige ferdigheter, og innenlandske konkurrenter som skaper press på innovasjon.
- **Firmaets strategi, struktur og rivalisering.** Konkurransefortrinn i en spesiell næring er et resultat av ledelsespraksis og organisatoriske modeller som er favorisert i et land. En nasjon er avhengig av hvilke typer utdanning talentfulle individer velger, og hvor de velger å jobbe. Mål og verdier landets ulike institutter skaper, og hvilken prestisje det gir å jobbe i visse næringer, påvirker også næringens konkurransevne. Av de fire elementene i "Diamanten" er imidlertid innenlandsk rivalisering den viktigste, på grunn av den stimulerende effekten den har på de andre elementene. Innenlandsk rivalisering legger press på bedriftene til å innovere og forbedre. Lokale konkurrenter presser hverandre til å senke kostnader, øke kvalitet og service, og skape nye

produkter og prosesser. Geografisk konsentrasjon forstørker effekten av innenlandsk rivalisering, og skaper forventning om stadig fornyelse.

- **Etterspørselsforhold.** Et land får konkurransefortrinn i næringer der kundene gir leverandørene et klart bilde av fremvoksende behov på et tidlig tidspunkt, eller der krevende kunder presser firmaene til å skape raskere innovasjon. Sofistikerte, krevende kunder stiller også krav til leverandørene til å levere høyere standard, slik at de stadig kan forbedre seg.
- **Relaterte og komplementære bedrifter.** Leverandører som konkurrerer internasjonalt oppnår konkurransefortrinn fordi de leverer de mest kostnadseffektive løsningene. Når leverandørene og sluttbrukerne er lokalisert i nærheten av hverandre kan de få fordeler av rask og konstant flyt av informasjon, og en pågående utveksling av ideer. Dette fører til raskere innovasjon og utvikling.

Myndighetene bør oppmuntre til endring, innenlandsk rivalisering og innovasjon. Det er imidlertid bedriftene selv som må oppnå og opprettholde konkurranseevnen (Porter, 1990).

Tilfeldigheter som krig og oljeprissjokk kan ha en stor innvirkning på investeringer og etterspørsel, og påvirke utviklingen i en næringsklynge (Løwendahl & Wenstøp, 2010).

3.2.2 Næringsklynger i Norge

Etter at ”The Competitive Advantage of Nations” (Porter, 1990) ble publisert endret næringsklyngekonseptet seg fra å være totalt ukjent, til å bli en iboende del av det næringspolitiske vokabularet i Norge. Det er foretatt tre studier av næringsklynger i Norge, som ble publisert i 1992, 2001 og 2012 (Reve & Jakobsen, 2001; Reve, Lensberg, & Grønhaug, 1992; Reve & Sasson, 2012). Da den første studien ble foretatt var dette et ukjent begrep, selv om næringer som olje- og gassindustrien var bygget opp rundt en næringsklynge. Resultatet var at det offentlige støttet opp med nettverksbygging, kunnskaps-baser for videre investeringer, og oppmuntret til bedriftssamarbeid. Norge ble dermed i løpet av kort tid i stand til å utvikle en høyt avansert offshore olje- og gass leverandørnæring. Næringen arbeidet tett sammen med internasjonale aktører, og utviklet den mest avanserte offshore olje- og gass teknologien i verden. Den norske regjeringen krevde at aktørene gjorde omfattende

investeringer i utdanning og forskning, slik at de kunne bygge varige næringsklynger. I tillegg ble det satt veldig høye sikkerhetsstandarder og miljøkrav, slik at det kunne stimulere til nye teknologiske løsninger og gode arbeidsforhold (Reve & Sasson, 2015).

Det som er viktig for en næringsklynge er at den har høy produktivitet og høye innovasjonsrater. Produktivitetsmål sier noe om den nåværende økonomiske effektiviteten i næringen mens innovasjon sier noe om fremtidig produktivitet og næringens evne til å tilpasse og endre seg. Selv om Norge har et av de høyeste kostnadsnivåene i verden, er mange næringer likevel konkurransedyktige i internasjonale markeder på grunn av avansert teknologi og effektive forretningsmodeller. Den sterkeste næringsklyngen som er olje- og gassindustrien, er nå imidlertid satt på en kritisk prøve, på grunn av utsikter for permanente lavere oljepriser (Reve & Sasson, 2015).

Bøhren, Hoseth & Remøy (2014) har undersøkt 3.700 norske offshoreleverandører fra 2002 til 2012 og finner derimot ingen sammenheng mellom klyngetilhørighet og lønnsomhet. Forklaringen dette kan ha er at den åpenheten som skapes mellom bedriftene i klyngen samtidig konkurrerer bort den bedriftsøkonomiske meravkastningen. Dette skjer gjennom høyere enhetskostnader for innsatsprodukter og lavere enhetspris for ferdigprodukter. I tillegg kan innovasjoner som skjer i klyngen bli kopiert av bedriftene utenfor.

3.2.3 Generiske strategier

Bedrifter må ta noen strategiske valg når det gjelder hvilke markeder de skal henvende seg mot, og hvordan produktene eller tjenestene skal tilpasses kunden. For å være konkurransedyktig må forretningsenheten forsikre seg om at kunden ser tilstrekkelig verdi, slik at de er villig til å betale mer enn kostpris. For å ha konkurransefordel må imidlertid forretningsenheten klare å skape større verdi enn konkurrentene. Michael Porter definerer ulike generiske strategier som han kaller kostnadslederskap, differensiering, fokus strategi og differensieringsfokus (Johnson, Whittington, & Scholes, 2010).

Figur 17: Michael E. Porters generiske strategier

Mål / markedsområde	Fordeler	
	Lav kost	Produkt/service unikhet
Bredt (industri)	Kostnadslederskap Strategi	Differensiering Strategi
Smalt (markedssegment)	Fokus Strategi (lav kost)	Fokus Strategi (differensiering)

Kilde: Johnson et al. (2010)

Kostnadslederskap: Her konkurrerer leverandørene på pris for å oppnå kostnadslederskap innenfor sitt marked. Hvis bedriften er kostnadsleder er den lavere enn konkurrentene på pris. Det er fire nøkkeldrivere som gjør at bedriften kan oppnå kostnadslederskap:

- Lavere kostnader til lønn og/eller innkjøp av materiell og tjenester. Det er for tiden stort fokus fra oljeselskapene på at kostnadene skal reduseres, og en kostnadsleder må ha de laveste kostnadene.
- Stordriftsfordeler oppnås ved at økende skala reduserer gjennomsnittskostnadene, fordi det da blir flere salgsheter å fordele de faste kostnadene på. Selv om etterspørselen reduseres for norske oljeserviceselskaper kan det være mulig å utvide forretningsområdet til andre land eller næringer.
- Erfaring som en kilde til kostnadseffektivitet. Dette kan oppnås ved at de ansatte blir mer produktive etter hvert som de får mer erfaring, eller at en tilpasser seg med forbedrede arbeidsmetoder og utstyr. Mulighetene for kostnadsreduksjoner er i teorien uendelige, og en kostnadsleder må arbeide aktivt for hele tiden å videreutvikle seg.
- En må tilby det markedet ønsker, men en må også spare penger ved ikke å levere tillegg som kunden ikke er villig til å betale ekstra for. Ingeniører kan for eksempel velge å bygge produkter fra billige standardkomponenter istedenfor dyre spesialiserte komponenter.

Differensiering: Produktene eller tjenestene er på sin måte unike, og kunden er villig til å betale ekstra for dette. Leverandørene har som regel høyere tilleggs kostnader for forskning og

utvikling, markedsføring og høyere kvalifisert personell. Det vil kunne variere hvor mye ekstra oljeselskapene er villige til å betale, og faktorer som avgjør dette kan være hvor unike produktene eller tjenestene er i forhold til den ekstra kostnaden dette innebærer. En kan forvente at et større fokus på kostnadsreduksjoner vil føre til at oljeselskapene er mindre villige til å betale store ekstrakostnader for differensierte produkter eller tjenester.

Fokus strategi: Skreddersyr produkter eller tjenester til et spesifikt segment, som konkurrenter med bredere differensiering ikke tar tilstrekkelig hensyn til. Det finnes to typer fokus strategi:

- Lav kost identifiserer områder hvor de bredere lavkostnadsstrategiene mislykkes av konkurrentene på grunn av ekstra kostnader for å tilfredsstille et større spekter av behov.
- Differensiering fokuserer på et spesielt behov slik at en bygger opp spesialisterfaring og teknologi.

Innenfor oljeindustrien har det vært etterspørsel etter spesialiserte produkter og tjenester, noe som har medført at flere oljeserviceselskaper har benyttet en fokus strategi med differensiering.

3.2.4 Konkurransefortrinn

Leverandørens evne til å konkurrere avhenger av om bedriften klarer å oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter. Barney (1991) undersøkte sammenhengen mellom firmaets ressurser og varige konkurransefortrinn. Potensialet for firmaet til å generere varige konkurransefortrinn består av fire empiriske indikatorer:

- **Verdifulle:** Bedriften må vite om sine muligheter og nøytralisere truslene i sine omgivelser. Ressursene i bedriften er verdifulle når de er i stand til å implementere strategier som forbedrer effektiviteten.
- **Sjeldne:** Bedriften må implementere verdiskapende strategier som konkurrentene ikke besitter. Dette kan være en miks av fysiske, menneskelige og organisatoriske ressurser, og det krever ledelsestalenter for å iverksette strategiene.
- **Vanskelig å kopiere:** I tillegg til å ha verdifulle og sjeldne organisatoriske ressurser, må de være vanskelige for konkurrentene å kopiere. Årsaken til at de kan være vanskelige å kopiere kan være følgende:
 - Bedriften besitter ressursene på grunnlag av historiske betingelser.

- Det er vanskelig å forstå sammenhengen mellom ressursene som benyttes og firmaets varige konkurransefortrinn.
- Ressursene som genererer firmaets fordel er sosialt komplekst. Dette kan være relasjoner mellom lederne i et firma, firmaets kultur og firmaets omdømme blant leverandører og kunder.
- **Substitutter:** Det må ikke være mulig for en konkurrent å erstatte ressursene med ressurser som ligner. Ressursene må heller ikke kunne erstattes med andre typer ressurser.

For å forstå konkurransefortrinn er det mer og mer viktig å se på relasjonen mellom firmaer. Dyer and Singh (1998) identifiserte fire potensielle kilder for organisatoriske konkurransefortrinn:

- **Relasjonsspesifikke investeringer:** Bedriften kan skape produkter som er spesialiserte i samarbeid med en alliansepartner. I tillegg til at produktene er spesialiserte, kan det også være en spesiell lokalisering eller menneskelig erfaring og kunnskap som deles.
- **Kunnskapsdelingsrutiner:** Alliansepartnere kan være en kilde til nye ideer og informasjon, som kan føre til utvikling av ny teknologi og innovasjon.
- **Komplementære ressurser/evner:** Når ressurser kombineres kan det oppnås synergieffekter som er mer verdifulle, sjeldne og vanskeligere for andre bedrifter å kopiere.
- **Effektive styringssystemer:** Transaksjonskostnader som kontraktkostnader, overvåkning og tilpasningskostnader kan bli lavere ved å ha et tillitsforhold istedenfor å inngå rettslige kontrakter.

Dyer and Singh (1998) konkluderte med at et par firmaer, eller et nettverk av firmaer, kan utvikle relasjoner som resulterer i vedvarende konkurransefortrinn.

3.2.5 Produksjonsteori og produktivitet

Gjennom en produksjonsprosess foregår det en verdiskapning der det som blir skapt (output) er mer verdt enn det som kalles innsatsfaktorer eller produksjonsfaktorer (input).

Produksjonsfaktorer kan være tjenester fra arbeidskraft, maskiner, råvarer og halvfabrikata,

eller det kan være ledelse, organisasjon og lignende.

En produktfunksjon viser sammenhengen mellom forskjellige kombinasjoner av innsatsfaktorer og den maksimale produksjonsmengden (Grønn, 2009). Hvis innsatsforbruket er konstant og mengden goder som produseres øker, sier vi at produktiviteten øker. Arbeidsproduktiviteten kan avhenge av innsatsen til den enkelte arbeider, erfaring og kunnskap, i tillegg til teknologien som blir benyttet. Vi har en produktfunksjon $Y = F(N)$. Hvis vi for eksempel har $Y = 10N$ betyr dette at hver arbeider produserer 10 enheter ferdigprodukter. Grenseproduktiviteten er da konstant lik 10 og gjennomsnittsproduktiviteten er $Y/N = 10N/N$ som også blir 10 (Synnestvedt, 2009). I tillegg til å øke produktiviteten ved å øke produksjonsmengde og å holde innsatsforbruk konstant, kan en også redusere innsatsforbruket og holde produksjonsmengden konstant. Mange produktivitetsmål er ikke finansielt basert, som for eksempel kvalitetsmål eller antall enheter produsert. Det mest kjente og brukte finansielle produktivitetsmålet er "Return on Investment" (ROI). ROI viser et produktivitetsmål som evaluerer bedriftens bruk av kapital. Det viser evnen til å generere avkastning for investeringer, se ligning 2 (Kaplan & Atkinson, 2013).

$$\text{Return of investment (ROI)} = \frac{\text{Resultat} - \text{Investering}}{\text{Investering}} \quad (2)$$

Kilde: Financeformulas.net (2015)

3.2.6 Kostnadsteori og kostnadseffektivitet

Vi tar utgangspunkt i kostnadsfunksjonen i ligning 3 nedenfor:

$$C(Y) = FC + VC(Y) \quad (3)$$

der $C(Y)$ er totale kostnader, FC er faste kostnader og $VC(Y)$ er variable kostnader.

Vi kan finne grensekostnad (GK) som er kostnaden for å produsere en ekstra enhet, ved å beregne C derivert av Y . Dette tilsvarer VC derivert av Y . For å finne gjennomsnittlige totale kostnader (ATC) beregner vi totale kostnader per produsert enhet, ved å dividere totale kostnader på antall enheter. Gjennomsnittlige variable kostnader beregner vi ved å finne variable kostnader per produsert enhet, ved å dividere variable kostnader på antall enheter. Gjennomsnittlige faste kostnader beregner vi ved å finne faste kostnader per produsert enhet, ved å dividere faste kostnader på antall enheter.

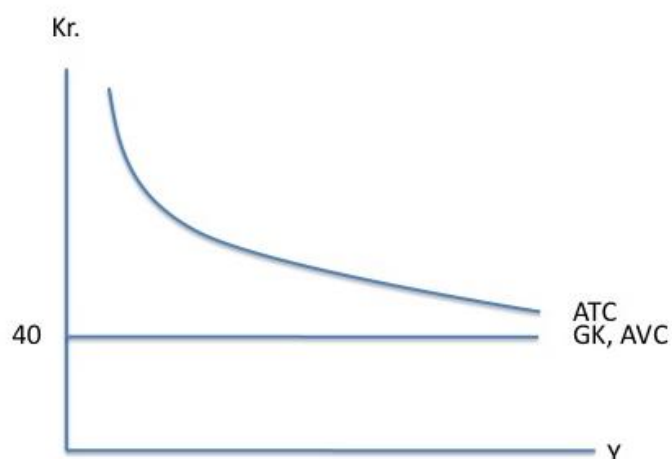
En kostnadsfunksjon er sammenhengen mellom produksjonsmengde og kostnader, og kan for eksempel være som i ligning 4:

$$C(Y) = 40Y \quad (4)$$

Dette er kun for variable kostnader. Legger vi til for eksempel kr. 100.000,- i faste kostnader vil kostnadsfunksjonen bli som i ligning 5 nedenfor:

$$C(Y) = 100.000 + 40Y \quad (5)$$

Figur 18: Totale gjennomsnittskostnader (ATC) og grensekostnader (GK)



Som figur 18 viser beveger totale gjennomsnittskostnader (ATC) seg mot grensekostnaden (GK) etter som produksjonen øker. Grunnen til dette er at de faste kostnadene per enhet blir

mindre etter hvert som produksjonen øker (Synnestvedt, 2009). Kostnadsfunksjoner som inkluderer faste kostnader må vurderes som på kort sikt, siden alle kostnader vil være variable på lang sikt. Kostnadseffektivitet kan defineres som: «Et hvert produksjonsnivå som skjer til lavest mulige kostnader. Hvis dette ikke er oppfylt betyr det at et gitt produksjonsnivå kunne vært produsert til lavere kostnader» (Synnestvedt, 2009).

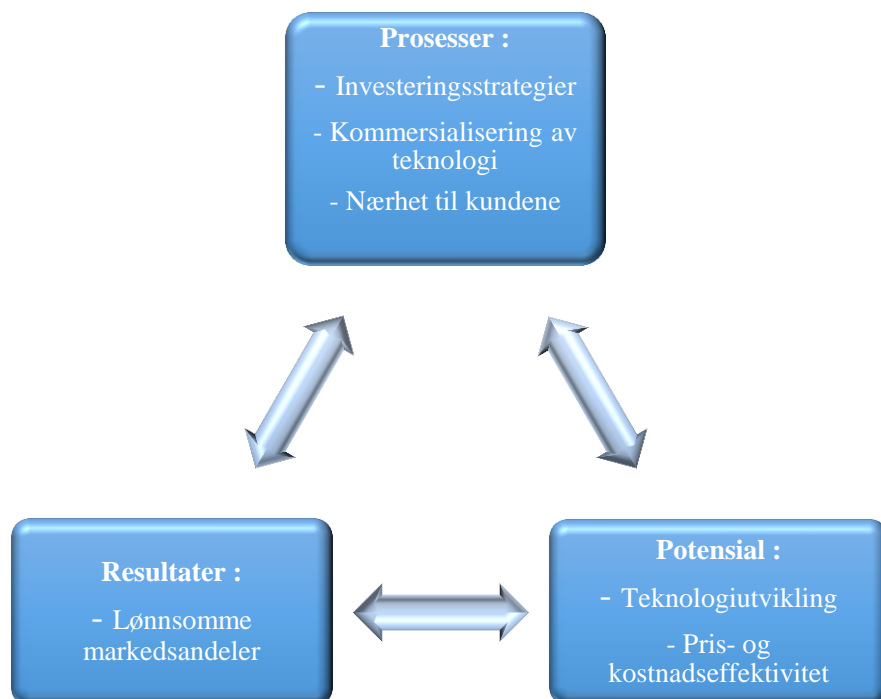
3.3 Kvantitative analysemetoder

Vi har tatt utgangspunkt i Buckley, Pass, and Prescott (1998) sin tredelte metode som skiller mellom resultater, potensial og prosess for å undersøke næringens konkurranseevne. For å undersøke leverandørens utvikling gjennom tidsrommet 2013 til 2015 har vi foretatt enkelte regnskapsanalyser som vi finner relevante. Vi benytter nøkkeltall som belyser bedriftenes finansielle stilling ut fra forskjellige økonomiske perspektiver.

3.3.1 Mål på konkurranseevne

I henhold til Buckley et al. (1998) er det ikke nok å måle konkurranseevne kun fra ett ståsted for å få med alle elementene som omfatter konkurranseevne. Forfatterne skiller mellom resultater, potensial og prosesser. Resultater består av lønnsomme markedsandeler, men forfatterne skriver også at lønnsomhet er det viktigste målet for konkurranseevne, men at det oppstår problemer når en skal sammenligne forskjellige firmaer. Potensial er også vanskelig å måle, og det henviser til generering av nye produkter og prosesser gjennom investering i teknologi og langsiktig pris- og kostkontroll. Prosesser består av ledelsens holdninger til internasjonalisering, nærhet til kunden og utvikling av forretningen gjennom fornuftige investeringsstrategier, jfr. figur 19. Vi vil benytte denne teorien videre i vår analyse og tilpasse våre undersøkelser slik at vi får testet de relevante elementene som inngår i konkurranseevne.

Figur 19: Nøkkelmål av konkurranseevne på firmanivå



Kilde: Buckley et al., (1998)

3.3.2 Regnskapsbaserte metoder

Vi starter med enkle analyser som viser utvikling av omsetning, driftsresultat og resultatgrad per periode. Vi vil sammenligne prosentvis endring fra 2013 til 2014 for bedriftene vi analyserer, og se om det er store variasjoner. Vi vil også undersøke om det er store avvik mellom selskapene basert på forskjellige forretningsområder.

3.3.3 Nøkkeltall

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}} \quad (6)$$

Likviditetsgrad 1 i ligning 6 måler bedriftens evne til å dekke sine betalingsforpliktelser etter hvert som de forfaller. Tallet sier noe om forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld og en tommelfingerregel er at denne bør være større enn 2.

$$Gjeldsgrad = \frac{Sum\ gjeld}{Sum\ egenkapital} \quad (7)$$

Gjeldsgraden i ligning 7 sier noe om hvor stor gjelden er i forhold til egenkapitalen, og dess mindre dette forholdstallet er dess mer solid er bedriften.

$$Egenkapitalandel = \frac{Egenkapital \cdot 100}{Totalkapital} \quad (8)$$

Egenkapitalandelen i ligning 8 viser hvor stor egenkapitalen er i forhold til selskapets balansesum. Hvis egenkapitalandelen er negativ er hele aksjekapitalen tapt.

$$Resultatgrad = \frac{Ordinært\ resultat + Finanskostnader}{Salgsinntekter} \quad (9)$$

Resultatgraden i ligning 9 viser hvor stor del av salgsinntekten som er igjen til både å gi avkastning til egenkapitalen, og godtgjørelse til fremmedkapitalen.

$$Egenkapitalrentabilitet = \frac{Ordinært\ resultat \cdot 100}{Gjennomsnittlig\ egenkapital} \quad (10)$$

Egenkapitalrentabiliteten i ligning 10 viser avkastningen på kapitalen som eierne har bundet i bedriften, det vil si både innskutt og opptjent egenkapital. Egenkapitalrentabiliteten bør være høyere enn lånerenten, ettersom det medfører mer risiko å investere i en bedrift enn å sette pengene i banken (Experian, 2015).

3.4 Evaluering av teoribidragene

Vi har benyttet anerkjent teori for å belyse vår problemstilling. Spørsmålet som stilles om hva som er blitt gjort for å bedre konkurranseevnen etter 2013 er omfattende, og krever dermed omfattende teori for å belyses. Vi startet med å benytte teori for å forklare hva som skjer i leverandørmarkedet når etterspørselen etter oljeserviceprodukter eller -tjenester reduseres, og hvordan priser i denne næringen fastsettes. Vi har valgt å legge stor vekt på hva det vil si å bedre konkurranseevnen ut i fra et teoretisk perspektiv, og vil benytte denne teorien når vi

skal analysere resultatene av vår undersøkelse. Videre har vi beskrevet teori som vi skal benytte når vi skal foreta økonomiske analyser av bedriftenes regnskapsmessige resultater.

Vårt bidrag innen forskningen er å analysere om norske oljeserviceleverandører har bedret konkurranseevnen etter en kraftig reduksjon i etterspørselen, og hvilke tiltak de har iverksatt for å møte nedgangstider som krever omstillinger.

Det er foretatt flere studier av konkurranseevne, og et bidrag er fra møbelnæringen i Spania der de undersøkte 322 små og mellomstore bedrifter (Guzmán, Gutirrés, Cortes, & Ramirez, 2012). Analysen baserer seg på Buckley et al. (1998) sine tre faktorer som må analyseres for å vurdere bedriftens, næringens eller landets konkurranseevne. Finansielle resultater, kostnadsreduksjoner og bruk av teknologi ble testet, og følgende tre hypoteser stilt;

H1: Dess bedre finansielt resultat, dess bedre konkurranseevne.

H2: Dess mer kostnadsreduksjoner, dess bedre konkurranseevne.

H3: Dess mer bruk av teknologi, dess bedre konkurranseevne.

Resultatene viser at disse tre variablene har signifikante effekter på konkurranseevne. Forfatterne konkluderer med at målemetodene som ble presentert av Buckley et al. (1998) viser seg å ha et høyt nivå av pålitelighet og gyldighet for å måle konkurranseevne på bedriftsnivå.

4. DESIGN OG METODER

4.1 Forskningsdesign

For å belyse bedriftenes finansielle stilling har vi benyttet et deskriptivt design for å vise økonomiske nøkkeltall og årlig økonomisk utvikling hos leverandørbedriftene. Vi har brukt kvantitative undersøkelser og sekundærdata som er hentet fra www.proff.no. Ved å bruke et deskriptivt design kan vi i tillegg til å beskrive en eller flere variabler isolert sett, også se på om det er samvariasjon mellom forskjellige variabler. Vi kan også undersøke forskjeller mellom ulike grupper, men vi kan ikke på dette grunnlaget påstå at det foreligger kausale sammenhenger (Silkose, Olsson, & Gripsrud, 2010).

For å undersøke hva oljeservicebedrifter har gjort for å bedre konkurranseevnen siden 2013 har vi benyttet et deskriptivt design og foretatt en spørreundersøkelse. Spørreskjemaet ble utarbeidet for å kunne måle på ordinalnivå der vi rangerte spørsmålene i en Likert-skala fra 1 til 5. I analysen kan vi avgjøre om en enhet har mer av en egenskap enn en annen enhet, men vi kan ikke si noe om hvor mye mer. Det er imidlertid vanlig i praksis å anta at dataene er på intervallnivå, og forutsette at det er det samme intervallet mellom hvert svaralternativ (Silkose et al., 2010).

I tillegg til å benytte deskriptivt design har vi også benyttet kausalt design for å analysere mulige årsakssammenhenger mellom ulike forretningsområder eller økonomiske forhold, og de tiltakene som er blitt iverksatt. Økonomiske nøkkeltall, kategorisering av forretningsområder og svarene fra spørreundersøken ble lagt inn i analyseverktøyet SPSS og dataene ble deretter analysert ved å benytte ordinal logistisk regresjonsanalyse og t-tester.

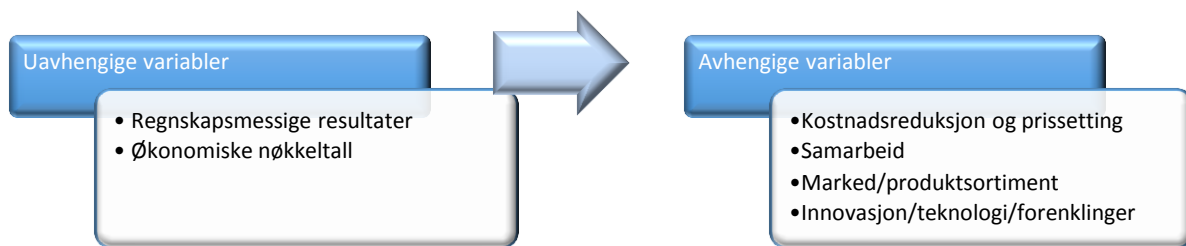
Modellen vår inneholdt dermed én avhengig variabel (1-5, der 1 er i liten grad eller ikke og 5 er i stor grad) og tre metriske uavhengige variabler (salg, resultatgrad og likviditetsgrad).

Modellen kan oppsummeres som i ligning 11:

$$L = \ln \frac{p}{1-p} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e \quad (11)$$

L betegner logiten, det vil si logaritmen av oddsen. P er sannsynligheten mellom 0 og 1, b_0 er koeffisienten for konstanten, det vil si logiten når de uavhengige variablene har verdien 0. X_1 er den uavhengige variabelen salg og b_1 er koeffisienten til salget, x_2 er resultatgraden, x_3 er likviditetsgraden og e er feilleddet. Vi sjekket at de utvalgte uavhengige variablene ikke hadde for høy samvariasjon med hverandre ved hjelp av kolinearitets-funksjonen i SPSS (Tuft, 2000).

Figur 20: Elementer som analyseres i logistisk regresjonsanalyse



4.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Vi har benyttet nøkkeltall for å undersøke bedriftene sin økonomiske situasjon og analysere endringer i omsetning, resultater og andre relevante parametere. For å vise hvordan bedriftene kan bedre konkurranseevnen har vi anvendt teori fra strategifaget. Her kommer blant annet Michael Porter sin teori om industriklynger og generiske strategier til anvendelse. I tillegg har vi henvist til økonomisk teori og annen forskning på området.

4.1.2 Troverdighetskriterier

Vi har benyttet flere parametere for å sjekke troverdigheten i dataene vi analyserer. Først har vi beskrevet ulike typer for validitet, hvordan dette kan måles og hva vi har gjort i vår studie. I tillegg har vi beskrevet reliabilitet og nøytralitet.

Validitet og reliabilitet

Validitet kan defineres som om vi virkelig måler det vi har til hensikt til å måle (Kerlinger, 1973). Cook & Campbell (1979) klassifiserer fire kategorier av validitet; begrepsvaliditet, statistisk konklusjons validitet, intern validitet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet: Den mest grunnleggende formen for validitet som skal si noe om samsvaret mellom teoriplan og måleplan, og hvorvidt våre empiriske data virkelig måler det vi hadde til hensikt å måle. Begrepsvaliditet består av fire typer validitet:

1. **Overflatevaliditet** sier noe om samsvaret mellom teoretisk og operasjonell definisjon av en variabel. En enkel test kan være å spørre etter andres oppfatninger, men en må i tillegg benytte multiple mål og metoder. **Multiple mål** vil si at ett og samme begrep operasjonaliseres ved flere ulike dimensjoner eller egenskaper. Vi har benyttet et sett med spørsmål for å undersøke resultater, prosesser og potensial i de bedriftene vi undersøkte. **Multiple metoder** betyr at vi måler samme begrep gjennom ulike målemetoder. Vi har kombinert å analysere regnskapsdata og spørreskjema, men vi måler forskjellige variabler.
2. **Konvergent validitet** sier noe om og i hvilken grad det er samsvar mellom multiple mål og/eller multiple metoder, og kan testes ved korrelasjonsteknikker.
3. **Divergent validitet** sier noe om i hvilken grad et begrep skiller seg fra et annet begrep. Her kan også korrelasjonsteknikker benyttes.
4. **Nomologisk validitet** sier noe om i hvilken grad begrepet kan bekreftes fra tidligere studier. Vi har benyttet en tredelt analyse og henviser til Buckley et al. (1998) sin teori som vi har omtalt i kapittel 3.3, og som igjen er bekreftet ved en studie som vi har omtalt i kapittel 3.4 om konkurranseevne i møbelnæringen i Spania.

I tillegg må det også måles **reliabilitet** som sier noe om målingene er fri for målefeil, og kan fremstilles som i ligning 12.

$$X_0 = X_t + X_s + X_r \quad (12)$$

Der X_0 er observert skår, X_t er sann skår, X_s er systematisk feil og X_r er tilfeldig feil.

En måling har perfekt reliabilitet når X_r er null, og perfekt validitet når X_0 tilsvarer X_t , det vil si når både X_s og X_r er null. Vi kan si at reliabilitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet (Reve, 1985). En måte å måle reliabilitet på er ved gjentatte målinger av samme fenomen over samme situasjon, som skal gi mest mulig konsistente måleresultater. I vårt tilfelle vil målingene variere over tid, fordi markedet forandrer seg. Vår undersøkelse

ble utført i løpet av en kort periode (fra midten av februar til midten av mars 2016) for å unngå variasjoner i svarene som skyldes endringer i markedet.

Statistisk konklusjonsvaliditet: Sier noe om i hvilken grad vi trekker riktige eller falske konklusjoner om kovarians fra statistiske analyser. To spørsmål kan stilles:

- 1) Er studien sensitiv nok til å trekke meningsfulle empiriske konklusjoner om kovariasjon?
- 2) Er observert kovariasjon tilstrekkelig sterk til å kunne gi tolkbare resultater?

Kovarians og korrelasjon er styrkemål som indikerer hvordan to variabler henger sammen. Er det f.eks. en sammenheng mellom reklameinnsatsen og fortjenesten eller omsetningen? En har fullstendig uavhengighet når kovarians er 0 (Kunnskapssenteret, 2016). I logistisk regresjon er det observerte og ikke potensielle kombinasjoner som er vesentlige. To observasjoner som har identiske verdier på samtlige uavhengige variabler har det samme kovariantmønster (Tuftes, 2000).

Intern validitet: Denne typen validitet er mest sentral ved eksperimentelle studier og kausalanalyser, og angir i hvilken grad en kan si at det eksisterer en kausalrelasjon mellom to variabler. Korrelasjon mellom A og B sier ikke noe om retning, og om sammenhengen kan påvirkes av en bakenforliggende variabel X. Det kan for være ikke-økonomiske faktorer som påvirker strategivalget til bedriftene i undersøkelsen vår.

Ekstern validitet: Sier noe om i hvilken grad forskningsresultatene er generaliserbare. Vår studie omfatter en næring med mange komplekse påvirkningsfaktorer, og som på grunn av det plutselige oljeprisfallet er i en spesiell situasjon. Det er vanskelig å si noe generelt om funnene våre også ville vært gjeldende for andre næringer som opplever lignende prissjokk (Reve, 1985).

Innholdsvaliditet: Vi må kunne si noe om i hvilken utstrekning den målemetoden vi benytter dekker hele det teoretiske begrepets domene. Det kan være andre faktorer enn det vi måler som kan spille inn når vi skal vurdere bedriftenes konkurransevne. Vi har tatt med et åpent spørsmål i spørreundersøkelsen der det er mulig å legge til kommentarer. I tillegg gjorde vi en test av spørreskjemaet til de to første som mottok det, der vi fulgte opp med en telefonsamtale for å avdekke eventuelle mangler eller misforståelser. Da fikk vi også testet overflatevaliditet,

som skal uttrykke hva målene ser ut til å måle subjektivt, og om spørsmålene stemmer overens med oppfatning av begrepet man ønsker å måle (Silkose et al., 2010).

Nøytralitet: Vi har informert bedriftene vi har sendt spørreskjema til om at vi ikke vil gjengi svarene til hvert enkelt firma i oppgaven, kun som en del av totalen. Mange bedrifter ønsker å være anonyme på grunn av at de ikke vil informere om sine strategiske beslutninger. I tillegg vil anonymitet også bidra til at svarene som gis vil være mer nøytrale fordi det ikke vil være nødvendig å fremstille bedriften mer positivt enn i virkeligheten. Ved utsendelse av spørreskjema har vi også oppgitt at vi ønsker å se på hva næringen har gjort samlet sett, og at vi ikke ønsker å sette selskapene opp mot hverandre.

4.2 Metodevalg

Valg av bedrifter i undersøkelsen er gjort på bakgrunn av at vi ønsket å analysere en gruppe norske oljeserviceselskaper med en omsetning på over 30 millioner kroner. Årsaken til at vi ønsket å benytte dette segmentet var følgende: 1) Det kreves en viss omsetning og dermed handlingsrom for å kunne foreta store omstillinger for å bedre konkurransevnen. Dermed vil ikke alle spørsmålene være relevante for de minste oljeserviceselskapene. 2) Vi ønsket primært å undersøke norske oljeserviceselskaper og dermed er det kun norske aksjeselskaper som er med i analysen.

4.2.1 Datainnsamling

Spørreskjema ble sendt ut elektronisk ved hjelp av «Google Documents skjemaer» til et tilfeldig utvalg av oljeservicebedrifter med omsetning på over 30 millioner kroner. Utvalget av selskaper ble foretatt ved å benytte de samme næringskodene som ble brukt i kategoriseringen for oljeserviceselskaper i rapporten «Industribyggerne 2015» (IRIS, 2015), se figur 21.

Figur 21: Næringsinndeling for oljeservicenæringen brukt i rapporten Industribyggerne 2015

Kategorier:	Næringskoder:	Eksempler:
Operatørselskap	06 Utvinning av råolje og naturgass (merk at Statoils forskningsavdelinger ikke inngår her)	 
Oljeservice	09.1 Tjenester tilknyttet tvinning av råolje og naturgass	   
Verftsindustri og installasjon	30 Transportmiddelind., 33 Maskinreparasjon og – installasjon	    
Verkstedindustri	25 Metallvareindustri, 26 Data- og elektronisk industri, 27 Elektroteknisk industri, 28 Maskinindustri, 29 Motorkjøretøyindustri	      
Teknisk tjenesteyting og bemanningst.	62 IT-tjenester, 71 Arkitekter og tekniske konsulenter; 72 Forskning og utviklingsarbeid; 74 Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet; 78 Arbeidskrafttjenester	   
Transport og lagring (inkl. rederi)	36 Vannforsyning, 37 Håndtering av avløpsvann, 38 Avfallshåndtering, 39 Miljørydding og miljørensing, 49 Landtransport og rørtransport, 50 Sjøfart, 51 Lufttransport, 52 Transporttjenester og lagring, 53 Post og distribusjonsvirksomhet	    
Øvrige næringer	Engroshandel, Hotell og restaurant, Petroleums- og kullvareindustri (raffineri), Gummivare- og plastindustri osv.	   Mongstad produksjonsanlegg 

Kilde: IRIS, (2015)

Søket ble gjort på www.proff.no, en søkeside som henter bedriftsinformasjon fra Brønnøysundregistrene. Under segmentering søkte vi opp bedrifter på hver av de aktuelle næringskodene, og la inn forutsetning om en omsetning på over 30 millioner kroner. Vi satte også som en forutsetning at selskapsform skulle være aksjeselskap. Dermed unngikk vi de aller minste selskapene, enkeltpersonforetak og utenlandske selskaper. Resultatet ble sortert alfabetisk, og vi sendte ut spørreskjema til ca. hvert annet til tredje selskap som kom opp. Der hvor mange selskap begynte med samme navn, og tydelig tilhørte samme konsern med samme kontaktpersoner, gjorde vi unntak. Deretter søkte vi opp nettsidene til hver enkelt bedrift for å få tak i e-postadressen til daglig leder. Der e-postadressen til daglig leder ikke var oppgitt, brukte vi selskapets felles e-post, og oppga Att: «Navn på daglig leder» i emnefeltet.

Populasjonen vår bestod av ca. 1.100 selskaper. Se tabell 2 under avsnitt 5.1. Vi ønsket å oppnå en feilmargin innenfor 10 % ved et 95 % konfidensintervall, og hadde da behov for mellom 80 og 90 svar. Feilmarginen (F) ble beregnet ut fra følgende formel:

$$F = Z \cdot \sqrt{\frac{a}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N}} \cdot 100 \quad (13)$$

Ligning 13 uttrykker følgende: Ved et konfidensintervall på 95% finner vi en Z verdi på 1,96. 5% blir restverdien av konfidensintervallet slik at a blir 0,05. N er et uttrykk for hele populasjonen og n for utvalget. Når vi legger inn en populasjon på 1.100 og et utvalg på 86 får vi en feilmargin på 10,15 prosent.

Først ble det sendt ut omtrent 40 skjema for å teste hvor stor svarprosent vi kunne forvente. På de første 40 skjemaene som ble sendt ut mottok vi 11 svar. Det innebar at vi måtte sende omtrent 400 spørreskjema for å oppnå ønsket nøyaktighetsgrad. Totalt sendte vi ut 389 spørreskjema, og fikk i retur 99 besvarte skjemaer, noe som utgjør en svarprosent på 25%. For å kunne delta i undersøkelsen satte vi som krav at minst 25 % av omsetningen måtte være til oljenæringen. Det ble avdekket ut ifra det ene spørsmålet at 13 bedrifter ikke kvalifiserte til å delta i undersøkelsen på grunn av for lav omsetning til oljenæringen. Totalt godkjente besvarelser ble av den grunn 86, noe som utgjør ca. 8 % av det totale utvalget. Siden vi benyttet Google Docs skjema ble svarene automatisk registrert og lagret i et Google Docs regneark. Spørreskjemaet ble sendt elektronisk og dermed var det ikke mulighet til å utelate å besvare noen av spørsmålene, siden det da ikke var mulig å komme videre til neste spørsmål. Svarprosenten på hvert enkelt spørsmål er derfor 100 % av de som deltok i undersøkelsen.

Alle spørreskjemaene ble sendt ut i perioden februar til mars 2016, og besvarelsene er fra samme periode. For å se på endring i økonomiske nøkkeltall ble også www.proff.no benyttet for å se på årstallene 2013 og 2014. Her ble søket gjort på organisasjonsnummeret til de som hadde avgitt svar i spørreundersøkelsen. Spørreskjemaet som ble sendt ut finnes i vedlegg 1. En oppsummering av alle kvalifiserte svar finnes i vedlegg 2. I vedlegg 3 er en alfabetisk oversikt over de selskapene som svarte på spørreundersøkelsen.

Etter at alle dataene var samlet inn ble resultatene lagt inn i analyseverktøyet SPSS slik at vi kunne tolke dataene og foreta en rekke analyser. Svarene fra spørreskjemaene ble importert fra Google Docs regneark og inn i SPSS. Dermed unngikk vi eventuelle manuelle tastefeil med datainnleggelsen. Nøkkeltall fra www.proff.no ble lagt inn manuelt i et Excel regneark og så importert til SPSS. For å ha mulighet til å analysere eventuelle forskjeller i tiltak som er

gjort mellom de største og de minste selskapene som deltok i undersøkelsen brukte vi i tillegg funksjonen som ligger i SPSS til å lage ulike grupper av selskaper.

4.2.2 Dataanalysens utfordringer

Vi klarer ikke å identifisere alle oljeserviceselskapene ved å benytte næringskodene som blir benyttet til å segmentere bransjer. Grunnen til dette er at det ikke alltid blir spesifisert om virksomheten er rettet mot oljenæringen. Et eksempel kan være næringskode 28.229 som heter «Produksjon av løfte- og håndteringsutstyr ellers» der flere oljeserviceselskaper er registrert (se figur 21). Dette problemet er også belyst i andre studier. I SNF-rapport nr. 02/13 skriver Vatne at det nærmest er umulig å få et korrekt bilde av leverandørindustriens omfang ved å benytte næringsstatistiske kategorier (Vatne, 2013). For å løse dette problemet hadde vi et spørsmål i spørreskjemaet der vi identifiserte firmaer som ikke var oljerelaterte.

Bedriftene vi analyserte er ikke direkte sammenlignbare siden de ikke produserer de samme varene eller tjenestene. Dermed er det ikke mulig direkte å sammenligne tallene. Dette var heller ikke hensikten, vi var ute etter å finne endringer som gjelder for bransjen og ikke hver enkelt bedrift.

Utvalget vi har analysert er begrenset i den grad at 86 av ca. 1.100 oljeservicebedrifter er representert. Dette utgjør 8% av den totale populasjonen og vi vil ikke oppnå 100% nøyaktighet i analysene vi har foretatt. Det medførte en stor arbeidsmengde å sende ut 389 spørreskjema og finne frem til e-postadresse til daglig leder i hvert firma. Derfor måtte vi begrense utvalget til at vi på statistisk grunnlag kunne analysere og tolke dataene.

Selv om vi har informert om at svarene på spørreskjemaet ville bli anonymisert i oppgaven, ligger det en risiko i at vi ikke nødvendigvis har fått et representativt utvalg. Blant de 389 bedriftslederne som mottok spørreundersøkelsen var det opp til hver enkelt om de ønsket å delta. Selv om 25 % (22/86) av bedriftene hadde negativt resultat i 2014 er det en risiko for undersøkelsen at bedrifter med negativt resultat ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Det kan også være en mulighet for at bedrifter med negativt resultat deltok for å kunne videreformidle hva de nå gjør for å bedre konkurranseevnen. Dermed er det også en mulighet for at bedrifter med negativt resultat i 2014 er overrepresentert.

En annen utfordring er at spørreundersøkelsen er besvart av den enkelte på et subjektivt grunnlag. Vi har benyttet en Likert-skala med svaralternativer fra 1-5 på de fleste spørsmålene, og det blir en subjektiv vurdering fra hver enkelt deltaker å angi i hvor stor grad tiltak er gjennomført etter 2013. Ønske om å gjennomføre tiltak kan være større enn det som reelt sett er gjennomført, og svarene kan være for positive sammenlignet med det som er virkeligheten.

4.2.3 Forskningsetiske aspekter

Strategiske endringer kan være sensitive for den enkelte bedrift. Vi har derfor understreket i spørreskjemaet at svarene til de enkelte firmaene ikke vil bli gjengitt i oppgaven. Vi har imidlertid fått tilgang på et så stort datamateriale at det ikke har noen hensikt å oppgi hva den enkelte bedrift har foretatt for å forbedre konkurranseevnen.

5. ANALYSE OG RESULTATER

5.1 Beskrivelse av oppnådd utvalg

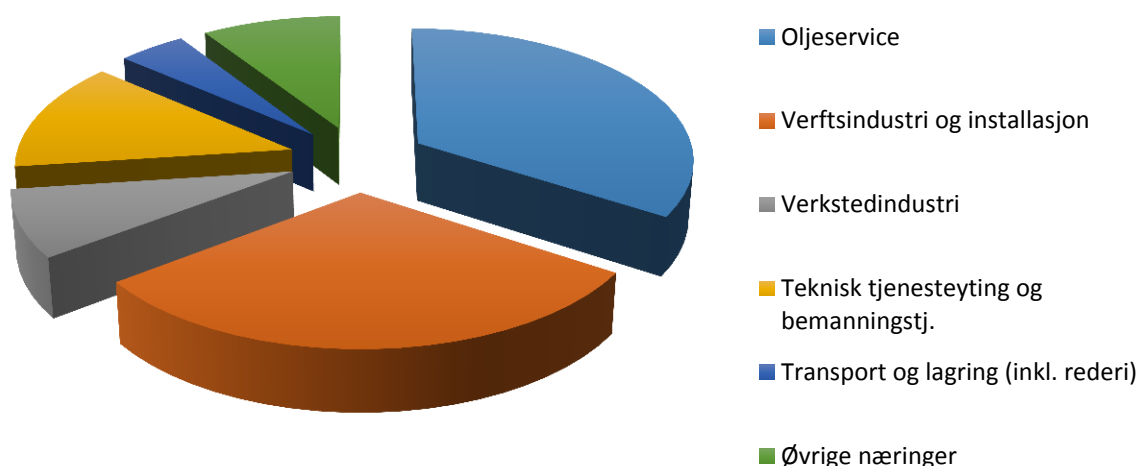
Vi sendte ut spørreskjema til 389 tilfeldig utvalgte bedrifter ut i fra et totalt utvalg på 1091 bedrifter. Skjemaene ble sendt på e-post til daglig leder, og vi mottok 99 spørreskjema ferdig utfylt i retur. Dette utgjorde en svarprosent på 25 %. 13 av bedriftene som svarte, innfridde ikke kriteriene om nok oljereelatert omsetning og ble derfor tatt ut av analysen. Til slutt var det 86 kvalifiserte svar, noe som utgjorde 8 % av det totale utvalget. Besvarelsene kom fra oljeserviceselskaper i ulike kategorier, og antall fra hver kategori fordelt på ulike næringskoder er gjengitt i tabellen under. Det totale utvalget består av alle oljeserviceselskaper som er registrert på www.proff.no under de angitte næringskodene, og som i tillegg er aksjeselskap med en omsetning over 30 MNOK. I næringskoder der det inngikk en rekke ulike næringer (f.eks. NS kode 71.129 konsulentselskaper), har vi inkludert 20 % av antall selskaper i det totale utvalget. Dette er basert på at petroleumsnæringen utgjør om lag 20 % av BNP.

Tabell 2: Oversikt over oppnådd utvalg

Kategori	Sendt	Svart	Totalt utvalg
Oljeservice Næringskoder: 09.109	71	17	83
Teknisk tjenesteyting og bemanningstjenester Næringskoder: 71.122, 71.129, 71.200, 74.909, 78.200	68	21	135
Transport og lagring Næringskoder: 50.201, 50.202, 50.204, 51.100, 52.223, 52.229, 70.100	79	11	341
Verftsindustri og installasjon Næringskoder: 30.113, 30.114, 30.116, 33.110, 33.120, 33.140, 33.150 33.200, 38.320	63	14	231
Verksted industri Næringskoder: 24.200, 25.110, 25.120, 25.610, 25.620, 25.990, 28.140, 28.229, 28.290	57	12	151
Øvrige næringer Næringskoder: 43.990, 46.630, 46.692, 46.694, 49.410, 74.909, 77.320, 77.390, 81.220	51	11	150
SUM	389	86	1 091

Bedriftene som svarte hadde tilsammen 33 milliarder i omsetning i 2014 og 350 millioner i driftsresultat. Dette utgjør en samlet driftsmargin på 1,06%. Noe av årsaken til den lave driftsmarginen er at 22 av 86 bedrifter hadde negativt driftsresultat. Som figur 22 og tabell 3 viser er hoveddelen av omsetningen til bedriftene vi undersøkte, innenfor forretningsområdene oljeservice og verftsindustri og installasjon.

Figur 22: Oppnådd utvalg fordelt på forretningsområde



Tabell 3: Total omsetning per forretningsområde i undersøkelsen

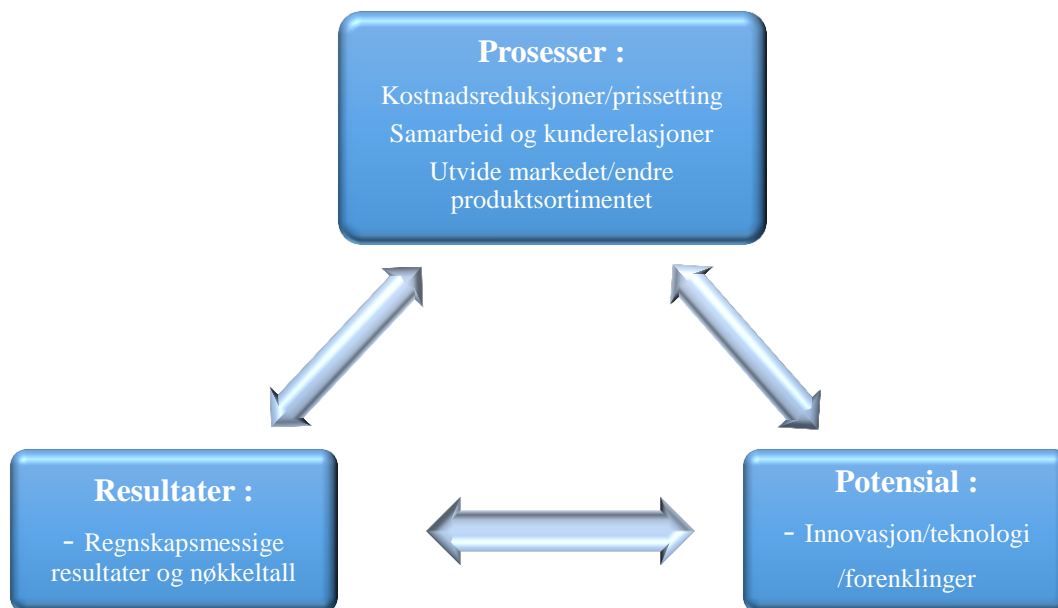
Kategori	Omsetning	i %
Oljeservice	11 258 881	34 %
Teknisk tjenesteyting og bemanningstjenester	4 398 739	13 %
Transport og lagring (inkl. rederi)	1 486 592	5 %
Verftsindustri og installasjon	10 089 590	31 %
Verksted industri	2 707 160	8 %
Øvrige næringer	3 043 273	9 %
SUM	32 984 235	100 %

5.2 Strukturen på analysen

Vi har som tidligere beskrevet under kapittel 3, tatt utgangspunkt i Buckley et al. (1998) sin teori og tilpasset denne slik at vi får frem det essensielle i vår undersøkelse. For å undersøke **resultater** har vi benyttet regnskaper og økonomiske nøkkeltall fra 2013 og 2014. Ideelt sett skulle vi hatt med tallene for 2015, men disse var ikke tilgjengelige på tidspunktet for skriving av oppgaven. **Prosesser** er delt opp i tre kategorier; kostnadsreduksjon/prissetting,

samarbeid/kunderelasjoner og marked/produktssortiment. Analysene av prosesser er basert på tilbakemeldinger i spørreskjema fra bedriftsledere. **Potensial** sier noe om potensialet for fremtidig økt konkurransevne ved å se på aktiviteter som gjennomføres i forbindelse med innovasjon, teknologi og rutiner. Disse analysene er også basert på tilbakemelding i spørreskjema fra bedriftsledere.

Figur 23: Resultatet av vår undersøkelse er basert på Buckley et al. (1998) sitt mål på konkurransevne



5.3 Analysen

Nedenfor presenteres kun de svarene og analysene som er mest relevante. Alle svarene fra spørreskjemaet finnes i vedlegg 2. Vi starter med å se på regnskapsmessige resultater og nøkkeltall, og fokuserer hovedsakelig på totaler slik at vi kan få en felles forståelse for bransjen vi undersøker, og ikke for hver enkelt bedrift. Vi har videre analysert prosesser som bedriftene gjennomfører for å øke konkurransevnen, som vist i de tre øverste sirklene til venstre i figur 24. Til slutt har vi sett nærmere på hvilke tiltak som gjøres i bedriftene i dag for å sikre fremtidig konkurransevne (potensial). For å analysere mulige sammenhenger mellom bedriftenes regnskapsmessige resultater og nøkkeltall fra 2014 og iverksatte tiltak, har vi benyttet statistikkprogrammet SPSS.

5.3.1 Regnskapsmessige resultater og nøkkeltall

Vi har på grunnlag av sekundærdata sammenlignet resultater og nøkkeltall for å se om det er forretningsområder som skiller seg ut i positiv eller negativ retning, men vi kan imidlertid ikke finne at det er spesielle forretningsområder som skiller seg ut. Denne analysen finnes i vedlegg 4. Vi har beregnet følgende:

Omsetning:

Ved å ta utgangspunkt i 2013 viser vår undersøkelse at omsetningen for alle selskapene som er med i undersøkelsen er redusert med 1,7 milliarder fra 2013 til 2014 (fra 34,7 til 33 milliarder). Dette utgjør en reduksjon på 5 %.

Driftskostnader:

Totale driftskostnader for bedriftene som ble analysert ble redusert med 750 millioner fra 2013 til 2014 (fra 33,4 til 32,6 milliarder), noe som utgjør en 2 % reduksjon.

Driftsresultat:

Driftsresultatet samlet for alle 86 bedriftene vi analyserte ble redusert med 1 milliard fra 2013 til 2014 (fra 1,3 milliard til 350 millioner). Dette utgjør en reduksjon på 74 %.

Driftsmarginer:

Vi ser store variasjoner mellom selskapene, men den totale gjennomsnittlige driftsmarginen for selskapene som er med i undersøkelsen vår er redusert med 2,7% fra 2013 til 2014 (fra 3,8% til 1,1%). Over halvparten av bedriftene hadde en reduksjon av driftsmargin fra 2013 til 2014 på 2 % eller mer. Noe av årsaken til den gjennomsnittlige lave driftsmarginen var at ¼ av selskapene i undersøkelsen hadde negativt driftsresultat i 2014.

Likviditetsgraden er i utgangspunktet lav for alle oljeservicebedrifter både i 2013 og 2014 med et gjennomsnitt på 1,4. 58 av 86 bedrifter hadde en likviditetsgrad på 1,4 eller under i 2014. 14 bedrifter har likviditetsgrad på under 1, som betyr at kortsiktig gjeld er høyere enn omløpsmidlene.

Gjeldsgraden er i gjennomsnitt økt fra 7 i 2013 til 18 i 2014. Dette er en økning på 166 %. Resultatet viser en markant økning av gjelden i forhold til egenkapitalen. Her er det imidlertid

ekstremverdier som medfører at gjennomsnittstallet blir veldig høyt. Hvis vi utelukker to bedrifter med ekstremverdier blir økningen fra 2013 til 2014 på 29 % (fra 5,1 til 6,6).

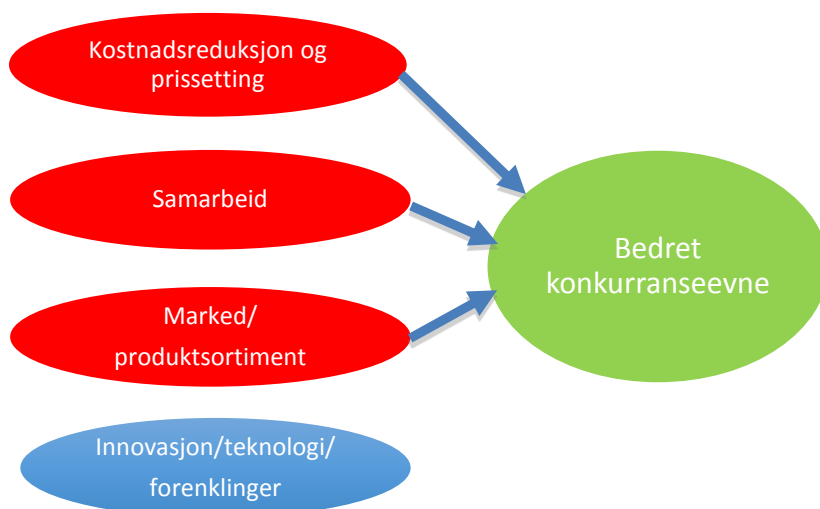
Egenkapitalandelen er i gjennomsnitt 25 % i 2014. Det er tre selskaper som har negativ egenkapital som betyr at hele aksjekapitalen er tapt. Egenkapitalrentabiliteten viser en reduksjon fra i gjennomsnitt 77% i 2013 til 21% i 2014. Dette viser at resultatene i forhold til egenkapitalen er blitt betydelig redusert.

5.3.2 Prosesser

I spørreskjemaene til bedriftene stilte vi en rekke spørsmål for å finne ut hvilke tiltak oljeserviceselskapene har iverksatt for å forbedre konkurransevnen etter 2013. Spørreundersøkelsen ble strukturert etter samme inndeling som i figur 23. Under prosesser undersøkte vi dermed de tre første elementene fra avsnitt 1.2, jfr. figur 24:

- 1) Har oljeserviceselskapene **redusert priser og kostnader** for å bedre konkurransevnen?
- 2) Har oljeserviceselskapene **økt samarbeidet** for å bedre konkurransevnen?
- 3) Har oljeserviceselskapene **endret marked og produktsortimentet** for å bedre konkurransevnen?

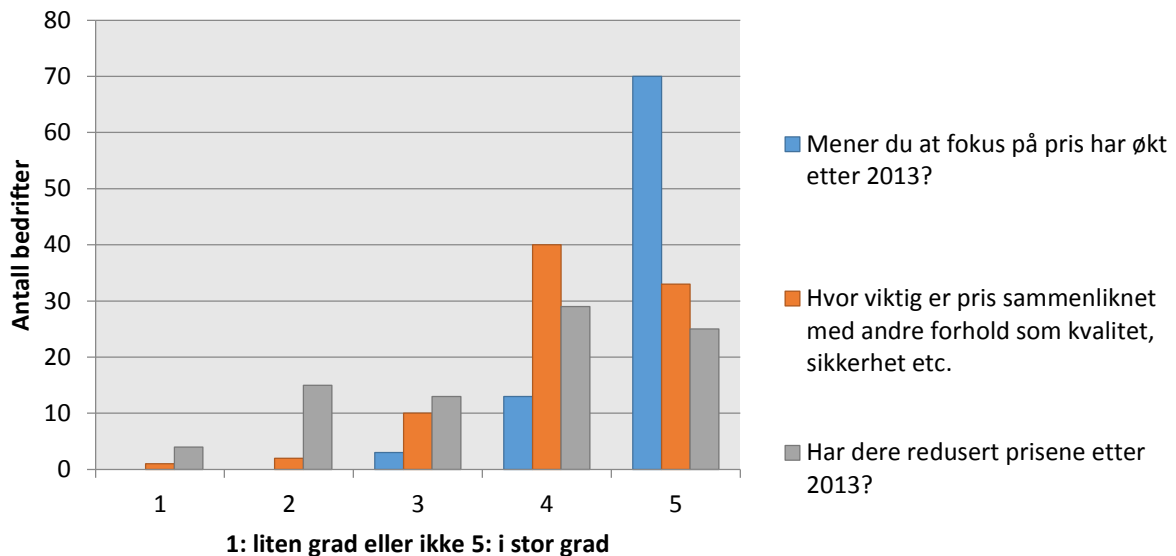
Figur 24: Analyse om hvilke tiltak som er gjennomført for å forbedre konkurransevnen



Kostnadsreduksjon og prissetting

Svarene viser at oljeserviceselskapene i stor grad har opplevd at fokus på pris har økt hos kunden etter 2013, og at prisen er viktig sammenliknet med andre forhold som kvalitet, sikkerhet etc. Det er derimot variasjon i hvor stor grad prisene er blitt redusert fra 2013 til 2015, jfr. figur 25.

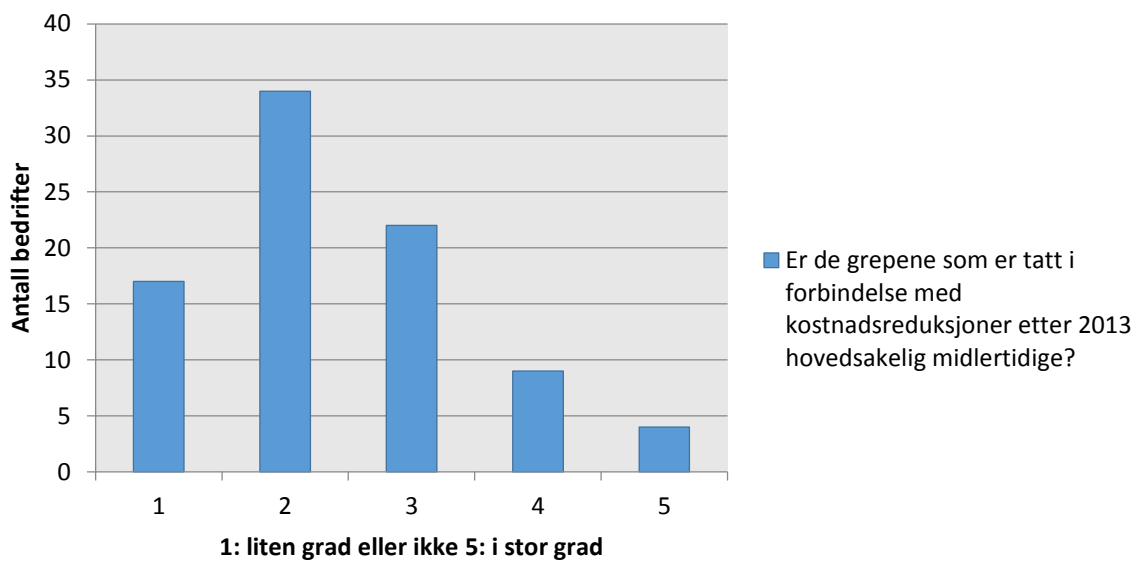
Figur 25: Svar på spørsmål om prissetting



Vi fant ingen statistisk signifikante sammenhenger som viste at variasjonen i svarene var avhengige av selskapenes finansielle nøkkeltall for 2014. Resultatene ga likevel en indikasjon på at selskaper med dårlige resultater rapporterte høyere grad av prisreduksjon. Som figur 25 viser, har en rekke selskaper svart at prisen nå er viktigere enn andre forhold som kvalitet og sikkerhet etc.

Analysen viser også kostnadsreduksjonene som oljeservicebedriftene har foretatt er varige, og kun 4,7 prosent svarer at tiltakene i stor grad er midlertidige, se figur 26.

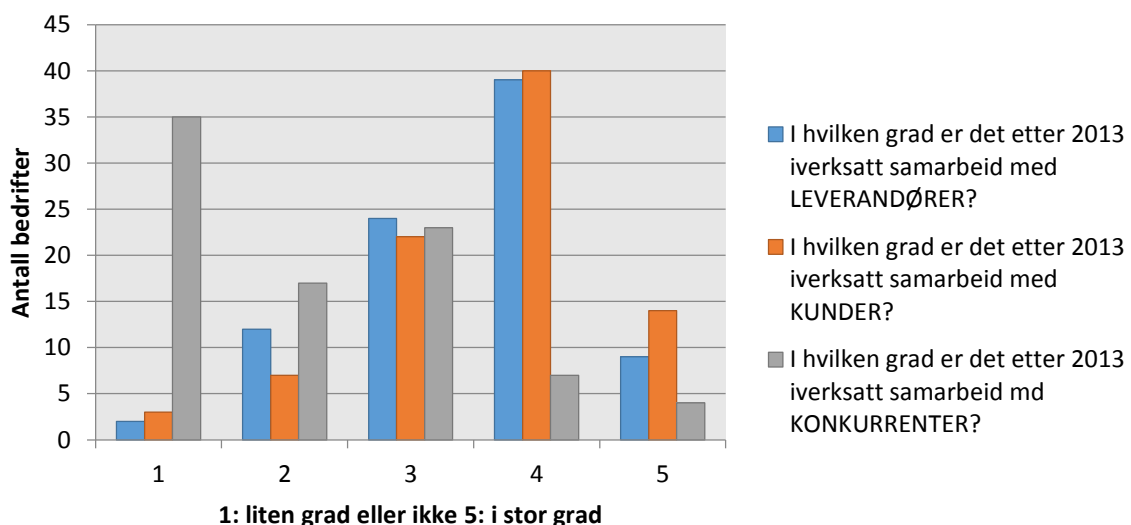
Figur 26: Spørsmål om kostnadsreduksjoner er midlertidige



Samarbeid / kunderelasjoner

I undersøkelsen var vi interessert i å se om oljeserviceselskapene hadde foretatt seg noe siden 2013 for å øke samarbeidet med kunder, underleverandører eller konkurrerende bedrifter. Resultatet viser at det er gjort størst innsats for å øke samarbeidet med kunder. Dette kan for eksempel være tiltak for å se på kostnadsbesparende løsninger i samarbeid med kunden. I tillegg er det iverksatt tiltak for å øke samarbeidet med underleverandører. Når det gjelder samarbeid med konkurrenter sier hele 40,7 prosent at de i liten grad eller ikke har iverksatt tiltak, jfr. figur 27.

Figur 27: Spørsmål om samarbeid

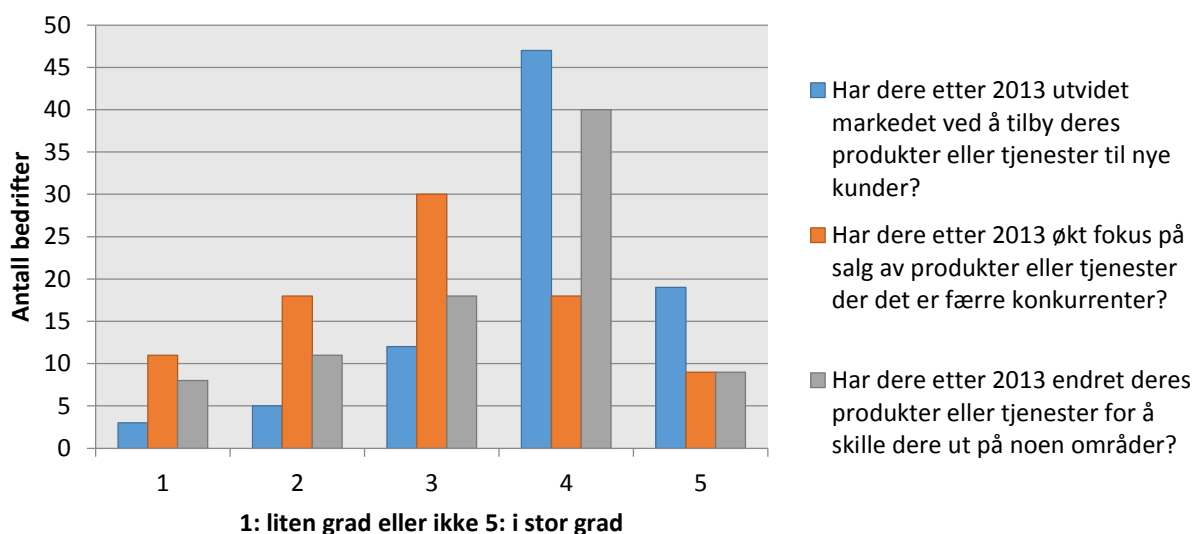


Utvide markedet/endre produktsortimentet

Vi ønsket også å undersøke om det er foretatt endringer etter 2013 for å få et større markedsgrunnlag ved enten å utvide markedet eller tilpasse produktsortimentet for å bedre omsetningen. Resultatet av undersøkelsen viser at de fleste har utvidet markedet etter 2013 ved å tilby nye produkter eller tjenester. I tillegg har de utvidet markedet ved å tilby sine produkter eller tjenester til nye kunder. På en skala fra 1 til 5, der 1 er i liten grad eller ikke og 5 er i stor grad, svarer 57 prosent 4 og 5 på spørsmålet at de nå tilbyr nye produkter eller tjenester. 76,8 prosent svarer 4 og 5 på at de nå tilbyr produkter til nye kunder.

Når det gjelder spørsmålet om bedriftene har endret sine produkter eller tjenester etter 2013 for å skille seg ut på noen områder, viser resultatet at noen av bedriftene jobber med å differensiere seg fra konkurrentene. Kun 9,3 prosent sier at de i liten grad eller ikke har endret sin strategi på dette området. Flertallet av bedriftene som var med i undersøkelsen har også gjort tiltak for å få mersalg ved å tilby tilleggsprodukter eller tjenester.

Figur 28: Spørsmål om marked og produktsortiment



Da vi fant varierende resultater når det gjaldt differensiering, ønsket vi å finne ut om dette var finansielt betinget. Vi tok utgangspunkt i at det er nøkkeltallene som påvirker om en har endret strategi etter 2013, men det kan selvsagt også være motsatt. En endring til differensieringsstrategi kan medføre bedre resultater. Vi forutsetter imidlertid at det vil ta et par år før tiltak iverksatt etter 2013 vil påvirke regnskapsmessige resultater.

Hvilke nøkkeltall påvirker sannsynligheten for at bedriftene har gjennomført differensiering (endret sine produkter eller tjenester for å skille seg ut på noen områder)?

Modellen inneholdt tre uavhengige variabler (omsetning, resultatgrad og likviditetsgrad). Modellen i sin helhet var statistisk signifikant. Dette indikerer at modellen har en statistisk signifikant effekt på den uavhengige variabelen. Nagelkverke (Pseudo R) verdien tyder på at omtrent 12,9 % av variansen ble forklart i modellen. Som vist i tabell 5 ga i dette tilfellet den ene forklaringsvariabelen (resultatgrad) også et unikt statistisk signifikant bidrag til modellen. En økning i resultatgraden med ett prosentpoeng ga en reduksjon i log oddsen med -0,041. Vi kan med 95% sikkerhet si at log oddsen ligger i intervallet -0,067 til -0,015.

Tabell 5 – Ordinal logistisk regresjonsanalyse

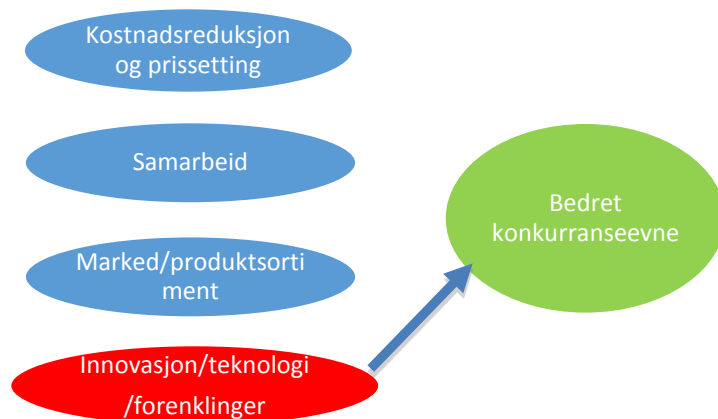
<i>Uavhengig variabel</i>	<i>Estimat</i>	<i>Std-avvik</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Intervall Fra</i>	<i>Intervall Til</i>
<i>Omsetning</i>	0,000	0,000	0,473	0,000	0,000
<i>Resultatgrad</i>	-0,041	0,013	0,002	-0,067	-0,015
<i>Likviditetsgrad</i>	-0,021	0,268	0,936	-0,547	0,504

5.3.3 Potensial

For å analysere bedriftens potensial har vi med utgangspunkt i Buckley et al. sin teori som vist i figur 23, undersøkt om bedriften har foretatt strategiske endringer etter 2013 ved å sette i gang tiltak som fører til innovasjon, mer bruk av teknologi eller forbedring av interne rutiner. Under potensial undersøkte vi dermed det siste spørsmålet fra avsnitt 1.2:

4) Har oljeserviceselskapene gjennomført innovasjon, teknologiutvikling og forenklinger for å bedre konkurranseevnen?

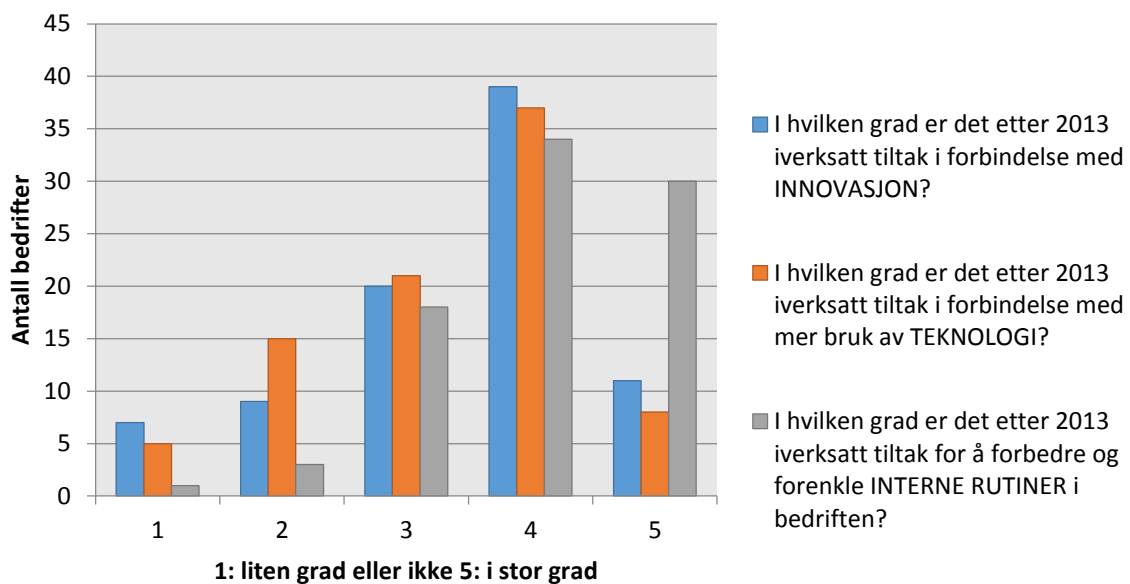
Figur 29: Analyser om potensial har medført økt konkurranseevnen



Bedriftens fremtid bestemmes av grunnlaget som legges nå, og dermed er generering av nye produkter og prosesser avgjørende for bedriftens fremtidige potensial. Undersøkelsen vår er basert på tilbakemeldinger vi har fått fra bedriftslederne, og i hvilken grad de har iverksatt tiltak etter 2013.

Undersøkelsen viser at oljeserviceselskapene har iverksatt flere tiltak i forbindelse med innovasjon og teknologi der en utvikler nye, eller forbedrer eksisterende produkter og tjenester. Kun 8,1 prosent sier at de i liten grad eller ikke har iverksatt tiltak i forbindelse med innovasjon, mens 58,1 prosent svarer 4 og 5 i en skala fra 1-5 der 1 er i liten grad eller ikke, og 5 er i stor grad. I tillegg har de tatt i bruk mer teknologi i produktutvikling eller arbeidsprosesser, og kun 5,8 prosent svarer at de i liten grad eller ikke har endret seg på dette området, jfr. figur 30.

Figur 30: Spørsmål om innovasjon, teknologi og interne rutiner



Undersøkelsen viser også at det for alle typer oljeserviceselskaper er gjort betydelige endringer i forbindelse med å forbedre og forenkle interne rutiner i bedriften. 34,9 prosent svarer at de har gjort store endringer, og 95,3 prosent svarer mellom 3 og 5 i en skala fra 1 til 5.

Under arbeid med analysene fant vi flere tegn på at de større bedriftene hadde iverksatt flere tiltak enn de mindre bedriftene. Vi utførte derfor en T-test der vi sammenlignet summen av svarene på disse tre tiltakene (innovasjon + teknologi + interne rutiner) på de selskapene i undersøkelsen med størst og minst omsetning. Vi brukte funksjonen i SPSS til å dele selskapene inn i to grupper i forhold til størrelsen på omsetningen. Den ene gruppen bestod dermed av 43 selskaper med omsetning under 139,417 MNOK og den andre av 43 selskaper med omsetning over 139,417 MNOK.

Er det en signifikant forskjell i gjennomsnittscore på store og små selskaper når det gjelder innovasjon, teknologiutvikling og interne rutiner?

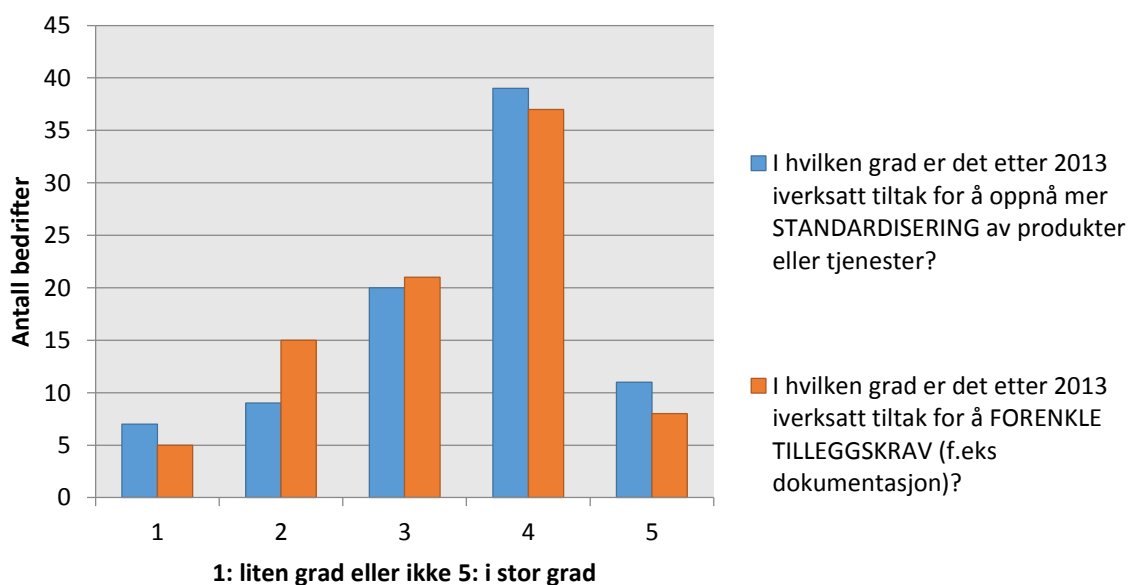
T-testen viser at det er en signifikant forskjell mellom gruppen med de små selskapene og gruppen med de store selskapene. De små selskapene hadde en gjennomsnittlig score på 10,02, mens de store hadde en gjennomsnittlig score på 11,58. Gjennomsnittsforskjellene var på -1,56, se resultatene av T-testen i tabell 7.

Tabell 7: T-test innovasjon, teknologiutvikling og interne rutiner

<i>Bedrifter med omsetning</i>	<i>Observasjoner</i>	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Std-avvik</i>
< TNOK 139 417	43	10,02	2,335
> TNOK 139 417	43	11,58	2,163

<i>t</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Gjennomsnittlig forskjell</i>	<i>Std-avvik forskjell</i>	<i>Intervall Fra</i>	<i>Intervall Til</i>
-3,210	0,002	-1,558	0,485	-2,523	-0,593

Når det gjelder spesifikke tiltak som oljeselskapene har etterspurt, som å oppnå mer standardisering av produkter eller tjenester og forenkling av tilleggskrav, som for eksempel dokumentasjon, ser vi et noe mer varierende resultat. Noen tiltak er blitt iverksatt, men kun 12,8 prosent svarer at standardisering er blitt gjort i stor grad, og 3,5 prosent svarer at de i liten grad eller ikke har iverksett tiltak for å forenkle tilleggskrav, jfr. figur 31.

Figur 31: Spørsmål om standardisering og forenkling av tilleggskrav

Da svarene på grad av standardisering var så varierende, ønsket vi også her å finne ut om det var forskjell på store og små bedrifter. Vi brukte funksjonen i SPSS til å dele selskapene inn i to grupper i forhold til størrelsen på omsetningen. Den ene gruppen bestod dermed av 43

selskaper med omsetning under 139,417 MNOK og den andre av 43 selskaper med omsetning over 139,417 MNOK.

Er det en signifikant forskjell i gjennomsnittscore på store og små selskaper når det gjelder standardisering?

T-testen viser at det er en signifikant forskjell mellom gruppen med de små selskapene og gruppen med de store selskapene. Gjennomsnittet på svarene for de små var 2,91 og de store 3,56, der 1 er gjennomført standardisering i liten grad og 5 er gjennomført i stor grad.. Gjennomsnittsforskjellene var på -0,65. Vi kan med 95% sikkerhet si at forskjellene ligger mellom -1,081 og -0,221, se tabell 8.

Tabell 8: T-test standardisering

<i>Bedrifter med omsetning</i>	<i>Observasjoner</i>	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Std-avvik</i>
<i>> TNOK 139 417</i>	43	2,91	0,895
<i>< TNOK 139 417</i>	43	3,56	1,098

<i>t</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Gjennomsnittlig forskjell</i>	<i>Std-avvik forskjell</i>	<i>Intervall Fra</i>	<i>Intervall Til</i>
-3,015	0,003	-0,651	0,216	-1,081	-0,221

6. DISKUSJON

6.1 Hovedfunn

De fleste oljeserviceselskapene har redusert prisene på sine produkter eller tjenester etter 2013 og kun 4,7% oppgir at de i liten grad eller ikke har redusert prisene. De økonomiske resultatene var allerede i 2014 svært dårlige for mange av selskapene som var med i undersøkelsen. Driftsmarginene var i gjennomsnitt redusert med 2,7% (fra 3,8% til 1,1%) fra 2013 til 2014, og ¼ av selskapene hadde i 2014 negativt driftsresultat.

Undersøkelsen viser at oljeserviceselskapene har satt i gang flere tiltak i forbindelse med innovasjon, teknologiutvikling og forenkling av interne rutiner. Vi finner en signifikant forskjell mellom tiltak som er utført, der de største selskapene har foretatt seg mer enn de mindre.

57% av bedriftene svarer at de i større grad har endret sine produkter eller tjenester for å skille seg ut på noen områder. Undersøkelsen viser signifikant sammenheng mellom resultatgrad i 2014 og grad av igangsatt differensiering. De som hadde best resultatgrad i 2014 svarer i mindre grad at de har endret på sitt produkt- eller tjenestespekter.

Etter at det ble satt fokus på kostnader i oljeindustrien våren 2014, har det også vært et stort fokus på standardisering av leveranser. Kun 3,5% svarer at de i liten grad eller ikke har iverksatt tiltak for å oppnå mer standardisering, og 12,8% svarer at de i stor grad har iverksatt tiltak. Vi finner en signifikant forskjell mellom de største og minste bedriftene i undersøkelsen og tiltak som er iverksatt, der de største selskapene, målt i omsetning, har iverksatt flere standardiseringstiltak.

6.2 Drøfting

Oljeservicenæringen har opplevd krevende tider med nedbemanning og kostnadsreduksjoner, men analysen vår viser at oljeserviceselskapene har iverksatt en rekke tiltak for å bedre konkurranseevnen. Hovedresultatet vårt er at større selskaper, målt i omsetning, har iverksatt flere tiltak enn mindre selskaper. Dette kan skyldes at større bedrifter har mer kapital og handlingsrom til å foreta kostbare tiltak som innovasjon og

teknologiutvikling. Større bedrifter har også foretatt seg mer når det gjelder standardisering av varer eller tjenester. Grunnen til dette kan være et større press fra oljeselskapene, eller et samarbeid med de største leverandørene for å kostnadseffektivisere leveransene.

6.2.1 Regnskapsmessige resultater og nøkkeltall

De første grepene som ble tatt i forbindelse med kostnadsreduksjoner var først og fremst nedbemanninger. Resultatene fra 2014 viser at det allerede da var nødvendig å ta grep for å redusere kostnadene. Det er de variable kostnadene som på kort sikt må reduseres når etterspørselen svikter. De faste kostnadene er ofte bundet opp i eiendeler som eiendommer og maskiner, eller i langsiktige kontrakter. Det vil ta lengre tid å komme ut av disse forpliktelsene, og siden mange nå opplever lavere omsetning vil de totale gjennomsnittskostnadene øke (se figur 18 i kapittel 3).

Det er sannsynlig at flere oljeserviceselskaper som har redusert priser og omsetning ikke vil kunne overleve nedgangstidene. Flere av bedriftene vi undersøkte hadde allerede i 2014 dårlig resultat og likviditet, og utviklingen i 2015 tilsier ikke at en forventer bedre resultater. Dermed er muligheten stor for at det vil være færre aktører i tiden fremover som skal levere sine varer og tjenester til det norske offshore markedet. Mange prosjekter som er blitt utsatt i tider med lav oljepris vil dersom oljeprisen stiger bli lønnsomme, og med tiden vil tilbud og etterspørsel stabilisere seg. Undersøkelsen viser at grepene som er tatt i forbindelse med kostnadsreduksjoner ikke er midlertidige, og fokus på pris og konkurransedyktige leverandører vil sannsynlig vedvare. Dette vil medføre en varig endring i måten oljeserviceselskapene utfører sine arbeidsoppgaver i fremtiden.

6.2.2 Prosesser

Kostnadsreduksjon og prissetting

Selv om undersøkelsen viser at oljeservicebedriftene mener fokus på pris har økt hos kunden etter 2013, og økt konkurranse har ført til press på prisene, er det stor variasjon i tilbakemeldingene om i hvor sterk grad prisene har blitt redusert. I henhold til økonomisk teori skal prisene reduseres når etterspørselen reduseres, men det ser ikke ut til å være gjeldende for alle i like stor grad. Dette kan ha flere årsaker, og en av dem kan være at noen

bedrifter har langtidskontrakter som ble inngått før nedgangstidene. Det kan også være på grunn av langtidskontrakter at disse bedriftene hadde bedre resultater, og ikke var like sensitive for nedgangstidene. Andre årsaker kan være at det finnes for få konkurrenter på noen områder. Da vil leverandørene ha makt til å kunne holde prisene oppe på et visst nivå. Vi finner imidlertid ikke noen forretningsområder som peker seg spesielt ut, noe som tyder på at dette gjelder for hele næringen.

Bedriftene vi undersøkte er imidlertid ulike, og vil ha ulik prisstrategi etter hvilke produkter eller tjenester de leverer. Noen vil etter Michael E. Porter sin oppdeling i generiske strategier ha en differensieringsstrategi, der de tilbyr kundene unike produkter eller tjenester som kundene er villige til å betale ekstra for (se figur 17). Noen oljeserviceselskaper har funnet en nisje der de leverer spesialtilpassede produkter eller tjenester som de kan ta høyere pris for.

Vår undersøkelse viser at bedriftslederne mener prisen for kunden i stor grad er viktig sammenlignet med faktorer som kvalitet, sikkerhet etc. Det betyr at oljeserviceleverandørene må legge større vekt på pris enn på å levere spesialproduserte produkter med høye kostnader. En utfordring dette kan medføre er at høye tilleggskostnader som forskning og utvikling med høyt kvalifisert personell i mindre grad blir benyttet, og det kan dermed være en bremsekloss for innovasjon. En annen utfordring kan være at prisen går på bekostning av kvaliteten som leveres, og når sikkerhet er underordnet pris kan dette medføre at det oppstår alvorlige situasjoner.

Reduksjon i priser til oljeselskapene betyr imidlertid ikke at oljeserviceselskapene er blitt mer kostnadseffektive eller at de har økt produktiviteten. Kostnadene må reduseres, og det må igangsettes en rekke tiltak for å øke konkurransevnen. Etter flere år med høy etterspørsel og lite fokus på å redusere kostnader, har mange selskaper pådratt seg høye kostnader som de ikke lenger kan belaste kunden for. Zhovtobryukh, Nordkvelde og Reve (2013) fant at produktiviteten i oljenæringen har falt fra 2008 til 2012 både for oljeserviceselskaper og oljeselskaper. Antall ansatte i perioden hadde for oljeserviceselskaper økt med 6,7% mens verdiskapning per ansatt var -4%. For oljeselskapene hadde antall ansatte økt med 7,6%, men verdiskapning per ansatt var -2,4% (Zhovtobryukh, Nordkvelde, & Reve, 2013).

Da krav om kostnadsreduksjoner kom fra oljeselskapene og oljeprisen etter hvert fikk et kraftig fall, ble en naturlig konsekvens av dette nedbemanning og mer fokus på kostnader.

Analysen viser at kostnadsreduksjonene som oljeserviceselskapene har foretatt er varige, og fokus på kostnader og kostnadseffektivitet er en positiv omstilling som medfører at konkurransevnen styrkes for fremtiden.

Samarbeid

Oljeserviceselskapene viser også at de kan forbedre konkurransevnen ved å samarbeide mer. Det er i hovedsak samarbeidet med underleverandører og kunder som har økt, mens de er mer restriktive med å samarbeide med konkurrenter. Porter (1990) mener at lokale konkurrenter vil presse hverandre til å senke kostnader, øke kvalitet og service og skape nye produkter og prosesser. Dyer og Singh (1998) hevder at bedrifter kan oppnå konkurransefortrinn ved å samarbeide med en alliansepartner der de kan dele erfaring og kunnskap. Mange av bedriftene vi analyserte var mindre selskaper der flere sliter med redusert resultat i et tøft marked. For å redusere konkurransen kan det være fornuftig å inngå en allianse med en eller flere av sine konkurrenter. Videreutvikling av industrielle klynger kan være et tiltak som myndighetene kan legge til rette for.

Ramsøy et al. (2016) har intervjuet 10 toppledere i oljeselskaper og oljeserviceselskaper for å analysere strategisk respons fra oljenæringen etter oljepriskrisen i 2014. De finner økt vilje og behov for samarbeid både på leverandør- og operatørsiden. Et eksempel kan være å samarbeide for å finne løsninger som går på standardisering. Aktørene ser verdien av å samarbeide, men mener at det vil bli en langvarig prosess. Statoil uttalte i januar 2016 at de var i stand til å kutte kostnader grunnet økt samarbeid med deres lisenspartnere og oljeserviceselskaper. En annen endring som de mindre oljeserviceselskapene nå ser nytte av er å knytte allianser eller oppkjøp av komplementære selskaper, slik at de kan tilby en totalpakke som medfører at det blir færre kontrakter for oljeselskapene å håndtere (Ramsøy et al., 2016).

Marked og produktsortiment

Undersøkelsen viser at det allerede er blitt gjort tiltak for å utvide markedet, men som tidligere beskrevet befinner de største gjenværende olje- og gassreservene seg utenfor Norge. Dermed vil det i fremtiden være viktig å posisjonere seg i utlandet og konkurrere med internasjonale selskaper. En svekket kronekurs har medført at norske selskaper har blitt mer konkurransedyktige i utlandet, og i et stramt marked kan det være avgjørende for en bedrift å kunne ha flere markeder å henvende seg til. Vi undersøkte om en større del av omsetningen var i utlandet i 2015 i forhold til 2013, og fant ikke noen betydelig økning i utenlands

omsetningen. En årsak til dette kan være at for noen selskaper må store deler av aktiviteten skje i nærheten av kunden eller operasjonene som utføres, og potensialet for eksportarbeidsplasser er begrenset (se figur 12). En annen årsak kan være at det tar tid å etablere aktivitet i utlandet hvis en ikke har erfaring med dette fra før.

Norges Bank skriver i sin rapport 4/2016 at andelen som kunne omstille seg til andre markeder var større i slutten av 2015 enn i starten. De rene oljeleverandørene anslo i slutten av 2015 at de kunne erstatte nesten 10% av nedgangen i den petroleumsrelaterte omsetningen med nye markeder. Oljeleverandørene som allerede var representert i andre markeder hadde en forventning om at de kunne erstatte nesten 20%. Det var i hovedsak verft, offshorerederier og maritime utstysleverandører som kunne endre marked, og disse hadde i løpet av året fått kontrakter innen havbruk, fiskeri og offshore vindkraft (Brander, Brekke, & Naug, 2016).

Vi finner en signifikant forskjell mellom oljeserviceselskaper med gode og dårlige resultater når det gjelder tiltak som er gjort etter 2013 for å differensiere seg. Oljeserviceselskapene som har dårligst resultatgrad har gjort mer for å skille seg ut på noen områder. Dette kan også ha en sammenheng med prisstrategier, der en kan oppnå høyere pris i en differensieringsstrategi i henhold til Porter sin oppdeling i generiske strategier (Johnson et al., 2010). Når bedriften i utgangspunktet har dårlig driftsresultat er det vanskelig å redusere prisene ytterligere, og et alternativ kan da være å differensiere seg i forhold til konkurrentene. Et eksempel kan være at de utvikler seg til å bli best på for eksempel sikkerhet, eller andre områder som er med i vurderingskriteriene til oljeselskapene når de skal velge leverandør. Barney (1991) skriver at bedriftene kan generere varige konkurransefortrinn hvis den kan implementere verdiskapende strategier som konkurrentene ikke besitter, og i tillegg er vanskelige å kopiere.

6.2.3 Potensial

En rekke tiltak er blitt iverksatt for å styrke fremtidig konkurransevne. Tiltak i forbindelse med innovasjon, mer bruk av teknologi og forenkling av interne rutiner vil på sikt føre til at oljeserviceselskapene blir mer produktive. Porter (1990) skriver at når konkurrentene er sene med å respondere, skaper slike innovasjoner konkurransefortrinn, og et lands konkurransevne avhenger av at næringen innoverer og utvikler seg. Det er derimot de største oljeserviceselskapene som har iverksatt flest tiltak, og de vil dermed styrke sin fremtidige

konkurranssevne. DNV GL foretar en årlig studie av olje- og gassindustrien, og de finner i sin undersøkelse fra høsten 2015 at nesten en fjerdedel av selskapene mangler en strategi for å holde trykk på innovasjon. Her er både internasjonale oljeselskaper og oljeserviceselskaper representert (DNV GL, 2016). Det er urovekkende at de minste oljeserviceselskapene målt i omsetning ikke har samme fokus som de største selskapene til å videreutvikle seg for kunne sikre fremtidig konkurransevne. Noe av årsaken kan være at den vanskelige økonomiske situasjonen hindrer dem i å foreta investeringer som ikke gir kortsiktige resultater. Dermed kan de havne i en negativ spiral der de største oljeserviceselskapene på lengre sikt vinner frem, og de minste blir taperne. Vi står dermed i fare for å miste noe av mangfoldet vi har, med en rekke mindre norske selskaper som leverer sine produkter og tjenester til oljenæringen. Dette er noe politikere kan tilrettelegge for ved for eksempel å ha egne støtteordninger for mindre oljeserviceselskaper gjennom Innovasjon Norge.

Et annet tiltak som kan styrke fremtidig konkurransevne er standardisering. Norsk olje og gass skriver i april 2016 at petroleumsnæringen den siste tiden har lagt ned betydelige ressurser i å oppdatere NORSOK-standardene. Bruk av standard løsninger skal få ned kostnadene og styrke konkurransekraften. De refererer til en undersøkelse fra deres søsterorganisasjon i Storbritannia som viser at nesten 40% av produktivitetsveksten i landet kan tilskrives standarder. Potensialet er det samme i Norge, og Norsk Olje og gass har et veldig godt samarbeid med petroleumsnæringen for å få mest mulig ut av den norske satsingen (Norsk olje & gass, 2016). Et av temaene i intervjuene som Ramsøy et al. (2016) utførte blant 10 toppledere i oljeselskaper og oljeserviceselskaper var standardisering, som de mener har vært nesten ikke-eksisterende i næringen. Hvert firma har hatt sin måte å drifte firmaet på og når det fungerte tidligere ville de fortsette med det. Et eksempel de viser til er et subsea-firma som hadde 27 forskjellige gulfarger på lager for å kunne møte kundene sine spesielle krav. Mangel på standardisering var et sentralt tema som dukket opp i intervjuene. Dette gjaldt også hvordan kontrakter var utformet og oppfølgingen av disse. Omtrent alle de intervjuet så på dette som en mulig måte å spare alle aktører for et stort byråkrati. Imidlertid mener de som ble intervjuet at det fortsatt var en lang vei å gå, og representanter fra oljeserviceselskapene følte at de ble fortalt hvordan ting skulle gjøres, istedenfor å ha en åpen samtale og bli enige om den beste praksis for å nå et felles mål.

Svarene vi fikk fra spørreundersøkelsen om i hvilken grad det var iverksatt tiltak for å oppnå mer standardisering var delte, og kun 12,8% svarte at de i stor grad hadde iverksatt tiltak.

DNV GL finner i sin undersøkelse fra høsten 2015 at 61% av respondentene (som både er internasjonale oljeselskaper og oljeserviceselskaper) mener at operatørene i økende grad vil presse på for å oppnå standardisering. De får imidlertid tilbakemelding på at 20% vil ha fokus på enklere prosesser og design, og kun 10% gir tilbakemelding på at de vil benytte næringsstandarder for å oppnå dette (DNV GL, 2016). Vi finner en signifikant sammenheng der oljeserviceselskapene med stor omsetning har gjort mer for å oppnå mer standardisering etter 2013 enn de med mindre omsetning. Grunnen til at oljeserviceselskaper med størst omsetning har gjort mer med standardisering, kan være at de har blitt utfordret av oljeselskapene til å ta et aktivt eierskap til dette. En annen grunn kan være at de har mer midler til å sette i gang tiltak enn de mindre oljeserviceselskapene. Det er viktig for næringen at også de mindre oljeserviceselskapene blir involvert i prosessen med standardisering. Det er ikke så lett for et mindre selskap å ta tak i dette, og de trenger trolig støtte og veiledning både fra oljeselskapene og organisasjoner som Norsk Standard som oppretter ekspertgrupper på vegne av NORSOK-eierne (Norsk olje og gass, Norsk Industri og Norges Rederiforbund).

Tilbakemeldingene fra spørreskjemaet på spørsmål om standardisering viser at det ikke er igangsatt i særlig stor grad. Her ligger det et stort potensial for effektivisering i bransjen. I tillegg til standardisering av varer, kan det også være standardisering av prosesser. Standardisering vil si å forenkle, og mindre kompliserte operasjoner kan styrke konkurransevnen til oljeservicebedriftene.

6.3 Hovedutfordringer

Oljeprisen er i skrivende stund fortsatt lav og det er ikke noen tegn som sier at den skal øke med det første. Dermed må oljeserviceselskapene legge strategier som forutsetter langvarige lave oljepriser. Mange oljeserviceselskaper hadde allerede i 2014 lave marginer og dårlige forutsetninger for fortsatt drift. Tiltakene for å bedre konkurransevnen er kanskje ikke nok for mange selskaper som sliter økonomisk. Det er særlig de mindre oljeserviceselskapene målt i omsetning som har gjort minst for på sikt å bedre konkurransevnen, og de vil trolig få enda større utfordringer i tiden som kommer. Det er bekymringsfullt at de minste oljeserviceselskapene ikke i like stor grad fokuserer på innovasjon, produktutvikling og forenkling av interne rutiner. Det vil kunne medføre at de største selskapene som har kapital til å videreutvikle seg får større markedsandeler, og det blir færre mindre selskaper i tiden som kommer.

Undersøkelsen viser at det i liten grad eller ikke er iverksatt samarbeid med konkurrenter. Et resultat av dette kan være at bedriftene fortsatt jobber på forskjellige måter for å løse sine arbeidsoppgaver. Bedriftene er forskjellige og innehar forskjellig kompetanse. Samarbeid kunne ført til innovasjon og kostnadsbesparende løsninger for kunden, og større konkurransevne for bedriftene.

Forventningene om fremtiden er forskjellig blant oljeserviceselskapene, men kun 27,9% av selskapene som er med i undersøkelsen ser for seg at de økonomiske nedgangstidene vil vare i over 2 år. Dette tyder på at det innen kort tid igjen vil være nødvendig å øke bemanningen. I følge en rapport som IRIS har utarbeidet i 2016 på vegne av Norsk Olje og Gass, vil 50.000 arbeidsplasser forsvinne fra norsk oljebransje i årene fra 2014 til 2018. Med en forventning om at oljeprisen snur rundt 2017, vil det igjen være behov for 22.000 nye arbeidsplasser i 2020 (IRIS, 2016). En stadig ned- og oppbemanning av ansatte er kostbart, og det må legges til rette for opplæring og kompetanseoverføring i bedriftene. Denne kostnaden er det til slutt kunden som må belastes. Når 81,4% av oljeservicebedriftene svarer at fokus på pris i stor grad har økt hos kunden etter 2013, og driftsresultatene i gjennomsnitt er blitt redusert med over 70 prosent, har de ingen annen mulighet enn å nedbemanne.

7. OPPSUMMERING/KONKLUSJON

Ved å ta utgangspunkt i Buckley et al. (1998) sin tredelte modell som skiller mellom resultater, prosess og potensial kan vi konkludere med at oljeserviceselskapene har gjort flere tiltak for å bedre konkurranseevnen siden 2013. Dette er gjort til tross for at det økonomiske utgangspunktet allerede i 2014 var generelt svært dårlig. Av de 86 oljeserviceselskapene som vi analyserte var gjennomsnittlig resultatgrad i 2014 på 1,06%, hvorav 22 selskaper hadde negativ resultatgrad.

Guzman et al. (2012), som også benyttet Buckley et al. (1998) sin tredelte modell for å analysere konkurranseevne, fant i sin hypotese en signifikant positiv årsakssammenheng mellom finansielt resultat og konkurranseevne. Vi finner også sammenhenger mellom resultatgrad i 2014 og tiltak som er gjort for å bedre konkurranseevnen. Det er bedrifter som har dårlig resultatgrad som har satt i gang flest tiltak for å differensiere seg. Årsaken kan være at de i utgangspunktet har dårlig konkurransekraft, og må sette i gang flere tiltak for å bedre konkurranseevnen. Det kan også være at grunnen til det dårlige resultatet skyldes mangel på eller feilslått strategi. Vi kan ikke si at sammenhengen er kausal, og kan også være påvirket av bakenforliggende årsaker.

Bedrifter med stor omsetning har gjort mer i forbindelse med innovasjon, bruk av teknologi, og tiltak for å forbedre og forenkle interne rutiner. Det samme gjelder tiltak for å oppnå mer standardisering. Guzman et al. (2012) fikk bekreftet sin hypotese på at mer bruk av teknologi ville gi bedre konkurranseevne. I dagens situasjon hvor oljeserviceselskapene har redusert priser og kuttet kostnader, er konklusjonen at det er de store selskapene målt i omsetning som fortsatt har mulighet til å innovere og ta i bruk mer teknologi. De vil dermed skape et bedre utgangspunkt for å være konkurransedyktig i fremtiden. De minste oljeserviceselskapene vil kunne komme inn i en negativ spiral der langsiktige investeringer blir nedprioritert, og konkurranseevnen blir på den måten svekket over tid. Det kan igjen medføre at de største oljeserviceselskapene får større markedsandeler, og det blir færre av de mindre oljeserviceselskapene i markedet.

Vår analyse ble utført våren 2016 og omstillinger i oljenæringen pågår fortsatt. Vi har ikke hatt anledning til å analysere hvordan tiltakene som er iverksatt for å bedre konkurranseevnen faktisk har påvirket den økonomiske situasjonen til oljeserviceselskapene i løpet av 2015 og

frem til nå. Vi får dermed ikke analysert om tiltakene som er iverksatt de siste årene har hatt effekt. Tiltak iverksatt i 2014 og 2015 vil ikke vise igjen i resultater før tidligst 2015/2016. En analyse som utføres i 2017 vil kunne gi interessante funn på tiltakene som nå er igangsatt.

Det forventes at Norge skal produsere olje i mer enn 50 år, og tiltak som kostnadsreduksjoner, innovasjon og produktutvikling vil medføre at konkurransevnen styrkes for fremtiden. For oljeservicenæringen vil økonomisk handlekraft og vilje til omstilling være avgjørende for i hvor stor grad hver enkelt bedrift vil klare å gjennomføre prosesser for å øke konkurransevnen.

8. REFERANSER

- Arbeids- og administrasjonsdepartementet. (2014). Om grunnlaget for inntektsoppgjørene 2014 Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/rapporter/tbu_2014_presentasjon_endelig.pdf
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bjørnland, H. C., & Thorsrud, L. A. (2013). Boom og gloom? Examining the Dutch disease in a two-speed economy. *Camp Working Paper Series, No 6*.
- Bjørnland, H. C., & Thorsrud, L. A. (2014). What is the effect of an oil price decrease on the Norwegian economy? *Working Paper*.
- Brander, A. S., Brekke, H., & Naug, B. E. (2016). Økt omstillingsevne blant norske oljeleverandører. *Norges Bank*, 4/2016. Retrieved from http://static.norges-bank.no/pages/104786/Aktuell_kommentar_4_2016.pdf?v=17032016135214&ft=.pdf
- Brunnschweiler, C. N., & Bulte, E. H. (2008). Linking Natural Resources to Slow Growth and More Conflict. *Science*, 320(5876), 616-617.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1998). Measures of International Competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 2, 175-200.
- Bøhren, Ø., Hoseth, F., & Remøy, H. (2014). Lønnsomhet i næringsklynger. *Samfunnsøkonomen*, Nr. 3.2014, 14-23.
- Cappelen, Å., Eika, T., & Prestmo, J. B. (2013). Petroleumsvirksomhetens virkning på norsk økonomi og lønnsdannelse. 59/2013.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation Design & Analysis Issues for Field Settings*: Houghton Mifflin.
- Corden, W. M. (1984). Booming Sector and Dutch Disease Economics: Survey and Consolidation. *Oxford Economic Papers*, 36(3), 359-380.
- Det internasjonale pengefondet (IMF). (2015). *World Economic Outlook*. Retrieved from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/text.pdf>
- DNV GL. (2016). A new reality - The outlook for the oil and gas industry in 2016 Retrieved from <https://www.dnvgl.com/oilgas/industry-outlook-report/a-new-reality.html>
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A strategic Guide to Outsourcing*: Oxford University Press.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Financeformulas.net. (2015). Retrieved from http://www.financeformulas.net/Return_on_Investment.html
- Finansdepartementet. (1996). I Norge - for tiden? - Kosekvenser av økt internasjonalisering for en liten åpen økonomi (NOU 1996:17). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/9d7fb89c778746aa912a25251880b789/no/pdfa/nou199619960017000dddpdfa.pdf>
- Finansdepartementet. (2013). Statsbudsjettet fra A - Å Retrieved from <http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2013/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Konkurrenseevne/>

- Finansdepartementet. (2016). <http://www.statsbudsjettet.no>
- Grünfeld, L. A., Bøgh, R., Holmen, M. U. G., & Wifstad, K. (2014). *Konkurranssevne og lønnsvekst: Noen oppdaterte perspektiver og indikatorer*. Retrieved from http://samfunnsokonomene.no/wp-content/uploads/2014/11/Samf_1_14_skjerm.pdf
- Grønn, E. (2009). *Mirkoøkonomi med formler og oppgaver* (Vol. 7): Cappelen akademiske forlag.
- Guzmán, G. M., Gutirrés, J. S., Cortes, J. G., & Ramirez, R. G. (2012). Measuring the competitiveness level in furniture SMEs of Spain. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(11), 9-19.
- Hamilton, J. D. (2009). Causes and Consequences of the Oil Shock of 2007-08. *NBER Working Paper*, 15002.
- International Energy Agency. (2015). *World Energy Outlook 2015*. Retrieved from www.iea.org
- IRIS. (2015). *Industribyggerne 2015*. Retrieved from <https://www.norskoljeoggass.no/Global/Publikasjoner/Industribyggerne%202015%20IRIS.pdf>
- IRIS. (2016). *Utvikling i direkte petroleumsrelatert sysselsetting 2014 – 2020 2016/029*. Retrieved from <https://www.norskoljeoggass.no/Global/2016%20dokumenter/Utvikling%20i%20direkte%20petroleumsrelatert%20sysselsetting%202014%20til%202020%20IRIS%20notat%202016.pdf>
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2010). *Exploring Strategy: Text and Cases* (9th edition ed., pp. 199): Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2013). *Advanced Management Accounting* (3rd Edition) (pp. 466): Pearson Education Limited.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research* (Vol. 2.nd edition): Holt, Rinehart & Winston Inc.
- Killian, L. (2009). Not All Oil Price Shocks Are Alike: Disentangling Demand and Supply Shocks in the Crude Oil Market. *American Economic Review*, 99 (3), 1053-1069.
- Kunnskapscenteret. (2016, 24.04.2016). Retrieved from <http://kunnskapscenteret.com/korrelasjon-kovarians/>
- Lewis, H. Ø. (2014). - For stort fokus på å være feilfrie. Retrieved from <http://www.aftenbladet.no/energi/--For-stort-fokus-pa-a-vare-feilfrie-3414334.html>
- Lewis, H. Ø. (2016). DNB: Nedgangen i oljesektoren vil bre seg. *Stavanger Aftenblad*. Retrieved from <http://www.aftenbladet.no/energi/DNB-Nedgangen-i-oljesektoren-vil-bre-seg-3847759.html>
- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. (2010). *Grunnbok i Strategi*: Cappelen akademisk.
- Menon Business Economics. (2014). *Lønnsvekst, produktivitet og lønnsomhet hos offshoreleverandørene, oljeselskapene og resten av norsk næringsliv*. Retrieved from <http://lederne.no/wp-content/uploads/2012/11/140403-L%C3%B8nnsvekst-produktivitet-og-l%C3%B8nnsomhet-Menon.pdf>
- Mohn, K. (2015). Resource revenue management and wealth neutrality. *Uis Working Papers in Economics and Finance*, 2015/2.
- Norges Bank Investment Management. (2015). *Oljefondet*. Retrieved from www.nbim.no/no

- Norsk olje & gass. (2015). Konjunkturrapport 2015. Retrieved from <https://www.norskoljeoggass.no/Global/2015%20dokumenter/Konjunkturrapporten%202015.pdf>
- Norsk olje & gass. (2016). Petroleumsindustrien satser på NORSOK. Retrieved from <https://www.norskoljeoggass.no/no/Nyheter/2016/Petroleumsindustrien-satser-pa-NORSOK>
- Norsk Standard (2016). Retrieved from <http://www.standard.no/standardisering/>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2001). Best i test? Referansetesting av rammevilkår for verdiskapning i næringslivet. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fin/tar/2006/0020/ddd/pdfv/276005-globaliseringskonferanse-2.pdf>
- Olje- og energidepartementet. (2012). Økt bore- og brønnaktivitet på norsk sokkel. Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/oed/pdf_filer_2/bore_og_br_aktivitet_riggutvalget_2012.pdf
- Olje- og energidepartementet. (2015). Norsk oljehistorie på 5 minutter. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>
- Oljedirektoratet. (1996). Petroleumsloven. Retrieved from <http://www.npd.no/en/Regulations/Acts/Petroleum-activities-act/>
- Oljedirektoratet. (2014). *Facts 2014*. Retrieved from <http://www.npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2014/>.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual* (5th ed.): Mc Graw Hill.
- Petroleumsskatteloven. (1975). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1975-06-13-35>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*: Macmillan.
- Ramsøy, O. J., Reve, T., & Nordkvelde, M. (2016). The oil price challenges: Strategic responses of the Norwegian offshore industry. *BI Norwegian Business School, 1/2016*.
- Reve, T. (1985). *Validitet i økonomisk administrativ forskning*. Retrieved from Institutt for organisasjonsfag, NHH:
- Reve, T., & Jakobsen, E. W. (2001). Et verdiskapende Norge. *Universitetsforlaget*.
- Reve, T., Lensberg, T., & Grønhaug, K. (1992). Et konkurransedyktig Norge. *Tano*.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). Knowledge-based Norway *Universitetsforlaget*.
- Reve, T., & Sasson, A. (2015). Theoretical and methodological advances i cluster research. *Competitiveness Review, 25*(5), 524-539. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/CR-06-2015-0062>
- Rystad Energy. (2013). *Aktiviteten i den petroleumsrettede leverandørindustrien i landets ulike regioner*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/oed/rapporter/aktiviteten_i_den_petroleumsrettede_leverandorindustrien_i_landets_ulike_regioner.pdf
- Rystad Energy. (2014). Produktivitetsutvikling i oljeindustrien i Norge. Retrieved from http://produktivitetskommissjonen.no/files/2014/02/jaran_rystad.pdf
- Rystad Energy. (2015). Internasjonal omsetning fra norske oljeserviceselskaper - Rapport til Olje- og energidepartementet. Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/oed/pdf_filer_2/rystad_energy_internasjonal_omsetning_fra_norske_oljeserviceselskaper_rapport_2014.pdf

- Sachs, J. D., & Warner, A. M. (1997). Natural resource abundance and economic growth. *NBER Working Paper*, 5398.
- Sachs, J. D., & Warner, A. M. (2001). The curse of natural resources. *European Economic Review*, 45, 827-838.
- Silkoset, R., Olsson, U. H., & Gripsrud, G. (2010). *Metode og dataanalyse*: Høyskoleforlaget.
- Synnestvedt, T. (2009). *Mikroøkonomi i korte trekk*: Zigma Forlag.
- Torvik, R. (2015). Pengepolitikk I en Oljeøkonomi. *Samfunnsøkonomen nr. 2/2015*, 34-45.
- Tufte, P. A. (2000). En intuitiv innføring i logistisk regresjon. *Statens institutt for forbruksforskning, Arbeidsnotat 8-2000*, 78. Retrieved from http://www.sifo.no/files/file48351_arbeidsnotat08-2000web.pdf
- Vatne, E. (2013). Den spesialiserte leverandørindustrien til petroleumsvirksomhet - Omfang og geografisk utbredelser i Norge. *Samfunns- og næringslivsforskning*, 2/13. Retrieved from http://www.snf.no/Files/Filer/Publications/R02_13.pdf
- Wick, K., & Bulte, E. (2009). The Curse of Natural Resources. *Annual Review of Resource Economics*, 1, 139-156.
- World Bank Group. (2015). The Great Plunge in Oil Prices: Causes, Consequences and Policy responses. Retrieved from www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Research/PRN01_Mar2015_Oil_Prices.pdf
- Zhovtobryukh, Y., Norkvelde, M., & Reve, T. (2013). Offshore oil and Gas as Industrial Driver. *BI Norwegian Business School*. Retrieved from <http://www.norskoljeoggass.no/Global/Offshore%20oil%20and%20gas%20as%20industrial%20driver.pdf>
- Økland, J. (2014). -En alarmerende utvikling. Retrieved from http://offshore.no/sak/61311__en_alarmerende_utvikling

Spørreskjema

Hva har norske oljeservicebedrifter gjort for å bedre konkurranseevnen siden 2013?

**Må fylles ut*

1.

1. Forventninger: Hvor mye lenger ser du for deg at de økonomiske nedgangstidene i oljeservicenæringen vil vare? *

Markér bare én oval.

- 6 måneder
- 1 år
- 1,5 år
- 2 år
- Mer enn 2 år

2.

2a. Omtrent hvor stor del av omsetningen til selskapet var til oljenæringen i 2013? *

Markér bare én oval.

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-100%

3.

2b. Omtrent hvor stor del av omsetningen til selskapet var til oljenæringen i 2015? *

Markér bare én oval.

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-100%

4.

3a. Omtrent hvor stor del av omsetningen var til utlandet i 2013? **Markér bare én oval.*

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-100%

5.

3b. Omtrent hvor stor del av omsetningen var til utlandet i 2015? **Markér bare én oval.*

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-100%

Kostnadsreduksjon og prissetting

Spørsmålene skal besvares med en skala fra 1 - 5 der 1 er i liten grad eller ikke, og 5 er i stor grad.

6.

4. Har dere redusert prisene på deres produkter eller tjenester etter 2013? **Markér bare én oval.*

- 1 2 3 4 5
- I liten grad eller ikke I stor grad

7.

5. Er de grepene som dere har tatt i forbindelse med kostnadsreduksjoner etter 2013 hovedsaklig midlertidige? **Markér bare én oval.*

- 1 2 3 4 5
- I liten grad eller ikke I stor grad

8.

6. Hvor viktig mener du at prisen er for kunden i forhold til andre forhold som kvalitet, sikkerhet etc. på produktene eller tjenestene dere leverer? **Markér bare én oval.*

- 1 2 3 4 5
- Pris er ikke viktig Pris er veldig viktig

9.

7. Mener du at fokus på pris har økt hos kunden etter 2013? **Markér bare én oval.*

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

10.

8. Har økt konkurranse etter 2013 ført til press på prisene på deres produkter eller tjenester? **Markér bare én oval.*

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

Innovasjon/rutiner/forenklinger

Spørsmålene skal besvares med en skala fra 1 - 5 der 1 er i liten grad eller ikke, og 5 er i stor grad.

11.

9. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak i forbindelse med INNOVASJON - nye eller forbedrede produkter eller tjenester? **Markér bare én oval.*

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

12.

10. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak i forbindelse med mer bruk av TEKNOLOGI i produktutvikling eller arbeidsprosesser? **Markér bare én oval.*

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

13.

11. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å forbedre og forenkle INTERNE RUTINER i bedriften? **Markér bare én oval.*

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

14.

12. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å få MERSALG (tilleggsprodukter eller tjenester)? *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
I liten grad eller ikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I stor grad

15.

13. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å oppnå mer STANDARDISERING av produkter eller tjenester? *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
I liten grad eller ikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I stor grad

16.

14. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å FORENKLE TILLEGGSKRAV (f.eks. dokumentasjon)? *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
I liten grad eller ikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I stor grad

Samarbeid

Spørsmålene skal besvares med en skala fra 1 - 5 der 1 er i liten grad eller ikke, og 5 er i stor grad.

17.

15. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt SAMARBEID MED UNDERLEVERANDØRER? *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
I liten grad eller ikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I stor grad

18.

16. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt SAMARBEID MED KONKURRENTER? *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
I liten grad eller ikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I stor grad

19.

17. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt SAMARBEID MED KUNDER (f.eks se på kostnadsbesparende løsninger i sammen med kunden)? *

Markér bare én oval.

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

Marked/produktsortiment

Spørsmålene skal besvares med en skala fra 1 - 5 der 1 er i liten grad eller ikke, og 5 er i stor grad.

20.

18. Har dere etter 2013 utvidet markedet ved å tilby deres produkter eller tjenester til nye kunder? *

Markér bare én oval.

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

21.

19. Har dere etter 2013 utvidet markedet ved å tilby nye produkter eller tjenester? *

Markér bare én oval.

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

22.

20. Har dere etter 2013 økt fokus på salg av produkter eller tjenester der det er færre konkurrenter? *

Markér bare én oval.

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

23.

21. Har dere etter 2013 endret deres produkter eller tjenester for å skille dere ut på noen områder (f.eks. sikkerhet)? *

Markér bare én oval.

1 2 3 4 5

I liten grad eller ikke I stor grad

Avslutning

Tusen takk for at du deltok i undersøkelsen

24. **Undersøkelsen er sendt inn på vegne av (firmanavn - vil ikke bli gjengitt i oppgaven): ***

.....

25. **Har du andre kommentarer, kan du skrive de her:**

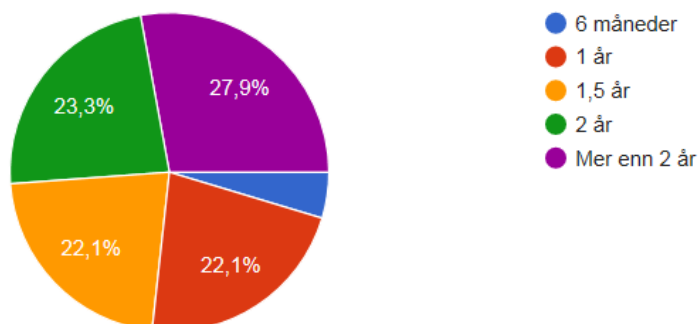
.....
.....
.....
.....
.....



Vedlegg 2 – Svar på spørreundersøkelsen

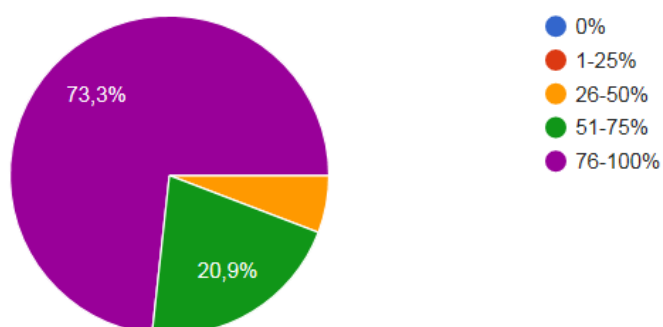
1. Forventninger: Hvor mye lenger ser du for deg at de økonomiske nedgangstidene i oljeservicenæringen vil vare?

(86 svar)



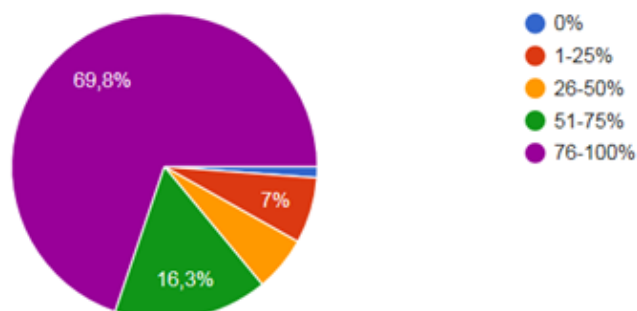
2a. Omtrent hvor stor del av omsetningen til selskapet var til oljenæringen i 2013?

(86 svar)

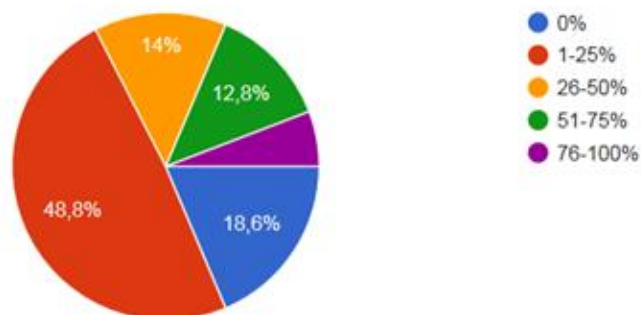


2b. Omtrent hvor stor del av omsetningen til selskapet var til oljenæringen i 2015?

(86 svar)

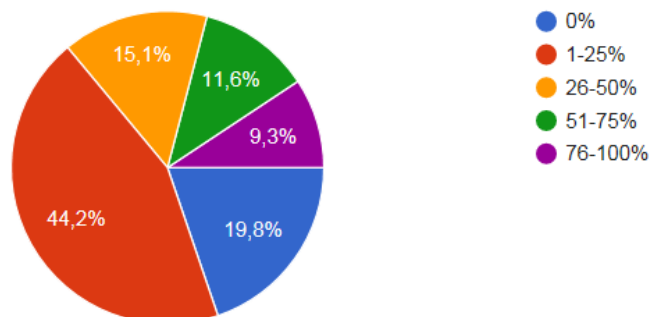


3a. Omtrent hvor stor del av omsetningen var til utlandet i 2013? (86 svar)



I

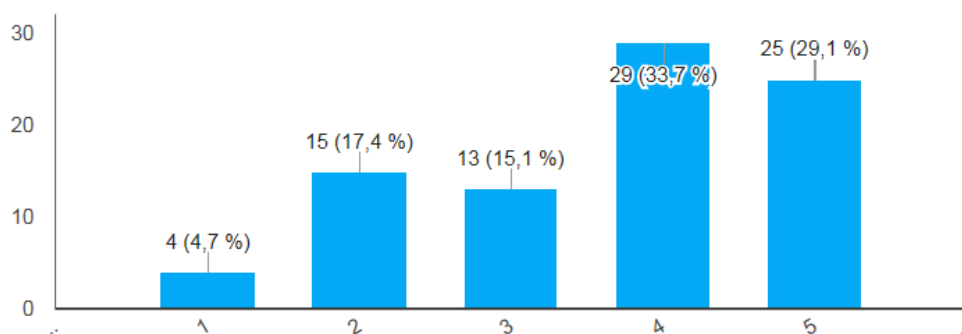
3b. Omtrent hvor stor del av omsetningen var til utlandet i 2015? (86 svar)



Kostnadsreduksjon og prissetting

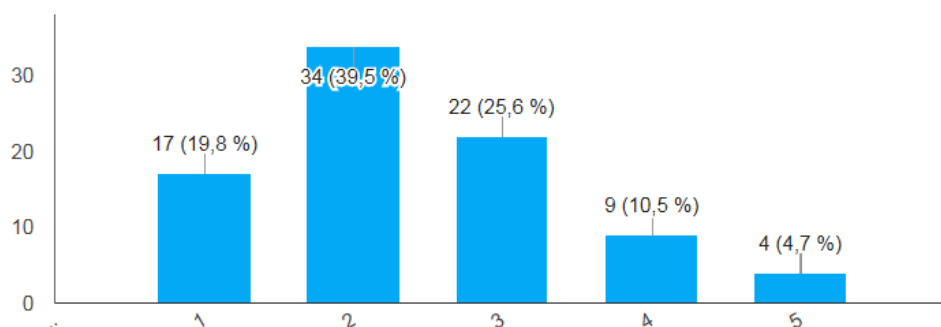
4. Har dere redusert prisene på deres produkter eller tjenester etter 2013? (86 svar)

(86 svar)



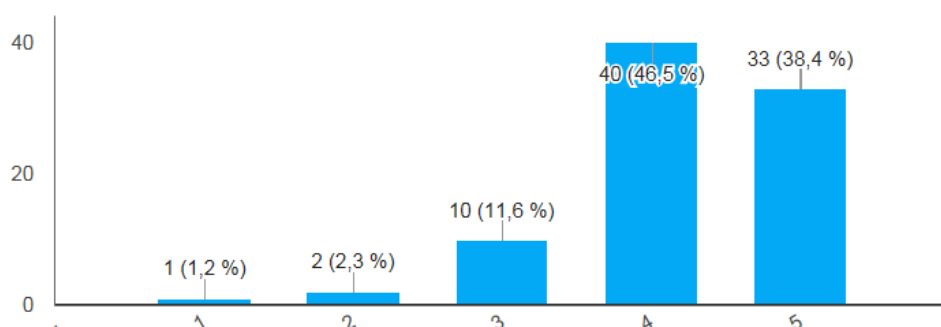
5. Er de grepene som dere har tatt i forbindelse med kostnadsreduksjoner etter 2013 hovedsaklig midlertidige?

(86 svar)

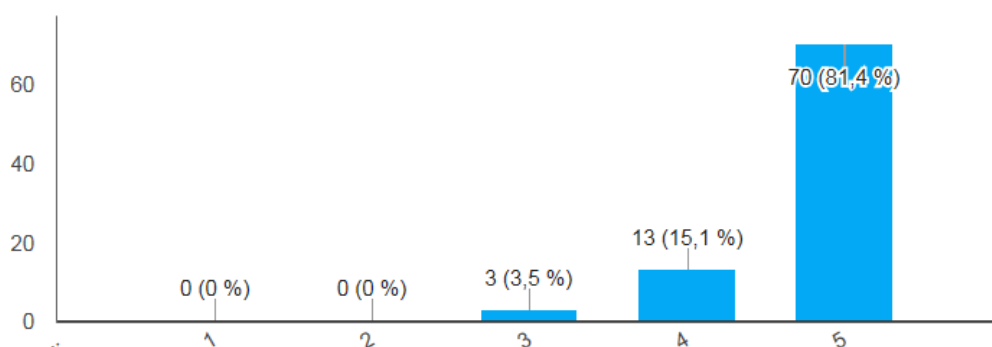


6. Hvor viktig mener du at prisen er for kunden i forhold til andre forhold som kvalitet, sikkerhet etc. på produktene eller tjenestene dere leverer?

(86 svar)

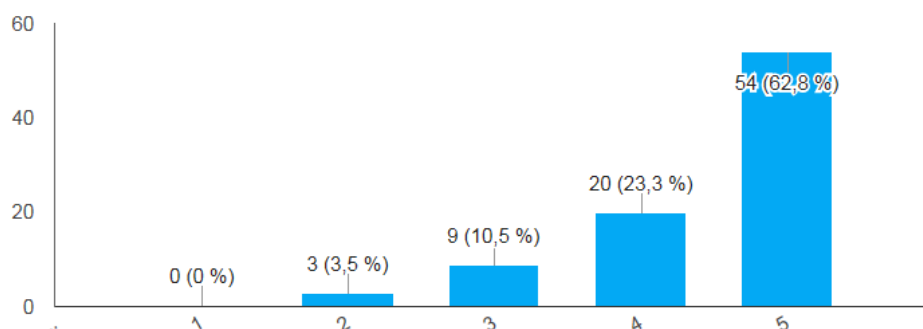


7. Mener du at fokus på pris har økt hos kunden etter 2013? (86 svar)



8. Har økt konkurranse etter 2013 ført til press på prisene på deres produkter eller tjenester?

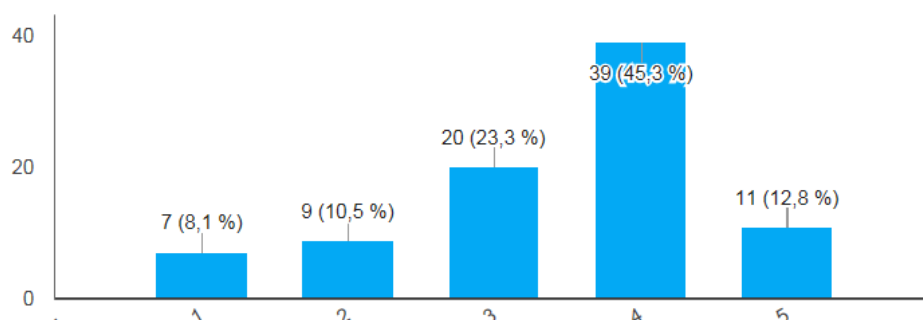
(86 svar)



Innovasjon/rutiner/forenklinger

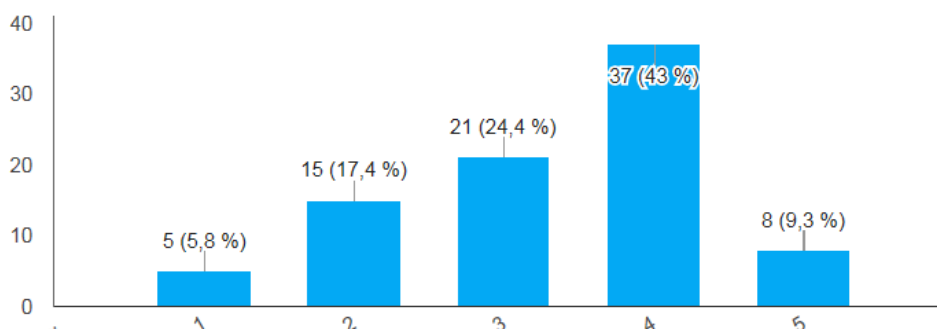
9. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak i forbindelse med INNOVASJON - nye eller forbedrede produkter eller tjenester?

(86 svar)



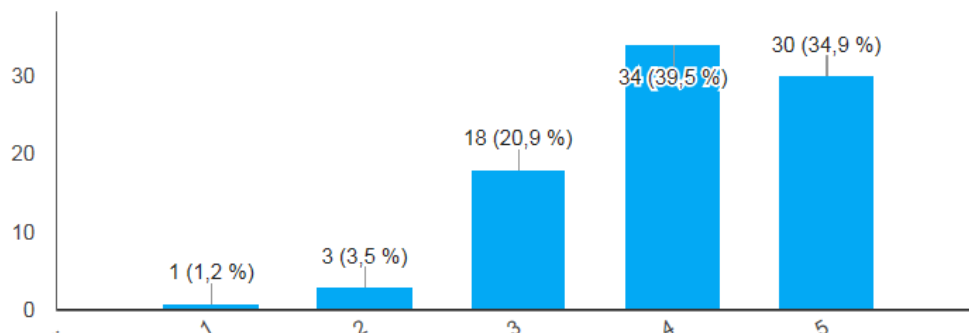
10. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak i forbindelse med mer bruk av TEKNOLOGI i produktutvikling eller arbeidsprosesser?

(86 svar)



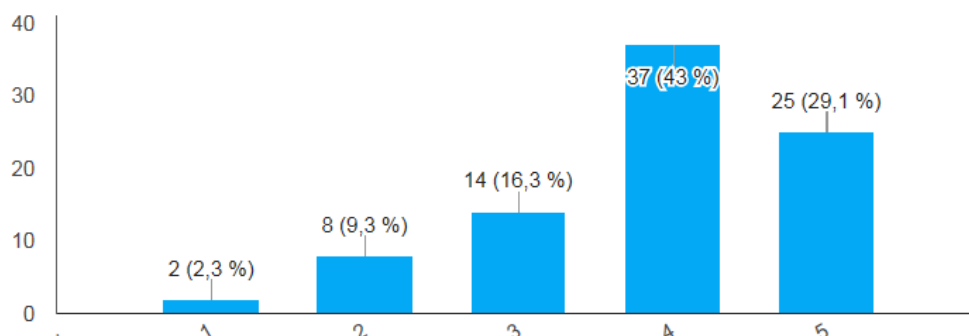
11. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å forbedre og forenkle INTERNE RUTINER i bedriften?

(86 svar)



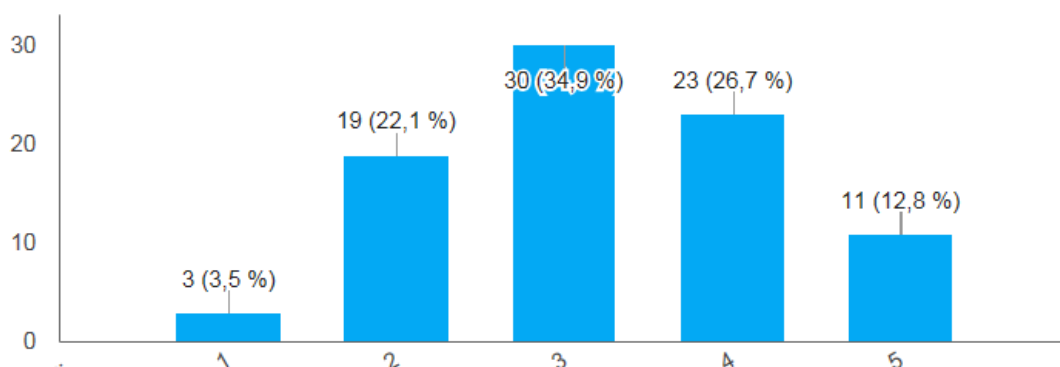
12. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å få MERSALG (tilleggsprodukter eller tjenester)?

(86 svar)



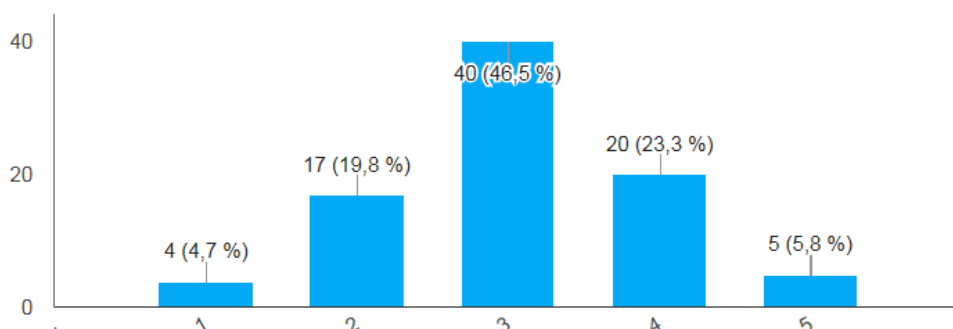
13. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å oppnå mer STANDARDISERING av produkter eller tjenester?

(86 svar)



14. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt tiltak for å FORENKLE TILLEGGSKRAV (f.eks. dokumentasjon)?

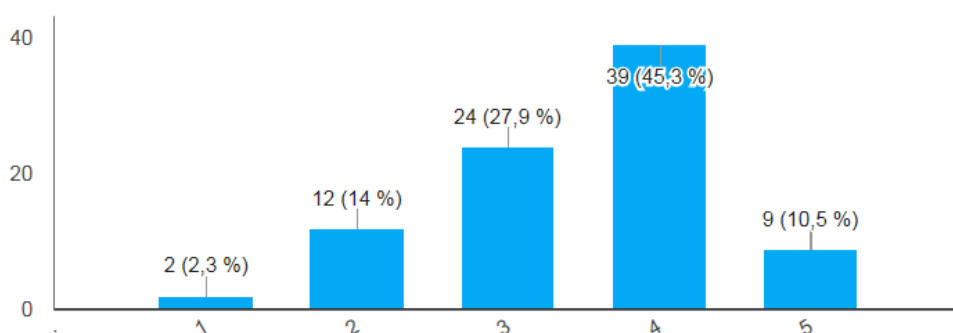
(86 svar)



Samarbeid

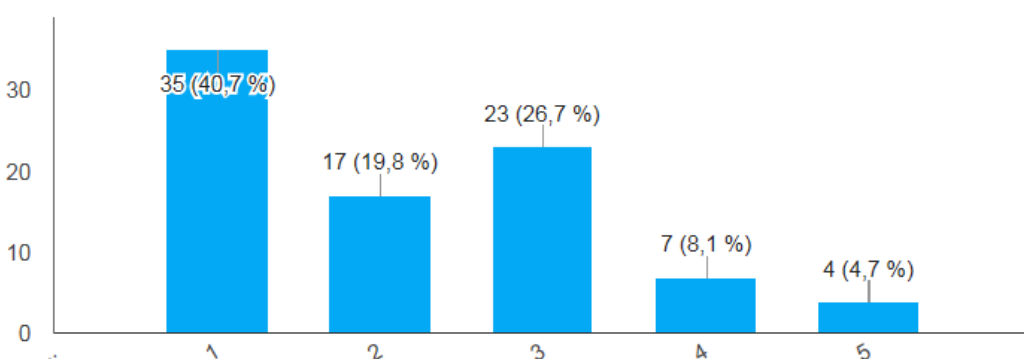
15. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt SAMARBEID MED UNDERLEVERANDØRER?

(86 svar)



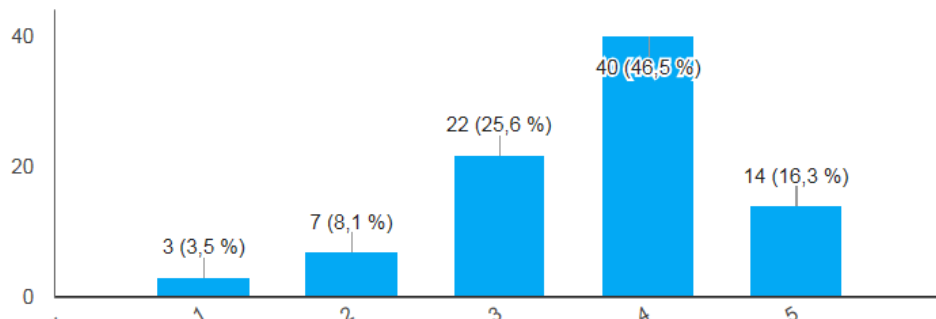
16. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt SAMARBEID MED KONKURRENTER?

(86 svar)



17. I hvilken grad er det etter 2013 iverksatt SAMARBEID MED KUNDER (f.eks se på kostnadsbesparende løsninger i sammen med kunden)?

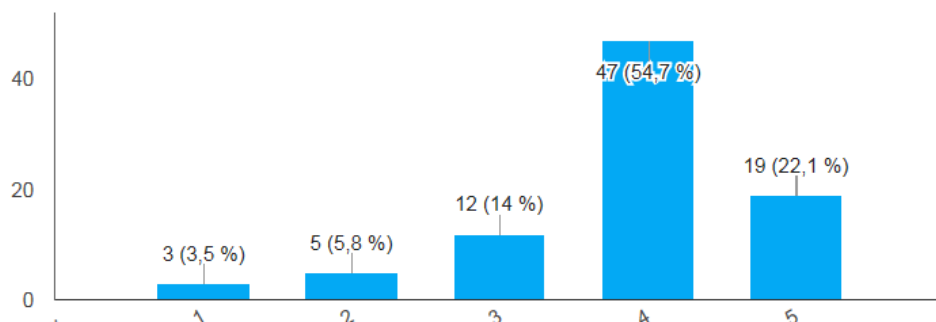
(86 svar)



Marked/produksortiment

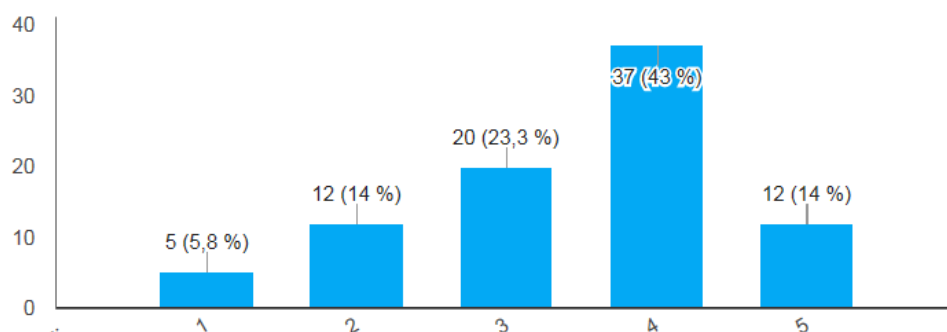
18. Har dere etter 2013 utvidet markedet ved å tilby deres produkter eller tjenester til nye kunder?

(86 svar)



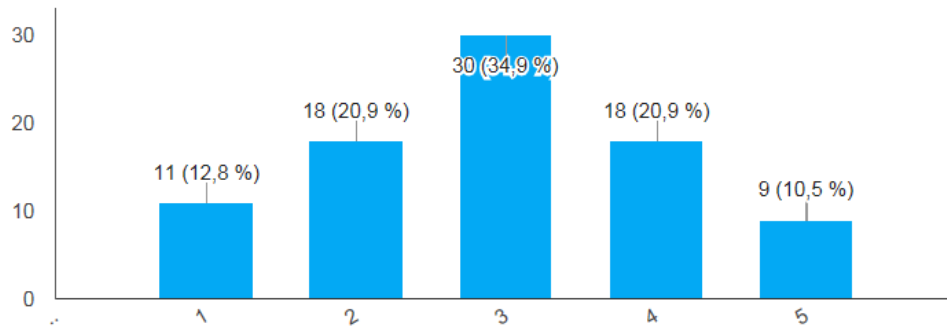
19. Har dere etter 2013 utvidet markedet ved å tilby nye produkter eller tjenester?

(86 svar)



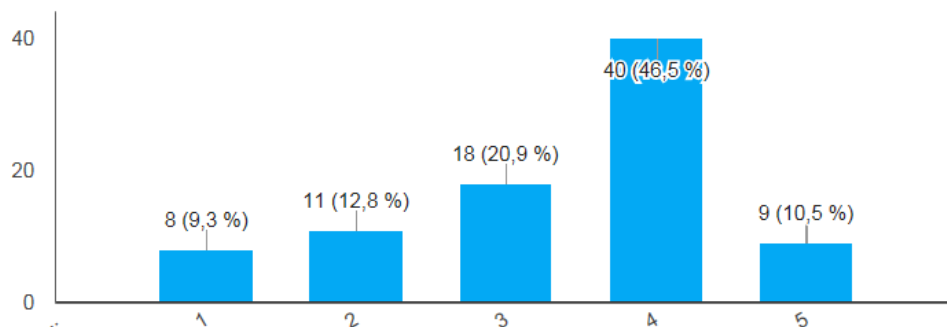
20. Har dere etter 2013 økt fokus på salg av produkter eller tjenester der det er færre konkurrenter?

(86 svar)



21. Har dere etter 2013 endret deres produkter eller tjenester for å skille dere ut på noen områder (f.eks. sikkerhet)?

(86 svar)



Har du andre kommentarer, kan du skrive de her: (11 svar)

Selskapet har kommet mye sterkere i gang med omstilling siden høsten 2015.

Vil gjerne ha kopi av resultatet av undersøkelsen når den er klar :-)

Disse svarene er omtrentlige og bør benyttes deretter.

Kunne gjerne hatt N/A som et svaralternativ. Ikke alle spørsmål er like relevante for alle.

Det er mye mer å hente på standardisering og forenkling av dokumentasjons- og HMS-krav, men vi produserer skreddersøm etter bestilling og det er først og fremst våre kunder som må komme med forenklingene. Vår rolle blir å foreslå.

Lykke til med Masteroppgaven:)

Stillas og tildekkings - leverandør

Det er synd at Media legger det fram som om fremtiden nærmest er avlyst.
Det burde vært påbudt ved lov at Media skal komme opp med noko positivt kvar dag i sånne tider som nå, istedenfor å bidra til tyngde stemninga.
Alle har godt av ein justering iblant, og for oljenæringa sin del kom den 5 år for seint denne gangen, og derav blir justeringa unødvendig stor.

Enkelte spørsmål manglet relevant svar, f.eks "ikke relevant"

Våre opplysninger anses som konfidensielle og kun til bruk for deres oppgave. Lykke til!

Dere har laget et skjema som et "One size fits all" og inkluderer alt fra supplybtselskaper (som har de skipene de har og kanb gjøre lite med det) til en industrivirksomhet som f.eks., har utvikler down hole equipment de selger globalt. Da bli noen av spørsmålene rett og slett tullete for noen av mottakerne. Les spørsmålene dere stiller med følgende scenario i hode: Du eier 6 supplyskip. Globalt er 500 i opplag. Du kan ikke gjøre noe med skipene for å få dem til å fungere annerledes. Det eneste kunden spør om er pris. Da blir mange av spørsmålene "tullete". Eller markedet er beskyttet, kabotasje.
Dere må være meget mer selektiv med hvilke grupper dere henvender dere til (virksomhetens art) og lage spørreskjema tilpasset for dem.
Dette blir hummer og kanari.
Hilsen
Aage Figenschou

Vedlegg 3 - Liste over selskaper som deltok i spørreundersøkelsen

Aarbakke AS	Motus Technology AS
Acona AS	Nature Oil and Gas AS
AGR Petroleum Services AS	NECON AS
Aibel AS	Norisol AS
ALF I LARSEN AS	Norse Technology AS
Apply Sørco AS	Norsea AS
Archer	North Sea Atlantic AS
Astrup AS	NSE Gruppen AS
Baggerød AS	Odfjell Well Services AS
BKS industri AS	Offshore Heavy Transport AS
Byberg AS	Offshore Norway AS
Cavotec Norge AS	Oljeservice
Certex Norge AS	OneCo AS
Deep Sea Mooring AS	Parker Hannifin AS
DeepWell AS	Parker Maritime AS
Delta Energy Services AS	Petroleum Services AS
Delta System AS	Petrolink Operations AS
Eidesvik Offshore AS	PREZIOSO Linjebygg AS
EMAS AMC AS	Rambøll Oil & Gas AS
Exploro AS	Rapp Bomek AS
Fjordpipe AS	Remøy Shipping AS
Forland Shipping AS	Roxel Solutions AS
GC Rieber Shipping AS	Schaeffler Norge AS
GMC Group AS	SEAONICS AS
Halvorsen AS	SEMAR AS
Heinsa Mekaniske AS	Semco Maritime AS
Håkull Air & Sea AS	Solstad Shipping AS
IKM Consultants AS	Swire Seabed AS
IKM HVAC AS	TCO AS
IKM Hydraulic Services AS	Tendeka AS
IKM Instrutek AS	Toolserv AS
IKM Kran og Løfteteknikk AS	Vard Accommodation AS
IKM Laboratorium AS	Vertech Offshore AS
IKM Ocean Design AS	Vest Supply AS
IKM Technique AS	Vigor Kristiansund AS
IKM Testing AS	Wellconnection Subsea AS
IK-Norway AS	West Oil Tools AS
Installit AS	World Wide supply AS
JL Offshore AS	Øglænd Industrier AS
JWS Gruppen	Østensjø Rederi AS
Kleven Maritime Contracting AS	
Knight OilTools Norway AS	
Kongsberg Oil & Gas Technologies AS	
Malm Orstad AS	
Maritim Elektro AS	
Maritime Montering AS	
MarLog AS	

Vedlegg 4

Driftsmarginer:

Endring driftsmargin fra 2013 til 2014 * Kategorisering av næringskoder Crosstabulation

Count		Kategorisering av næringskoder						Total
		Oljeservice	Verftsindustri og installasjon	Verksted industri	Teknisk tjenesteyting og bemanningst	Transport og lagring (inkl. rederi)	Øvrige næringer	
Endring driftsmargin fra 2013 til 2014	< - 10 %	2	1	2	5	3	0	13
	-2% - 9,9%	7	6	4	8	3	3	31
	-1,9% - 1,9%	2	2	4	4	2	5	19
	2% - 9,9%	3	3	2	2	0	4	14
	> 10%	3	2	0	1	3	0	9
Total		17	14	12	20	11	12	86

Prosentvis endring av driftsmargin fordelt på antall oljerelaterte bedrifter

Likviditetsgrad:

Likviditetsgrad 2014 * Kategorisering av næringskoder Crosstabulation

Count		Kategorisering av næringskoder						Total
		Oljeservice	Verftsindustri og installasjon	Verksted industri	Teknisk tjenesteyting og bemanningst.	Transport og lagring (inkl. rederi)	Øvrige næringer	
Likviditetsgrad 2014	0 - 0,4	0	0	0	1	0	0	1
	0,5 - 0,9	4	1	1	4	1	2	13
	1 - 1,4	8	11	6	9	5	5	44
	1,5 - 2	3	2	4	4	3	0	16
	> 2	2	0	1	2	2	5	12
Total		17	14	12	20	11	12	86

Likviditetsgrad i 2014 fordelt på forskjellige forretningsområder

Egenkapitalandel:

		Egenkapitalandel 2014					Total
		< 0%	0% - 19%	20% - 29%	30% - 49%	> 50%	
Kategorisering av næringskoder	Oljeservice	1	9	1	4	2	17
	Verftsindustri og installasjon	0	8	3	3	0	14
	Verkstedindustri	1	0	4	5	2	12
	Teknisk tjenesteyting og bemanningst.	0	11	3	5	1	20
	Transport og lagring (inkl. rederi)	1	4	2	3	1	11
	Øvrige næringer	0	4	2	2	4	12
Total		3	36	15	22	10	86

Egenkapitalandel fordelt på forretningsområder