



Universitetet  
i Stavanger

## MASTEROPPGAVE – Executive MBA

STUDIEPROGRAM:

**Executive Master in Business Administration**

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING: **Strategi**

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

**Ja**

TITTEL: **Grunnlaget for oljeservicebedrifters strategiske posisjonering**

ENGELSK TITTEL: **The basis for oil service companies' strategic positioning**

FORFATTER(E)

VEILEDER: **Terje I. Våland**

Studentnummer:

Navn:

**797037**

**Christian Friestad**

**959221**

**Stian Thygesen Graaner**

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2017

Underskrift UiS EVU:.....

## FORORD

Denne masteroppgaven marker avslutningen på studiet «Executive Master in Business Administration» ved Universitet i Stavanger. Begge forfatterne har gjennomført studiet ved siden av fulltidsstillinger i henholdsvis advokatfirmaet Arntzen de Besche og Statoil.

Utgangspunktet for oppgaven er at begge forfatterne gjennom studiet har fått økt interesse innenfor strategifaget, samtidig som vi har stilt oss grunnleggende spørsmål om hvordan strategiteori anvendes i praksis.

Det har vært både krevende og tilfredsstillende å gjennomføre masterstudiet. Gjennom studiet har vi sett nytten av praktisk erfaring fra egen arbeidssituasjon, og denne erfaringen har bidratt til en bredere forståelse innen ledelses- og strategifagene.

Jeg, Christian Friestad, vil særlig rette en takk til Caroline Jerejian som har utvist en tålmodighet og forståelse som går langt utover hva jeg kan forvente i en tid med innflytting i nytt hus og bryllupsplanlegging. Jeg vil også takke arbeidsgiver for muligheten jeg er gitt til å fullføre studiet ved siden av mitt arbeid.

Jeg, Stian Thygesen Graaner, vil rette en takk til Camilla Hesstvedt for å motivere meg til å ta en mastergrad, Marie Sofie Dahl Voll for støtten under utarbeidelsen av oppgaven, og Ingrid Loftås for at jeg har hatt overskudd til å gjennomføre. Jeg vil også takke arbeidsgiver for muligheten jeg er gitt til å fullføre studiet ved siden av mitt arbeid.

Christian Friestad

Stian Graaner

## SAMMENDRAG

Oljekrisen har rammet mange hardt. Spesielt små- og mellomstore oljeservicebedrifter. Oljeprisfallet foranlediget både kostnadsutt og et betydelig fokus på effektivisering. Hvordan selskapene skal innrette seg og møte fremtidige utfordringer er imidlertid også et spørsmål om strategi og strategisk posisjonering. For selskapene er det viktig å ta veloverveide og fremtidsrettede strategiske valg, fremfor å bli henvist til å kun « reagere » på endrede rammebetingelser. Denne oppgaven ser nærmere på grunnlaget for oljeserviceselskapers strategiske posisjonering. Datainnsamlingen er i denne forbindelse utført ved syv intervjuer av ledere for oljeserviceselskaper, og det er lagt til grunn en kvalitativ metodetilnærming.

Grunnlaget for bedriftenes strategiske posisjonering er videre vurdert ut ifra tre kriterier; (i) ressursbruk (ii) fokus, og (iii) tilnærming. Tilnærming til strategi er vurdert mot de to ytterpunktene «inside out» og «outside in», hvor vi har søkt å kartlegge om strategiarbeidet starter med interne, bedriftsspesifikke forhold («inside out»), eller om det er det ytre miljø som er bestemmende for strategiutformingen («outside in»).

Intervjuobjektene svar indikerte at en «inside out» tilnærming var dominerende, likevel slik at de fleste bedriftene plasserte seg relativt nær et «nullpunkt» mellom de to ytterpunktene. Det kan reises spørsmål ved den praktiske verdien av å operere med et strengt skille mellom begrepene ettersom definisjonene er uklare og siden et skille gjerne bunner ut i et spørsmål om kausalitet. Viktigere spørsmål synes å være om det foretas hensiktsmessige undersøkelser av både interne og eksterne omstendigheter som kan styrke grunnlaget for selskapenes strategiske posisjonering.

Intervjuobjektene svar viste store innbyrdes forskjeller i ressursbruk. Når det gjelder fokusområdene for strategi ble særlig interne, bedriftsspesifikke kapabiliteter ansett for å være viktig i arbeidet med strategisk posisjonering. Konkurransesituasjonen og makroøkonomiske forhold ble i mindre grad vektlagt.

Til tross for at intervjuobjektene var samstemte i å påpeke kundenes viktighet, indikerer svarene at kundene først og fremst var viktige innenfor rammen av selskapenes eksisterende drift. Kundene ble i liten grad benyttet som en kilde til strategisk relevant informasjon, og det ble i liten grad foretatt undersøkelser og analyser av eksisterende og potensielle kunders fremtidige behov. Det synes derfor å ligge et potensial i å anlegge en mer kundeorientert tilnærming til strategi, og kanalisere bedriftenes eksisterende kundeorientering bedre inn mot arbeidet med strategi og strategisk posisjonering.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	AKTUALISERING AV OPPGAVEN .....	1
1.2	PROBLEMTILLING.....	1
1.3	Avgrensninger.....	2
1.4	Struktur for oppgaven.....	2
<b>2</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1	OVERSIKT .....	4
2.2	STRATEGI OG STRATEGISK POSISJONERING .....	4
2.2.1	Begrepet «strategi» .....	4
2.2.2	Begrepet «strategisk posisjonering» .....	6
2.3	UTVIKLING AV STRATEGI .....	7
2.3.1	Strategiutforming .....	7
2.3.2	Betydning av kontekst for strategiarbeid.....	8
2.3.3	Praktiske utfordringer og implikasjoner.....	10
2.3.4	Evaluering av strategi .....	10
2.4	TILNÆRMING TIL STRATEGI.....	12
2.4.1	Bedriftsspesifikke forhold og det ytre miljø .....	12
2.4.2	Ulike typer analyser og vurderinger .....	14
2.4.3	Porters konkurranse- og markedsorienterte tilnærming (outside in) .....	15
2.4.4	Ressursbasert tilnærming (Inside out) .....	16
2.4.5	Outside in: En mer kundeorientert tilnærming .....	18
2.4.6	Oppsummering: Inside out, outside in eller begge deler?.....	19
<b>3</b>	<b>METODE</b> .....	<b>23</b>
3.1	OVERSIKT .....	23
3.2	VALG AV UNDERSØKELSESMETODE OG FORSKNINGSDESIGN .....	23
3.3	UTVALG AV BEDRIFTER .....	24
3.4	DATAINNSAMLING .....	25
3.4.1	Fremgangsmåte .....	25
3.4.2	Nærmere om intervjuguiden.....	26
3.5	RELABILITET OG VALIDITET .....	27
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>29</b>
4.1	INNLEDNING.....	29
4.2	INTRODUKSJON TIL INTERVJUOBJEKTENE .....	29
4.2.1	MODEX AS .....	29
4.2.2	Coast Center Base AS .....	29
4.2.3	Halvorsen Power Systems AS .....	30
4.2.4	Randaberg Industries AS.....	30
4.2.5	Apply Sørco AS.....	30
4.2.6	Malm Orstad AS .....	30
4.2.7	IKM Testing AS.....	31
4.3	DATAINNSAMLING .....	31
4.3.1	Oversikt .....	31

4.3.2	Selskap A .....	31
4.3.3	Selskap B .....	33
4.3.4	Selskap C .....	34
4.3.5	Selskap D .....	36
4.3.6	Selskap E .....	38
4.3.7	Selskap F.....	40
4.3.8	Selskap G.....	42
5	ANALYSE.....	44
5.1	INNLEDNING.....	44
5.2	KRITERIER FOR KLASSIFISERING .....	44
5.2.1	Oversikt.....	44
5.2.2	Ressursbruk på strategiarbeid .....	45
5.2.3	Analyser og undersøkelser vedrørende strategiske posisjon .....	46
5.2.4	Generelt om kapabiliteter, kundebehov og konkurransesituasjonen.....	46
5.2.5	Egne kapabiliteter .....	47
5.2.6	Kundebehov.....	47
5.2.7	Konkurransesituasjonen .....	48
5.2.8	Outside in eller inside out .....	48
5.3	ANALYSE AV DE ENKELTE SELSKAP .....	48
5.3.1	Oversikt.....	48
5.3.2	Selskap A .....	49
5.3.3	Selskap B .....	52
5.3.4	Selskap C .....	55
5.3.5	Selskap D .....	58
5.3.6	Selskap E .....	61
5.3.7	Selskap F.....	64
5.3.8	Selskap G.....	67
5.4	SAMLET ANALYSE AV SELSKAPENE .....	70
5.4.1	Grunnlaget for oljeservicebedrifters strategiske posisjonering .....	70
5.4.2	Ressursbruk ved strategiarbeid .....	70
5.4.3	Fokus for strategiarbeid.....	73
5.4.4	Tilnærming til strategi – inside out eller outside in .....	76
6	KONKLUSJON .....	78
6.1	Grunnlaget for oljeservicebedrifters strategiske posisjonering .....	78
6.2	Ressursbruk m.m. – sentrale funn .....	78
6.3	Fokus for strategiarbeid – sentrale funn .....	78
6.4	Tilnærming til strategi – sentrale funn .....	79
6.5	Begrensninger og mulige feilkilder .....	79
6.6	Implikasjoner av funnene .....	80
7	BIBLIOGRAFI.....	81
	Vedlegg A .....	83

## FIGUROVERSIKT

Figur 1-Illustrasjon av struktur for oppgaven .....	2
Figur 2-Illustrasjon av forholdet mellom usikkerhet og kompleksitet.....	9
Figur 3-Illustrasjon av SWOT sett opp mot interne og eksterne forhold.....	12
Figur 4-Illustrasjon av 5 forces modellen .....	16
Figur 5-Illustrasjon av ressursbasert tilnærming for strategiutforming .....	17
Figur 6-Illustrasjon av forskjell mellom en inside out og en outside in tilnærming .....	19
Figur 7-Oversikt over gradering for selskap A .....	49
Figur 8-Fokus for strategiarbeid selskap A .....	50
Figur 9-Oversikt over gradering for selskap B .....	52
Figur 10-Fokus for strategiarbeid selskap B .....	53
Figur 11-Oversikt over gradering for selskap C.....	55
Figur 12-Fokus for strategiarbeid selskap C .....	56
Figur 13-Oversikt over gradering for selskap D.....	58
Figur 14-Fokus for strategiarbeid selskap D .....	59
Figur 15-Oversikt over gradering for selskap E.....	61
Figur 16-Fokus for strategiarbeid selskap E .....	62
Figur 17-Oversikt over gradering for selskap F .....	64
Figur 18-Fokus for strategiarbeid selskap F.....	65
Figur 19-Oversikt over gradering for selskap G .....	67
Figur 20-Fokus for strategiarbeid selskap G.....	68
Figur 21-Samlet oversikt over gradering for utvalget.....	70
Figur 22-Bransjevurdering – Ressursbruk ved strategiarbeid.....	71
Figur 23-Bransjevurdering - Posisjonering .....	72
Figur 24-Fokus for strategiarbeid - Samlet for utvalget .....	73
Figur 25-Fokus for strategiarbeid - Samlet for utvalget .....	74
Figur 26-Bransjevurdering - Kunderelasjon .....	74
Figur 27-Bransjevurdering – Konkurransesituasjon .....	75
Figur 28-Tyngdepunkt: Inside out eller outside in .....	76

# 1 INNLEDNING

## 1.1 AKTUALISERING AV OPPGAVEN

Tilsynelatende kom oljekrisen som en overraskelse for flertallet av selskaper som leverer sine produkter og tjenester til olje- og gassindustrien. Et markert fall i oljeprisen medførte vesentlig redusert lønnsomhet for oljeprodusentene. Da kostnadene hadde økt kraftig de foregående årene var det nødvendig å ta grep for å igjen sikre lønnsomhet. Etersom oljeprodusentene så seg nødt til å redusere sine kostnader, var det bare et tidsspørsmål før dette ville få konsekvenser for oljeserviceselskapene.

Da oljeserviceselskapene ble satt under press for å redusere sine kostnader ble de samtidig tvunget til å vurdere hvordan de skulle håndtere de store omveltningene oljekrisen medførte. Dette reiste spørsmål om selskapenes strategi og strategiske posisjonering.

I lys av de omfattende endringene oljeserviceselskapene har gjennomlevd, er det interessant å belyse hva oljeserviceselskapene gjør for å klarlegge og endre sin strategiske posisjon og hvilken tilnærming selskapene har til strategiarbeid. En tilleggsdimensjon er at disse vurderingene har funnet sted i en tid hvor mange oljeserviceselskaper har vært nødt til å gjøre betydelige kutt. Ressursbruk på strategiarbeid må derfor skje i skarp konkurranse med andre viktige gjøremål i en utfordrende tid.

På bakgrunn av ovennevnte har vi søkt å klarlegge hva som er grunnlaget for oljeserviceselskapers strategiske posisjonering.

## 1.2 PROBLEMSTILLING

Problemstillingen i oppgaven er som følger:

*«Hva er grunnlaget for oljeserviceselskapers strategiske posisjonering?»*

Forskning på problemstillingen vil videre struktureres rundt følgende undertema til problemstillingen:

- (i) Ressursbruk - Hvilke ressurser brukes på strategiarbeid, herunder omfang og frekvens. Hvilke type undersøkelser og analyser som gjennomføres i den forbindelse - og hva er det som initierer strategiarbeid og strategiprosesser
- (ii) Fokus ved strategisk posisjonering - Hvordan vurderes og vektlegges egne kapabiliteter, kundebehov og konkurransesituasjonen som et ledd i selskapenes strategiske posisjonering
- (iii) Tilnærming til strategi - I hvilken grad det er det en «outside in» eller «inside out» tilnærming som er bestemmende for bedriftens strategiske posisjonering

Med outside in og inside out siktes til ulike tilnærminger til strategi avhengig av om startpunktet for strategiarbeid og strategiutforming er

- (i) det ytre miljø, herunder markedet, industrien og kundene – såkalt outside in; eller
- (ii) interne, bedriftsspesifikke forhold, herunder bedriftens konkurransefortrinn, kompetanse og ressurser – omtalt som inside out.

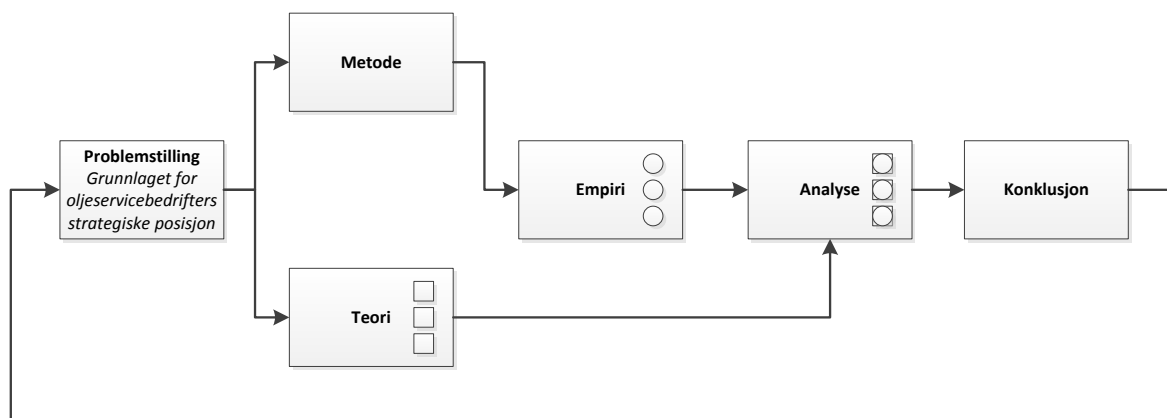
### 1.3 AVGRENSNINGER

Omfanget til oppgaven har følgende avgrensninger:

- (i) Med oljeserviceselskap menes selskaper som i all hovedsak kan knytte sin virksomhet mot aktivitet innen olje- og gassvirksomhet
- (ii) Oppgaven vurderer ikke kvaliteten på strategiarbeidet utført av selskapene som er intervjuet, og selskapenes konkrete strategi er ikke tema for oppgaven
- (iii) Definisjoner og avgrensninger av sentrale begrep er foretatt i teorikapittelet (kapittel 2)

### 1.4 STRUKTUR FOR OPPGAVEN

Struktur og oppbyggingen av oppgaven er illustrert under



Figur 1-Illustrasjon av struktur for oppgaven

Oppgaven baserer seg på allerede tilgjengelig teori innenfor fagområdet som gjennomgås og drøftes i teorikapittelet.

I metodekapittelet er validitet og reliabilitet vurdert. Videre beskrives de valg som er gjort i forbindelse med forskningsdesign, utvelgelse av intervjuobjektene og utarbeidelse av intervjuguide til grunn for intervjuene. Etersom intervjuguiden har vært sentral for gjennomføringen av oppgaven, gis en grundig beskrivelse av denne.



Med utgangspunkt i intervjuguiden ble det gjennomført intervjuer av ledere i syv forskjellige oljeserviceselskaper. Etter en kort introduksjon av intervjuobjektene gjengis i empirikapitlet nøkkelinformasjon fra de syv intervjuene.

I analysekapitlet knyttes observasjonene gjengitt i empirikapitlet til relevant teori. Her redegjøres også for fastsettelsen av evalueringskriteriene til grunn for vår klassifisering og vurdering av intervjuobjektens svar. Selskapenes svar analyseres først enkeltvis hvorefter det foretas en samlet analyse av svarene fra samtlige selskap. Problemstillingen besvares i dette kapitlet.

Avslutningsvis fremheves viktige funn relatert til problemstillingen i konklusjonen. Det redegjøres også for begrensninger og feilkilder samt for implikasjoner av funnene i oppgaven. Konklusjonen gjøres relativt kort ettersom det gjøres en omfattende analyse relevant for hvert av undertemaene til problemstillingen i analysekapitlet.

## **2 TEORI**

### **2.1 OVERSIKT**

I det følgende redegjøres for det teoretiske rammeverk som danner utgangspunktet både for vår datainnsamling og for vår analyse av informasjon mottatt ved de gjennomførte intervjuene.

Først defineres begrepene «strategi» og «strategisk posisjonering» med tanke på denne oppgaven. Disse definisjonene gir nødvendige begrensninger, klargjør temaet for våre undersøkelser og legger føringer for våre analyser.

Deretter redegjøres for prosessen knyttet til utvikling av strategi og for betydningen av kontekst for strategiarbeid. I relasjon til problemstillingen vil denne gjennomgangen særlig belyse teori relevant for undertema (i) til problemstillingen, som vedrører ressursbruk.

Avslutningsvis i teorikapittelet rettes fokus mot tilnærming til strategi. Først gjennomgås betydningen av og sammenhengen mellom bedriftsspesifikke forhold og det ytre miljø. Deretter gjennomgås tre teoretiske grunnlag for tilnærming til strategi, hvorav ett av grunnlagene gjerne anses som inside out og to typisk anses som outside in:

- (i) Ressursbasert tilnærming som særlig retter fokus på egne kapabiliteter (inside out)
- (ii) Markeds- og konkurranseorientert tilnærming (outside in); og
- (iii) Utpreget kundeorientert tilnærming (outside in)

Disse tre redegjørelsene ligger til grunn for våre undersøkelser og analyser av intervjuobjektene fokus på, og vektlegging av henholdsvis egne kapabiliteter, kundebehov, og konkurransesituasjonen i deres arbeid med strategisk posisjonering. Redegjørelsene er følgende særlig relevant for undertema (ii) av problemstillingen.

Endelig belyses og drøftes forholdet mellom en inside out og en outside in tilnærming til strategi. Momenter fra denne drøftelsen trekkes inn ved vår analyse av intervjuene for å besvare undertema (iii) av problemstillingen; ved å søke å plassere bedriftenes tilnærming til strategi som hovedsakelig inside out eller outside in.

### **2.2 STRATEGI OG STRATEGISK POSISJONERING**

#### **2.2.1 Begrepet «strategi»**

Begrepet «strategi» er ikke entydig, og toneangivende forfattere opererer med ulike definisjoner. Rumelt (1998, s. 1) understreker dette poenget ved å påpeke at «strategi» er

benyttet for så ulike formål at begrepet ikke kan sies å ha et en klar mening. Porter (1996, s. 4) angir strategibegrepet slik:

*“Competitive strategy about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.”*

Porters definisjon henger nøye sammen med konkurransesituasjonen og strategibegrepet avgrenses mot rene forbedringsprosesser, som er å anse som en annen disiplin enn strategi (1996, s. 2). Rene forbedringsprosesser skiller seg fra Porters strategidefinisjon ved at slike forbedringer egentlig dreier seg om å gjøre det samme som konkurrentene, men mer effektivt. De konkurransefortrinn dette skaper vil typisk innhentes av konkurrentene over tid, og handler ikke om å ta eller forsvare en unik og fordelaktig posisjon i et marked. Vi har i denne masteroppgaven ikke forutsetninger for å operere med et strengt skille mellom den operasjonelle drift og strategi, ettersom det ligger utenfor oppgaven å belyse intervjuobjektene konkrete strategi. Det vil allikevel i noen grad skilles mellom bedriftenes operasjonelle vurderinger/analyser og de beslutninger som foretas med sikte på å ta strategiske valg. Dette skillet vil blant annet være relevant med tanke på bedriftenes kundeorientering. Det er nærliggende for bedriftene å anse seg selv som kundeorientert, men det innebærer ikke nødvendigvis at det å avdekke kundenes behov spiller en viktig rolle for bedriftens strategi og strategiske posisjonering.

Strategibegrepet adresserer ikke nødvendigvis en klar, entydig og logisk plan. Begrepet er i teorien også brukt i en langt videre forstand. Da slik at strategi innebærer både de logiske, planlagte aktivitetene så vel som de mange mindre endringer som kontinuerlig vokser frem som et resultat av en rekke enkeltstående beslutninger. Mintzberg (2007, s. 3) omtaler eksempelvis strategi som

*“A pattern in a stream of decisions”*

Vi vil i det følgende fokusere på de planlagte aktivitetene som inngår i bedriftens strategi, og de undersøkelser som gjennomføres med sikte på å ta strategiske valg. Ettersom strategibegrepet er flertydig anser vi det hensiktsmessig å gi en definisjon av begrepet. I denne oppgaven vil begrepet «strategi» benyttes på samme måte og med samme meningsinnhold som av Rumelt (1998, s. 2):

*«For our purposes a strategy is a set of objectives, policies, and plans that, taken together, define the scope of the enterprise and its approach to survival and success.»*

### 2.2.2 Begrepet «strategisk posisjonering»

En bedrifts strategiske posisjon defineres gjerne i relasjon til både det ytre miljø (markedet, kunder og konkurrentene) og i relasjon til interne forhold (kompetanser, ressurser, kapabiliteter mv.). Strategisk posisjon omhandler ifølge Johnsen et. al (2014, s. s. 11) hvordan de fire faktorer angitt under innvirker på bedriften og dens strategi:

- (i) det ytre miljø som organisasjonen operer i, med gitte rammebetingelser, muligheter, trusler og utsikter til endringer;
- (ii) organisasjonens strategiske kapabiliteter, som omfatter ressurser og kompetanser, konkurransefortrinn, styrker og svakheter;
- (iii) organisasjonens strategiske formål, som gjerne er nedfelt i en visjon og nærmere angitte målsetninger; samt
- (iv) organisasjonens kultur som blant annet innbefatter felles verdier, handlemåter, holdninger og oppfatninger

I denne oppgaven fokuseres på det ytre miljø (i) og de strategiske kapabilitetene (ii). Det presiseres at både en organisasjons strategiske formål (iii) og især organisasjonskultur (iv) vil være avgjørende for hvor vellykket en strategi vil bli (Johnsen, 2014, s. 154). Det ligger imidlertid utenfor denne oppgaven å belyse disse faktorene, som ikke er gjort til tema i intervjuene.

Strategisk posisjonering brukes i det følgende som en betegnelse på de strategiske valgene som søker å påvirke bedriftens strategiske posisjon. Strategiske valg omfatter blant annet hvilke markeder bedriften skal konkurrere i, samt hvordan bedriften ønsker å forholde seg til konkurrentene og kundene, eksempelvis ved å ta en posisjon som kostnadsleder, fokusere på spesielle kundesegment eller ved å søke å differensiere bedriftens tjenester og produkter (Johnsen, 2014, s. 188). Porter (1996, s. 1) omtaler strategisk posisjonering slik:

*«The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals'. If the same set of activities were best to produce all varieties, meet all needs, and access all customers, companies could easily shift among them and operational effectiveness would determine performance. »*

«Strategisk posisjonering» og bedriftens eksisterende «strategiske posisjon» henger nøye sammen. Uten god kjennskap til den strategiske posisjon savner man informasjon om det

utgangspunkt man søker å påvirke, som i tur gjør det vanskeligere å ta gode, veloverveide strategiske valg.

## **2.3 UTVIKLING AV STRATEGI**

### **2.3.1 Strategiutforming**

Utformingen av strategi kan skje på flere måter, med ulik grad av omfang/frekvens, formelle prosesser og grad av involvering av ledergruppe, ansatte, leverandører, kunder og eiere. I enkelte bedrifter hvor eier/gründer er aktiv i driften, kan strategiarbeidet være konsentrert hos én person. Hvor investeringsfond er inne på eiersiden, slik tilfellet er for flere oljeservicebedrifter, vil eierne ofte være viktige bidragsytere og premissleverandører for strategiarbeidet (King, 2008).

En strategisk posisjon kan være et utslag av både bevisst planlegging («planned») eller fremvoksende og inkrementelle endringer («emergent»), jfr. de ulike definisjonene av strategi sitert over i pkt. 2.2.1. I praksis vil gjerne en strategisk posisjon være et resultat av både bevisst planlegging og fremvoksende, inkrementelle endringer (Henry Mintzberg, 1985, s. 271) (Grant, 2003, s. 515). En del av forklaringen på at strategisk posisjonering innebærer elementer av både planlegging og inkrementelle endringer, er at bedrifter opererer i skiftende omgivelser, som for det første innebærer at forutsetningene sjelden er tilstede for å legge og implementere detaljerte langtidspaner. Langsiktig planlegging i form av overordnede strategiske retningslinjer vil imidlertid gi veiledning til de mange strategiske valg som må tas på alle nivåer i organisasjonen. En langsiktig planlegging er i denne forbindelse viktig for bedriftens evne til å skape såkalt «strategic fit» ved å velge vekk aktiviteter og konsentrere seg om å gi bedriften en unik sammensetning av aktiviteter som kan gi vedvarende konkurransefortrinn (Porter M. E., 1996). I samsvar med oppgavens definisjon av «strategi» i punkt 2.2.1 over, vil fokus rettes mot den del av strategiarbeidet som består av bevisst planlegging.

Et viktig poeng i denne sammenheng er at strategisk posisjon ofte blir et resultat av kontinuitet i strategiske valg som ikke nødvendigvis er resultater av bevisst, langsiktig planlegging. En hypotetisk utvikling av selskapets posisjon kan da tenkes å foregå ved at bedriften tar følgende strategiske valg:

- (i) bedriften lanserer et produkt som gir grunnlag for suksess;
- (ii) suksessen leder til produktutvikling i samarbeid med de kundene som har vist størst etterspørsel etter produktet;

- (iii) for å dekke et større spekter av disse kundenes behov, gjennomføres strategiske oppkjøp for å tilegne seg nye kapabiliteter og for å utvide tilbudet av tjenester og tilleggsprodukter; og
- (iv) bedriften ekspanderer ved å introdusere sine produkter til nye markeder hvor ledelsen mener at selskapets produkter, tjenestetilbud og kapabiliteter (etter oppkjøpene) best kan utnyttes for å øke selskapets lønnsomhet.

Den hypotetiske utviklingen viser da hvordan rasjonale bak de strategiske valg finnes i historien, de foregående strategiske valg som selskapet har tatt og ikke minst i konsekvensene av disse strategivalgene. En utvikling styrt av selskapets historie kan i varierende grad være et utslag av bevisste valg. Organisasjonskultur og/eller såkalt «path dependency» er i denne sammenheng viktige faktorer som kan bli styrende både for hvilke strategiske valg som tas og om implementeringen av de strategiske valgene blir vellykket (Johnsen, 2014, s. 515).

### **2.3.2 Betydning av kontekst for strategiarbeid**

På et grunnleggende nivå, må en bedrift levere produkter og tjenester som kundene ønsker å betale for, og da betale en del mer for enn det koster å levere produktet. Flere faktorer kan endre bedriftens forutsetninger for å levere verdi til kundene på en lønnsom måte. Både på kort og lang sikt. Innenfor rammen av et marked vil det være flere faktorer som på kort- og mellomlang sikt påvirker etterspørselen og kostnadsnivået. På lang sikt vil mange forskjellige krefter spille inn. Trender vil gjerne samvirke og skape uforutsette endringer i et marked (Rumelt, 1998, s. 3). Informasjon om det ytre miljø kan derfor gi verdifull innsikt. Dersom bedriften på en treffende måte klarer å plassere bedriften i relasjon til det ytre miljø, innehas det nødvendige startpunkt for å forstå hvordan konsekvensene av endringer og trender vil kunne påvirke bedriften og bedriftens posisjon (Rumelt, 1998, s. 4).

Strategi og strategiprosesser må følgelig hensynta den kontekst bedriften opererer i. Jo mer kompleks og uforutsigbar en bransje er, jo mer naturlig vil det være å fokusere på overordnede retningslinjer og tilrettelegge for fleksibilitet som et ledd i bedriftens strategi.

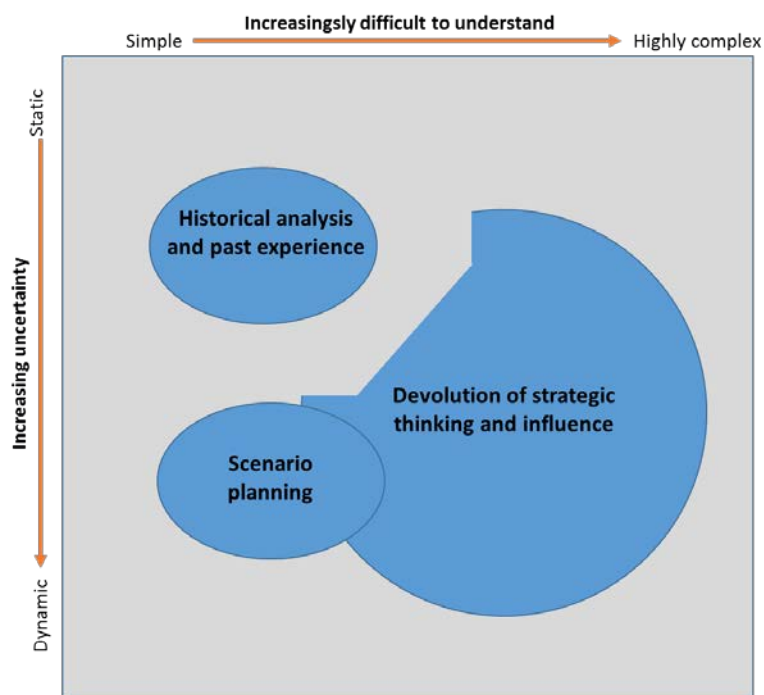
Kontekst vil også påvirke hvilke analyser og vurderinger som aktørene i en bransje er tjent med å foreta. I et turbulent marked kan det eksempelvis være hensiktsmessig å gjennomføre scenario-planlegging eller på annen måte søke å innrette seg med tanke på å håndtere uforutsette, vesentlige endringer med både positivt og negativt fortegn (Grant, 2003, s. 494). Oljeindustrien er i denne sammenheng kompleks. Oljeservicebedrifter påvirkes av makroøkonomiske forhold som kan ha og har hatt dramatiske konsekvenser for bransjen. Selv om den enkelte oljeservicebedrift operer i et marked med få konkurrenter, kunder og leverandører, må det tas høyde for betydelig usikkerhet, særlig som følge av endringer i oljepris

og de ringvirkningene det vil ha. Det illustreres ved følgende uttalelse fra daværende CEO i Exxon i 2012 (Grant, 2003, s. 506):

*“We gave up trying to forecast what would happen some time ago – we’d just learned from experience that even the most sophisticated models can’t predict the reality of oil prices or any of the other key variables. All you can do is look at the current reality, and the recent pattern of the economic cycle and from that set yourself guidelines against which you can judge your own performance.”*

Oljeservicebedrifter vil normalt ha helt andre ressurser enn multinasjonale operatørselskap som Exxon. Utfordringer knyttet til makroøkonomiske trender er imidlertid relevant for både operatører og serviceselskapene, i den forstand at en strategi bør hensynta en høy grad av usikkerhet knyttet til både etterspørsel og kostnadsbildet.

Forholdet mellom usikkerhet og fremgangsmåte ved strategiutvikling kan belyses ved følgende figur (Johnsen, 2014, s. 420):



Figur 2-Illustrasjon av forholdet mellom usikkerhet og kompleksitet

Figuren viser hvordan kompleksitet og usikkerhet innvirker på informasjonsgrunnet, hvilke undersøkelser som er egnede, så vel som behovet for å tilrettelegge for fleksibilitet ved å desentralisere de strategiske beslutningene.

### **2.3.3 Praktiske utfordringer og implikasjoner**

Blant de praktiske problemene man møter på ved analyser av det ytre miljø, er at det er vanskelig, ressurs- og tidkrevende å innsamle data som i det hele tatt kan gi grunnlag for anvendbare analyser. En strengt analytisk tilnærming kan også komme i skade for å undervurdere den menneskelige faktor og de kulturelle barrierene som eksisterer i en organisasjon (Gavetti, 2012).

Ovennevnte kan bidra til å forklare at flere bedrifter baserer sitt strategiarbeid på egne erfaringer uten formaliserte prosesser og bruk av tradisjonelle analyseverktøy. Det vil i denne sammenheng være en feilslutning å likestille manglende formelle prosesser og analyser med manglende fokus på strategi. Gitt at analysearbeid kan være både tid og kostnadskrevenne – og ikke nødvendigvis gir verdifull innsikt, kan det være gode argumenter for å i større grad basere strategiarbeidet på bransjekunnskap og erfaringen som lederne og de ansatte besitter. Bransjeerfaring kan altså gi en pekepinn som anses å være god nok til bruk for bedriftens strategiarbeid.

Ulempen med en mer uformell, erfaringsbasert tilnærming til strategiarbeidet er at man uten bruk av objektive analyser og datainnsamling risikerer forutinntatthet og analyser som i stor grad bekreftet aksepterte oppfatninger. En slik tilnærming er da i liten grad egnet til å fremme nytenkning og få organisasjoner til å bryte ut av etablerte handlemåter som bedriften ikke er tjent med å videreføre (Johnsen, 2014, s. 184). Manglende analyse av det ytre miljø vil også medføre risiko for at strategiarbeidet forblir reaksjonært ved at kursendringer først kommer etter at bedriftens rammebetingelser har endret seg. Da kan det være for sent å utnytte en mulighet fordi andre aktører har skaffet seg et forsprang, eller det kan innebære at man reagerer for sent på trusler.

For bedrifter i et marked med stor usikkerhet knyttet til det ytre miljø vil det derfor være en avveining med tanke på hvilke ressurser som skal allokere til strategiarbeid og hvordan ressursene skal brukes på henholdsvis informasjonsinnsamling og analysearbeid.

### **2.3.4 Evaluering av strategi**

Evaluering av en strategi tar sikte på å vurdere om strategien må modifiseres, forkastes eller beholdes. Strategiarbeid vil derfor normalt sett innebære evaluering i en eller annen form. Evalueringsarbeid blir dermed en viktig del av vurderingsgrunnlaget for bedrifters strategiske posisjonering.



Det er ikke mulig å fastslå med absolutt sikkerhet at en strategi er optimal for en bedrift. Dette er i grunn det samme vitenskapelige metodeproblemet man møter ved testing av alle teorier eller hypoteser. En teori kan ikke verifiseres med absolutt sikkerhet, men den kan tilbakevises eller falsifiseres (Popper, 1959, s. 42).

Derimot er det fullt mulig å konstatere at en strategi hviler på feilaktige premisser, eller at omstendigheter har endret seg på en måte som gjør det hensiktsmessig å revurdere bedriftens strategi og strategiske posisjon.

Ifølge Rumelt (1998, s. 8) gjennomfører de fleste bedrifter sjelden omfattende strategievalueringer, og i den grad slike undersøkelser gjennomføres, er de gjerne foranlediget av en endring i bedriftens ledelse eller av (svake) økonomiske resultater eller i forbindelse med budsjettprosesser. Det kan være flere grunner til at slike omfattende strategiprosesser ikke gjennomføres særlig ofte. Fravær av typiske, sykliske evalueringsprosesser er i seg selv ikke nødvendigvis et problem. Det er flere måter å innrette seg på for å sette bedriften i stand til å vurdere og validere hensiktsmessigheten av bedriftens strategi, og evalueringsarbeidet kan også gjennomføres løpende innenfor en ramme av overordnede strategiske retningslinjer.

En parallell kan her trekkes til «beyond budgeting», hvor man beveger seg bort fra omfattende årlige budsjettprosesser for å unngå negative restriksjoner og lite hensiktsmessige båndlegging av ressurser, for å tilrettelegge for en løpende vurdering av og utnyttelse av muligheter og trusler (Hope, 2003). Samme rasjonale kan anføres for å bevege seg vekk fra strategiprosesser med faste intervaller.

I de fleste mellomstore bedrifter er strategievaluering også en integrert del av daglig planlegging, rapportering og kontroll, og utfordringen for organisasjonen vil ofte være å skille ut den informasjonen som er relevant for evaluering av strategien (Rumelt, 1998, s. 10).

Hvor det gjennomføres mer omfattende evalueringsprosesser, kan disse inneholde ulikeartede vurderinger og analyser, med fokus på ulike omstendigheter av betydning for selskapets strategi. Ved sykliske strategiprosesser vil det ofte være formålstjenlig å vurdere eventuelle avvik mellom strategiske målsetninger og oppnådde resultat av en forutgående strategi, ved å foreta en GAP-analyse.

Et eksempel på et teoretisk rammeverk som kan benyttes ved strategievaluering er SAF kriteriene; Suitability, Acceptability og Feasability (Johnsen, 2014, s. 372). Ved vurdering av «Suitability», dvs. om strategien er formålstjenelig hensyntatt bedriftens rammebetingelser, kan typiske analyseverktøy som PESTEL (Politics, Economics, Social and Technology,

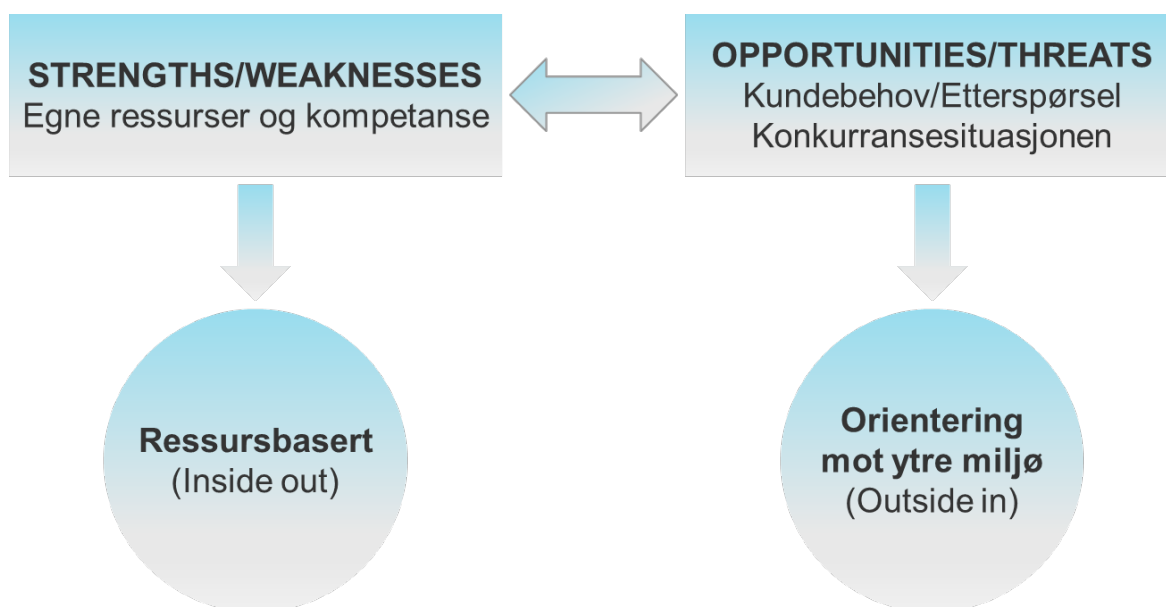
Ecological and Legal), scenarioplanlegging, 5 forces, verdistrømsanalyser mv. være hensiktsmessige analyseverktøy. «Acceptability» adresserer hvorvidt strategien møter interessentenes forventning, og «Feasibility» omhandler strategiens gjennomførbarhet, herunder om bedriften har de nødvendige kapabiliteter og ressurser til å gjennomføre strategien.

## 2.4 TILNÆRMING TIL STRATEGI

### 2.4.1 Bedriftsspesifikke forhold og det ytre miljø

Ved analyser og vurdering i anledning strategiarbeid skilles det gjerne mellom interne og eksterne forhold.

Skillet kan illustreres slik med utgangspunkt i analyseverktøyet SWOT:



Figur 3-Illustrasjon av SWOT sett opp mot interne og eksterne forhold

På den ene side finner man de interne, bedriftsspesifikke styrker og svakheter. På den annen side de eksterne muligheter og trusler. En sentral del av strategiarbeid består i å koble disse to «delene» sammen.

Dersom bedriften besitter betydelige konkurransefortrinn kan det være nærliggende å fokusere på hvordan disse kan utnyttes enda bedre, og altså rette fokus «innover». Men dersom blikket kun vendes mot bedriften og markedet tapes av syne, risikerer man å sitte igjen med produkter og tjenester som i liten grad etterspørres eller som utkonkurreres av andre aktører eller substitutter.

Et fokus på markedet og kundenes behov vil kunne avbøte dette og sørge for at bedriften i langt større grad har forståelse for kundens behov og konkurransesituasjonen, men dersom økt fokus

på kundene og konkurransesituasjonen leder bedriften bort fra sin kjernekompetanse, vil dette også reise nye utfordringer; omstillinger er i seg selv krevende og dette reiser spørsmål om bedriftens kan være profitabel ved å bevege seg bort fra tidligere kjerneområder.

Både de interne og eksterne forhold er altså viktige for bedriftenes lønnsomhet og overlevelse. Selv om både interne og eksterne forhold er viktige for den strategiske posisjonering, er et spørsmål som er viet mye plass i strategi teori hvor tyngdepunktet skal plasseres; Er det hensiktsmessig å fokusere mest på det ytre miljø? – eller bør fokus heller være på egne kapabiliteter. I teorien har det utkrySTALLISERT seg to ytterpunkt for hvilken tilnærming som er å foretrekke for strategisk arbeid (Day & Moorman, 2010, s. 4);

- (i) outside in – Startpunktet må være markedet, industrien og kundene; og
- (ii) inside out – Startpunkter er bedriftens konkurransefortrinn, egen kompetanse og ressurser.

Dette har gjerne blitt behandlet som et spørsmål om hva som best forklarer bedrifters lønnsomhet og/eller overlevelse. Er det markedet/industri? – eller bedriftsspesifikke forhold som er viktigst? Empiriske undersøkelser av dette er fortatt av både Rumelt og Porter/McGahan (Rumelt, 1991) (McGahan, 1997). Begge undersøkelsene ble foretatt ved å undersøke lønnsomheten til ulike bedrifter i ulike industrier, for deretter å vurdere om bedriftenes lønnsomhet grupperte seg i forhold til hvilken industri de tilhørte, eller om det var store variasjoner innen industriene som kunne tilsa at bedriftsspesifikke forhold var den viktigste faktoren for å forklare variasjon i lønnsomhet.

Rumelt har i sin empiriske studie påpekt at 47 % av variasjon i lønnsomhet kan tilskrives bedriftsspesifikke forhold. Betydningen av hvilken industri bedriftene tilhørte gav et mindre utslag på 7 % (Rumelt, 1991). Studien viser altså at det var betydelige variasjoner i lønnsomhet blant bedrifter i samme industri.

Porter og McGahan gjennomførte senere en studie som viste at bedriftsspesifikke forhold var sentrale for å forklare bedriftenes lønnsomhet. Deres studie konkluderte med at 31 % av variasjon av lønnsomhet kunne tilskrives bedriftsspesifikke forhold, men denne studien påviste en langt større effekt knyttet til hvilken industri bedriftene tilhørte. Porter og McGahans studie konkluderte med at 19 % av variasjon i lønnsomhet direkte kunne tilskrives industritilhørighet. Denne studien fremhevet imidlertid at i hvilken grad industritilhørighet innvirket på bedriftenes lønnsomhet varierte mellom ulike typer industrier. Det fremheves også at innvirkningen industritilhørighet hadde på lønnsomhet var mer vedvarende enn de bedriftsspesifikke variasjonene og at funnene ikke kan tas til inntekt for at en stadig raskere endring i økonomien

har redusert betydningen av industritilhørighet. Endelig konkluderes med at selv om de bedriftsspesifikke forhold er viktige for bedriftens lønnsomhet vil det være en feilslutning å frakoble bedriften fra den industri og markedssituasjon som bedriften opererer i (McGahan, 1997, s. 30). Denne studien kan anses for å være en bekreftelse av den sammenheng mellom bedriftsspesifikke forhold og industri som Porter tidligere har fremhevet (1985, s. 2):

*«Two central questions underlie the choices of competitive strategy. The first is the attractiveness of industries for long-term profitability and the factors that determine it. Not all industries offer equal opportunities for sustained profitability, and the inherent profitability of its industry is one essential ingredient in determining the profitability of a firm. The second central question in competitive strategy is the determinants of relative competitive position within an industry. In most industries, some firms are much more profitable than others, regardless of what the average profitability of the industry may be. Neither question is sufficient by itself to guide the choice of competitive strategy.»*

I det følgende redegjøres kort for hvilke type undersøkelser og analyser som kan anses for å være karakteristiske for henholdsvis en inside out og outside in tilnærming til strategi. Deretter redegjøres nærmere for tre teoretiske grunnlag for tilnærming til strategi, hvorav den ene kategoriseres som inside out og to av tilnærmingene anses for å være outside in:

- (i) Ressursbasert tilnærming (inside out)
- (ii) Porters markeds- og konkurranseorienterte tilnærming (outside in); og en
- (iii) utpreget kundeorientering (outside in)

Ettersom de ulike teoriene best forstås i en historisk kontekst, gjengis kort hovedpunktene i den konkurranse- og markedsorienterte tilnærming Porter introduserte omkring 1980 først. Deretter omtales den ressursbaserte tilnærming og til sist omtales nyere teoribidrag med en utpreget kundeorientering. Avslutningsvis drøftes skillet mellom en inside out og outside in tilnærming.

#### **2.4.2 Ulike typer analyser og vurderinger**

Et viktig poeng ved vurderingen og sammenligningen av inside out og outside in perspektivene er at skillet ikke nødvendigvis vil være skarpt og avhengig av hvordan tilnærmingene defineres og avgrenses. Likefullt vil en klar tendens i den ene eller annen retning formodentlig gi seg utslag i hvilke analyser, undersøkelser som prioriteres og legges til grunn for den strategiske posisjonering. Ved en outside-in tilnærming vil det typisk være behov for omfattende undersøkelser og kartlegging av kundebehov og markedet som forutsetter en systematisk og

omfattende datainnsamling. Analyseverktøy som kan anses som karakteristiske for en outside in tilnærming er eksempelvis PESTEL og 5 forces.

Med en utpreget inside out tilnærming vil det være nærliggende å forvente mindre fokus på det ytre miljø, selv om slike undersøkelser og vurderinger også gjerne vil finne sted ved en inside out tilnærming. Men startpunktet ved slike undersøkelser vil da typisk være hvordan selskapets styrker kan utnyttes i lys av markedssituasjonen (Day & Moorman, 2010).

Denne type tilnærming vil gjerne gi seg utslag i ulike kompetanse og ressursvurderinger, som anvendes i strategiarbeidet. Typiske analyseverktøy som kan benyttes i denne sammenheng er VRIO/VRIN.

Et analyseverktøy som både har stor utbredelse og som kan dekke både interne og eksterne omstendigheter er SWOT. Dette analyseverktøyet har imidlertid vært gjenstand for kritikk i den senere i tid. Blant annet fordi man kun vil ende opp med en lengre beskrivelse av en rekke forhold uten at det gis noen veiledning til en analyse av de forhold som henføres til de ulike kategoriene. SWOT gir heller ikke gir noen veiledning til selskapets prioriteringer eller til hvilke strategiske valg som bør tas (Hill, 1997).

### **2.4.3 Porters konkurranse- og markedsorienterte tilnærming (outside in)**

Porters konkurranse og markedsorienterte tilnærming til strategi har vært retningsgivende for strategifaget (1980). Porter og den faglige retning han har vært den fremste eksponenten for, er utpreget outside-in i sin tilnærming til strategi. Som nevnt over er hans utgangspunkt at konkurransesituasjonen og industritilhørigheten er av vesentlig betydning for utsiktene til lønnsom drift. Det er ifølge Porter av sentral betydning for bedriftene å posisjonere seg best mulig i markedet for derigjennom å oppnå vedvarende konkurransefortrinn.

Bedriftens konkurransefortrinn må i denne sammenheng relateres til markedssituasjonen, og er resultatet av bedriftens evne til å håndtere kreftene i 5 forces-modellen bedre enn konkurrentene (Porter M. E., 1985, s. 11), som er illustrert i Figur 4 (Porter M. E., *The five competitive forces that shape strategy*, 2008, s. 27).



Essensen i strategiarbeid blir dermed å forstå og håndtere konkurranse i den vide forstand som 5 forces modellen legger opp til (Porter M. E., 2008, s. 25).

Figur 4-Illustrasjon av 5 forces modellen

Disse kreftene er i stadig utvikling og strategisk posisjonering kan anses for å være en måte for bedrifter å enten beskytte seg mot disse kreftenes innvirkning, eller en måte å plassere seg der kreftene er svakest, for å oppnå høyst mulig lønnsomhet.

Kreftene som 5 forces modellen adresserer vil endre seg i takt med at industrier gjennomgår livssykluser (Klepper, 1997). I industrier hvor veksten har stagnert og hvor kjøperne besitter stor makt, ser man gjerne en høy grad av rivaleri mellom konkurrentene i markedet. Det vil særlig være tilfelle i industrier med standardiserte produkter, flere konkurrenter og høye barrierer for de eksisterende konkurrentene for å trekke seg ut.

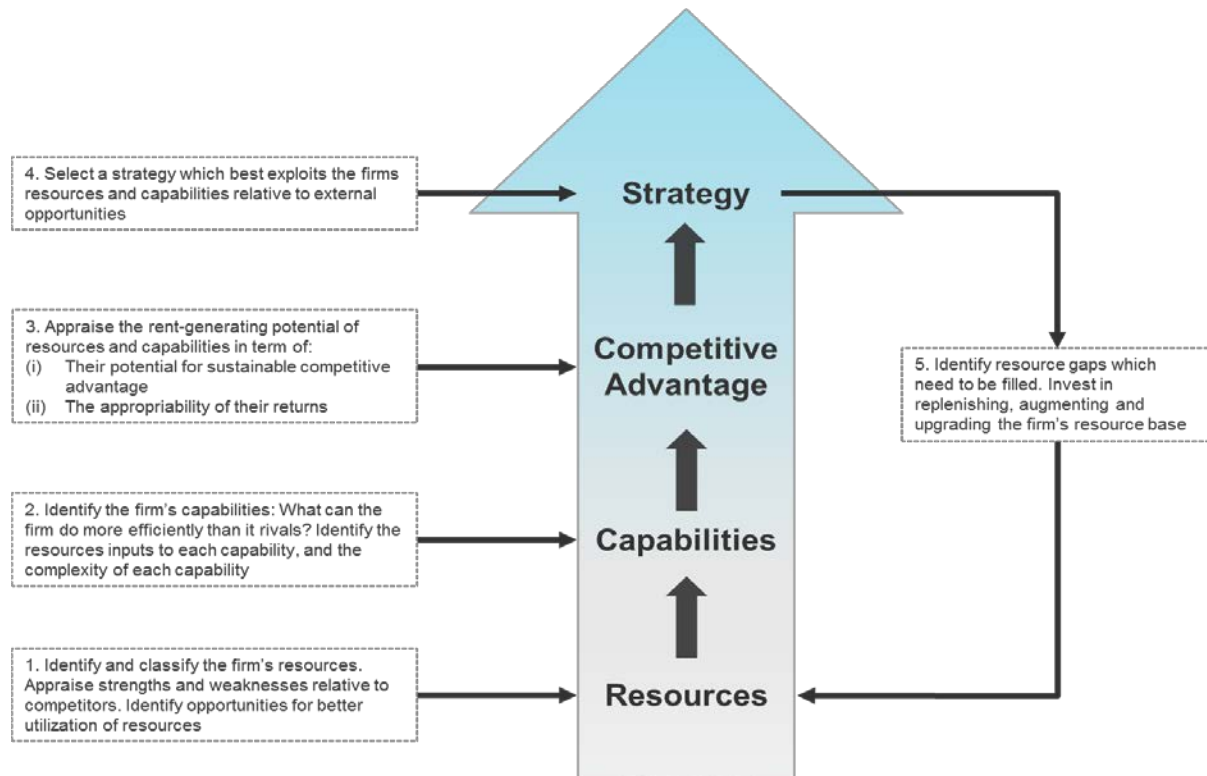
I følge Porter er industri og konkurransesituasjonen altså avgjørende for bedrifters lønnsomhet, og 5 forces modellen forklarer hvorfor lønnsomheten i en industri er slik den er. Kunnskap om det ytre miljø blir dermed avgjørende for bedrifters mulighet til å tilegne seg, forbedre eller forsvare en gunstig og lønnsom strategisk posisjon (Porter M. E., 2008, s. 35)

#### 2.4.4 Ressursbasert tilnærming (Inside out)

Den ressursbaserte tilnærming har et annet utgangspunkt enn Porter. Her er det ressursene og kompetansen til bedriften som er startpunktet for strategi og strategiarbeidet.

«The resource based view», ble introdusert av Wernerfelt (1984). Denne ressursbaserte tilnærmingen har rettet fokus på at det ytre miljø som utgangspunkt for strategisk posisjonering, i for liten grad har vektlagt bedriftens egne ressurser og kompetanser (Barnay, 1991). Resonnementet til støtte for en ressursbasert tilnærming har også vært knyttet til empiriske

undersøkelser som viser at bedriftsspesifikke forhold er av større betydning for variasjoner i lønnsomhet enn industritilhørighet (Rumelt, 1991, s. 167) (Grant, 1991). Tanken er da at ettersom selskapets egne kapabiliteter best forklarer bedrifters lønnsomhet, bør disse gjøres til utgangspunkt for bedriftenes strategi. Et annet poeng som har vært fremhevet av tilhengere av en ressursbasert tilnærming er at siden det ytre miljø er omskiftende, så vil interne kapabilitetene være et mer stabilt grunnlag å basere en langsiktig strategi på (Grant, 1991, s. 116). Et praktisk rammeverk for hvordan strategi bør utformes ved en ressursbasert, inside out tilnærming er foreslått av Grant (1991, s. 115):



Figur 5-Illustrasjon av ressursbasert tilnærming for strategiutforming

Sentralt ved en ressursbasert tilnærming er at bedrifter innen en industri er ulike og har ulike kapabiliteter, som det ikke nødvendigvis er lett for andre konkurrenter å kopiere. Hovedfokus ved en slik strategisk tilnærming blir da å utnytte egne ressurser og kompetanser til å skape vedvarende konkurransefortrinn. Et sentralt begrep i denne sammenheng er «strategiske kapabiliteter». Strategiske kapabiliteter omfatter for det første

- (i) ressurser; dvs. hva bedriften har av ansatte, maskiner, systemer, kontantbeholdning mv. (hva bedriften har);
- (ii) kompetanser; dvs. hvordan ressursene nyttiggjøres (hva bedriften gjør bra)

Ovennevnte omtales gjerne som de «operasjonelle» kapabilitetene. Hertil kommer de «dynamiske» kapabiliteter som er bedriftens evne til å endre og tilpasse de strategiske kapabiliteter (Teece D. J., 1997). Dette innebærer kontinuerlig overvåking av muligheter og trusler både ved undersøkelser av kundens behov og ved intern produktutvikling. Dynamiske kapabiliteter omfatter i tillegg evnen til å gripe disse mulighetene og deretter evnen til å endre og innrette organisasjonen i samsvar de muligheter som bedriften søker å utnytte (Teece D. J., 2007, s. 1319).

Ved å definere typiske dynamiske kapabiliteter som en del av en ressursbasert tilnærming, integreres også undersøkelser av det ytre miljø som et element i denne tilnærmingen til strategi. Dette gjør at skille mellom en ressursbasert tilnærming og en outside in tilnærming ikke nødvendigvis er lett å trekke.

Endelig, trekkes et skille mellom de kapabilitetene som er nødvendige for å konkurrere innen et marked, og de distinkte kapabilitetene som kan bidra til å gi bedriften konkurransefortrinn. I relasjon til begrepet strategisk posisjonering er det særlig de distinkte kapabilitetene som er av interesse. En måte å vurdere hvorvidt kapabiliteter er egnet til å gi bedriften vedvarende konkurransefortrinn er å gjennomføre en VRIO analyse (Barney, 1997). Da vurderes kapabilitetene etter fire kriteriene Value (V), Inimitability (I), Rarity (R) og Organisational support(O).

#### **2.4.5 Outside in: En mer kundeorientert tilnærming**

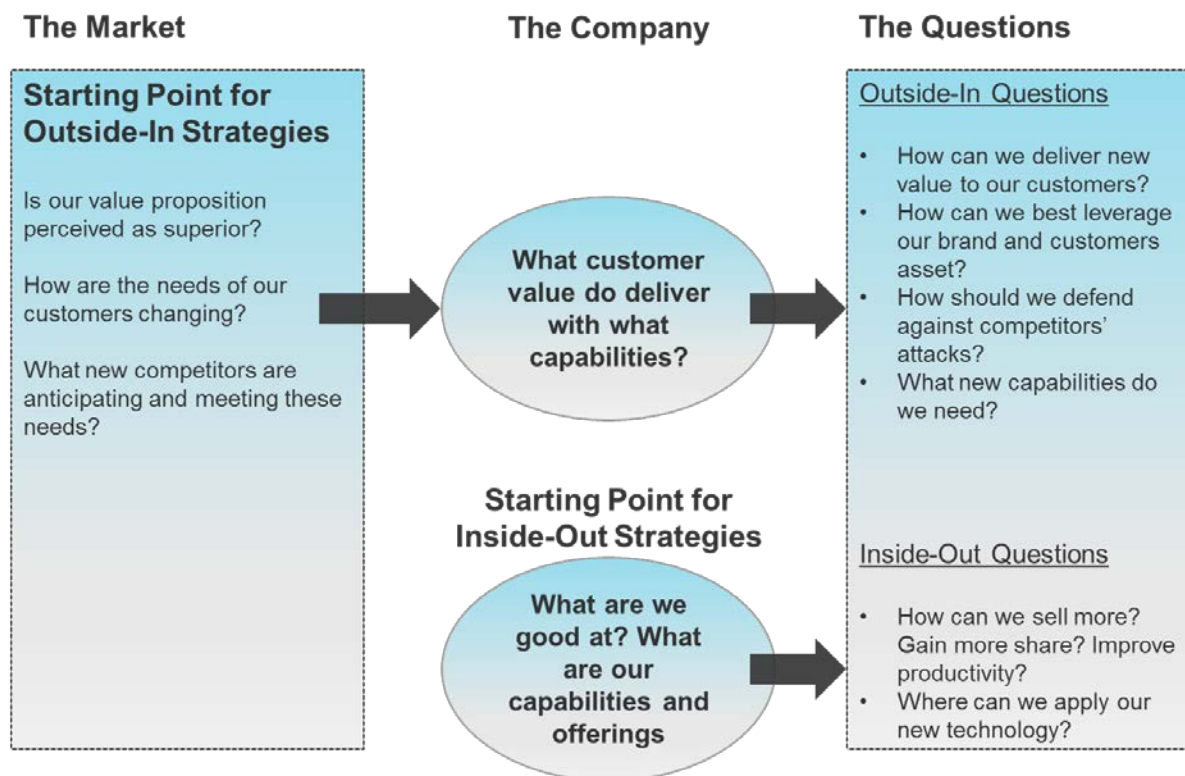
Outside in strategi har altså et annet startpunkt enn den ressurs- og kapabilitetsstyrte tilnærmingen beskrevet over (inside out), og dette motsetningsforholdet er viktig for å forstå outside in perspektivet slik det er kommet til uttrykk i nyere teori hvor det særlig har vært fokus på å skape verdi for kundene. Den ressursbaserte tilnærmingen er kritisert for å være lite tilpasningsdyktig og at et internt fokus gir et for snevert utgangspunkt for strategiarbeid. Motsetningsforholdet mellom de to tilnærmingene uttrykkes slik (Day & Moorman, 2010, s. 5):

*«Put most simply, outside in means standing in the customer's shoes and viewing everything the company does through the customer's eyes. Far more common than outside-in thinking is inside-out thinking and inside-out strategy. Inside-out companies narrowly frame their strategic thinking by asking, "What can the market do for us?" rather than, "What can we do for the market?" The consequences of inside-out versus outside-in thinking can be seen in the way many business-to-business firms approach customer solutions. The inside out view is that "solutions are bundles of products and*



*services that help us sell more.” The outside-in view is that “the purpose of a solution is to help our customers find value and make money – to our mutual benefit.”*

Forskjellen i tilnærming mellom en inside out og en outside in tilnærming til strategi, fremstilles videre slik (Day & Moorman, 2010, s. 5):



Figur 6-Illustrasjon av forskjell mellom en inside out og en outside in tilnærming

En outside in tilnærming kan være krevende å implementere på en måte som skaper lønnsomhet for bedriften. Dette er også noe som de sentrale eksponentene for denne tilnærmingen anerkjenner. Det anerkjennes videre at også selskaper som grupperes som inside out foretar datainnsamling av det ytre miljø, men at virkelig markedsinnsikt forutsetter at det graves dypt for å omsette datainnsamling til verdifull innsikt og at dette arbeidet må gjøres til en integrert del av organisasjonen (Day & Moorman, 2010, s. 12).

Her er det et viktig poeng at den teknologiske utvikling fortløpende skaper nye og forbedrede muligheter til å innhente og kartlegge informasjon om kundene. Kompetanse til å utnytte slik teknologi til å skaffe seg en dyptpløyende kundeinnsikt vil derfor kunne representere en viktig fordel for selskapene som evner å utnytte denne teknologien.

#### 2.4.6 Oppsummering: Inside out, outside in eller begge deler?

Fra en praktikers ståsted kan det stilles spørsmål ved gevinsten av å se disse tilnærmingene som motsetningsfylte. En parallell kan trekkes til to lignende akademiske diskusjoner. Et spørsmål

som har vært debattert i strategiteori er om strategi må anses som å være enten resultat av planlegging («planned») eller inkrementelle og fremvoksende endringer («emergent»). Empiriske undersøkelser har her indikert at elementer av begge deler spiller en rolle i praksis (Grant, 2003, s. 515). En tilsvarende enten/eller debatt har også preget endringsledelsesfaget, nærmere bestemt om en «planned» eller «emergent» tilnærming bør anvendes for å gjennomføre vellykkede endringsinitiativ. Her synes også empiriske undersøkelser å gi støtte til at en enten/eller tankegang ikke nødvendigvis er hensiktsmessig (Bamford, 2006). Det kan anføres at det finnes elementer av en slik enten/eller tankegang til strategi tilnærming i enkelte deler av teorien som tar for seg forholdet mellom inside out og outside in. Selv om det i stor utstrekning er enighet om at både interne og eksterne forhold er viktige for strategiutformingen, synes det å være en tendens til å fremstille meningsmotstanderes teoretiske tilnærming i snever forstand for deretter å kritisere henholdsvis outside in eller inside out tilnærmingen på et slikt grunnlag.

Eksempelvis kritiserer Day og Moorman (2010, s. 13) inside out tilnærmingen for å være lite tilpasningsdyktig, for i neste hånd vending å fremheve at

*«Market leading firms stand out in their continuous ability to sense and act on trends and events in their markets. They are better equipped to anticipate how their markets will respond to actions designed to attract and retain customers and to perceive emerging segments opportunities.»*

Til sammenligning, uttaler Teece følgende (Teece D. J., 2007, s. 1319):

*“For analytical purposes, dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets.”*

Dersom de dynamiske kapabilitetene anses for å være en del av en inside out tilnærming, illustrerer de to sitatene hvordan definisjoner og begrepsbruk kan gjøre det vanskelig å skille mellom de to tilnærmingene. Sitatene over er svært like, men kan henføres til to forskjellige utgangspunkt.

Gründer og styreleder i Amazon, Jeff Bezos går rett inn i kjernen på denne forskjellen med følgende uttalelse (Lyons, 2009):

*«Rather than ask what we are good at and what else can we do with that skill, you ask, who are our customers? What do they need? An then you say we're going to give that*

*to them regardless of whether we have the skills to do so, and we will learn these skills no matter how long it takes... there is a tendency I think for executives to think that the right course of action is to stick to the knitting – stick with what you are good at. That may be a generally good rule, but the problem is the world changes out from under you if you are not constantly adding to your skill set.”*

Som påpekt over, kan en definisjon av inside out innebefatte de dynamiske kapabiliteter, og ved å legge til grunn en slik vid definisjon vil også inside out være et rammeverk som kan benyttes for å forklare Amazons tilnærming til strategi, som sitert over. En slik «ekstrem» kundeorientering vil ikke være levedyktig uten at Amazon har korresponderende «ekstreme» dynamiske kapabiliteter. En vid definisjon av inside out tilnærmingen aktualiserer da også et paradoksalt spørsmål om kausalitet. Hva er årsak (startpunkt for tilnærmingen) og hva er konsekvens?

Man kan på den ene siden se dette som at Amazon nyttiggjør sine ledende dynamiske kapabiliteter til å avdekke kundebehov, utvikle nye produkter og tjenester (som Kindle) og innrette alle bedriftens aktiviteter på en måte som skaper lønnsomhet for bedriften. Utgangspunktet for Amazons strategiske valg blir da bedriftens iboende dynamiske kapabiliteter, som utnyttes for å oppnå både dyp kundeinnsikt og en lønnsom omlegging/endring av bedriftens aktiviteter.

Porter har i denne sammenheng fremhevet betydningen av kontinuitet for å videreutvikle og foredle strategi, hvor strategisk posisjonering bærer preg av å være et design, med overordnede føringer som leder til en lang strøm av større og mindre strategiske valg som over tid søker å skape og forsvare en unik, lønnsom posisjon i markedet (Porter M. E., 1996). Det som fremstår som eksepsjonelt ved Amazons tilnærming til strategi, i lys av tradisjonell lære, er de eksepsjonelle krav en slik tilnærming stiller til organisasjonen, og dens evne til å omstille seg. Det kan derfor argumenteres overbevisende for at det er interne, selskapsspesifikke kapabiliteter som er denne primære årsak og forutsetning for tilnærmingen som Jeff Bezos gir uttrykk for.

På den annen side kan man som, Day og Moorman (2010, s. 7), anse Amazon og Jeff Bezos som en «*outside in champion*». Dette er en naturlig konklusjon dersom inside out gis en snevrere definisjon hvorved inside out er en tilnærming hvor blikket rettes innover i bedriften for å oppnå maksimal utnyttelse av egne ressurser og kapabiliteter uten særlig grad av fokus på det ytre miljø. Den outside in teori som nevnte forfattere er en forkjemper for, må også ses på som en reaksjon på den manglende kundeorientering som tilsynelatende preger mange bedrifter.

Anser man den ekstreme kundeorienteringen for å være det mest fremtredende trekket ved Amazons tilnærming, vil det være naturlig å anse tilnærmingen som outside in.

Poenget med drøftelsen over er ikke å plassere den siterte uttalelse fra Bezos innenfor et outside in eller inside out rammeverk, men å illustrere at grensdragningen er uklar og styrt av hvordan de ulike tilnærmingene defineres. Det kan derfor spørres om det å operere med et strengt skille mellom de to tilnærmingene er fruktbart med tanke å videreutvikle praktiske rammeverk for strategiutforming.

Porter fremhever at problemet ved å skille mellom innflytelsen til interne og eksterne forhold i relasjon til strategi, ofte kommer ned til et spørsmål om hvor man plasserer seg i en årsaksrekke («chain of causality») (1991, s. 100). I tillegg blir det som nevnt over et paradoksalt spørsmål om hva som er årsak og hva som er virkning. Dette oppsummeres slik av Porter (1991, s. 100)

*«Should the environment be taken as given or not? Is the firm's scale an outcome or a cause? And so on. The literature in both strategy and economic addresses many different points in the chain of causality. Indeed, many differences are less conflicts than theory positioned at different points in the chain, as we will see later.»*

Interne kapabiliteter blir også verdiløse dersom de ikke kan nyttiggjøres i og i relasjon til et ytre miljø. Det innebærer at et utelukkende fokus på interne forhold, gjør en inside out tilnærming sirkulær.

På samme måte vil en klar innsikt i hvordan selskapet bør posisjonere seg ift det ytre miljø være lite verdt dersom selskapet ikke innehar eller evner å tilegne seg de nødvendige kapabiliteter.

Spørsmålet om hva som er årsak og virkning kan følgelig anses for å være av mindre praktisk interesse.

## 3 METODE

### 3.1 OVERSIKT

Hensikten med å beskrive metode for oppgaven er å sikre at konklusjon relatert til problemstillingen er gyldig og pålitelig. Det er hva som ønsket undersøkt som er førende for hvilken metode som blir benyttet (Repstad, 2007). Metode kan i denne sammenheng kort oppsummeres som en systematisk måte å undersøke virkeligheten på (Dalland, 2007).

### 3.2 VALG AV UNDERSØKELSESMETODE OG FORSKNINGSDESIGN

Den valgte problemstillingen for oppgaven krevde interaksjon med et utvalg av oljeservicebedrifter for innhenting av data. Det ble vurdert flere metoder for å innhente data, og det endelige valget falt på kvalitativ metode og bruk av intervjuer. Årsaken til at intervju ble valgt som metode for å innhente data var i all hovedsak basert på hvem som ville være kontaktpunkt i de enkelte selskapene, samt at problemstillingen som ønskes undersøkt ikke var godt egnet for kvantitative undersøkelser. Kontaktpunktene var daglig leder for selskapene og det ble vurdert som krevende å få tilstrekkelig med tilbakemeldinger gjennom spørreundersøkelser sendt ut til aktuelle bedrifter. Videre ble intervjuer foretrukket fordi risiko knyttet til forståelse av begreper kunne reduseres til et minimum ved at en kunne gjøre begrepsavklaringer under intervjuene.

Utarbeidelse av en masteroppgave har til hensikt å gi økt innsikt innenfor et begrenset område gjennom undersøkelser, og kan anses som et stykke forskningsarbeid. Det eksisterer flere metodikker for å strukturere arbeidet med å skape innsikt gjennom forskningsarbeid, og det er viktig at en tidlig i arbeidet tar stilling til hvilken metodikk som best passer i det enkelte tilfelle. Når en skal gjennomføre slike undersøkelser er det viktig å ta stilling til hva hensikten med undersøkelsen er. Eksempelvis om det er til hensikt å gi ny innsikt i et tidligere lite studert tema, om en ønsker å kunne måle størrelser/omfang, eller om en ønsker å se på årsak – virkningsforhold. Denne masteroppgaven har til hensikt å gi ny innsikt i et område basert på eksisterende teori, samtidig som det ikke er store mengder data rundt problemstillingen. Når en ønsker slik ny innsikt basert på eksisterende teori i en problemstilling er *eksplorativt undersøkelser* et hensiktsmessig valg (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

For denne oppgaven er eksplorative undersøkelser benyttet.

Ved gjennomføring av undersøkelser for å oppnå ny innsikt er det behov for å gjøre seg noen betraktninger rundt hvem som skal undersøkes og hvordan disse undersøkelsene skal gjennomføres. Disse vurderingene betegnes også som forskningsdesign (Johannessen,

Christoffersen, & Tufte, 2011). Det eksisterer flere typer forskningsdesign som casedesign, etnografisk design, fenomenologisk design etc. I arbeidet med denne oppgaven er det valgt en kombinasjon av casedesign og etnografisk analyse. Bakgrunnen for dette valget er at problemstillingen tar utgangspunkt i å se på sammenheng mellom teori og virkelighet. Dette er noe et casedesign tar inn over seg. Videre har fenomenologisk analyse blitt benyttet i forbindelse med analyse av intervjuene. Gjennom intervjurundene blir det tilført mye informasjon som også gjerne må tolkes for å kondensere meningsinnhold, og sammenfatte dette i analysen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

### **3.3 UTVALG AV BEDRIFTER**

For å innhente data var det nødvendig å kontakte relevante bedrifter i Stavanger- og Bergensregionen for gjennomføring av intervju. I alt arbeid der data skal innhentes gjennom bruk av intervjuer vil det være en problemstilling relatert til utvalgsstørrelse, eller sagt på en annen måte, hvor mange intervjuobjekter skal kontaktes. Spørsmål om hva som er et tilstrekkelig utvalg kan være krevende å besvare, men Johannessen et al. (2011) hevder at det eksisterer et metningspunkt. Metningspunktet er da det antallet intervjuer som må gjennomføres uten at eventuelt flere intervjuer vil bringe med seg ny informasjon. I dialog med veileder for oppgaven ble det initielt vurdert som tilstrekkelig å intervju 5 forskjellige bedrifter, men at vi måtte vurdere å gjennomføre flere intervjuer. Videre var det et spørsmål om hvor mange intervjuer det var praktisk mulig å gjennomføre. I gjennomføringen av oppgaven ble det avholdt 7 intervjuer. Det er forfatterens oppfatning at flere intervjuer ikke ville bidratt med ny data som i vesentlig grad ville fraveket de sentrale tendenser som er observert og reflektert i konklusjonen til oppgaven.

Bakgrunnen for dette synspunkt er at selv om det var variasjoner mellom intervjuobjektene, tilførte de siste intervjuene data som i stor grad var sammenfallende med de overordnede tendenser som tidligere var observert. Det kan derfor argumenteres for at man med syv intervjuobjekter nærmet seg det metningspunkt som omtales av Johannesen et al (2011).

Det å velge hvilke bedrifter som skulle intervjues kan gjøres på flere forskjellige måter. For denne oppgaven ble det besluttet å benytte seg av *kriteriebasert utvelgelse* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 113). Rasjonale bak denne beslutningen var at en vil skape tilstrekkelig uavhengighet, og at en utvelgelse basert på bekvemmelighet ville kunne generere usikkerhet i datainnsamlingen. Ved å benytte seg av en *kriteriebasert utvelgelse* må det i forkant av defineres noen kriterier som mulige intervjuobjekt må oppfylle. I

planleggingsfasen av oppgaven ble det besluttet følgende kriterier for utvelgelse av intervjuobjekt:

- (i) Selskapet opererer innfor segmentet oljeservice. Med oljeservice er det i denne oppgaven ment et selskap som opererer innenfor olje- og gassektoren og leverer sine produkter og/eller tjenester til et operatørselskap
- (ii) Selskapet har tilhørighet på Vestlandet
- (iii) Selskapet skal ha mer enn 50 ansatte

### 3.4 DATAINNSAMLING

#### 3.4.1 Fremgangsmåte

Innsamling av data ble gjennomført ved bruk av kvalitative intervjuer. Det var ønskelig å stille åpne spørsmål til intervjuobjektene, samtidig som det ble identifisert behov for å ha klar oppfølgingsspørsmål i de tilfeller intervjuobjektene ga uklare svar. Med dette som bakgrunn ble det besluttet å gjennomføre intervjuene som semi-strukturerte intervjuer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette innebærer at rekkefølgen på spørsmålene ikke har betydning, at en kan tillate mer åpne spørsmål slik at intervjuobjektet kan gi et bredere bilde enn det som gjerne er tilfellet hvis en stiller svært spissede spørsmål. Som et hjelpemiddel i

Tema: Prosess ved strategi arbeid				
Spørsmål	1. Hva er det som initierer strategiprosesser i bedriften? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Er det primært sykliske prosesser som er startpunktet? Eksempelvis rullerende strategiplaner eller budsjettfastsettelse?</li> <li>b. Er det identifiserte behov for å revidere strategien som er startpunktet?</li> <li>c. Evt. hvilke hendelser/endringer initierer da prosessene?</li> <li>d. Hvordan har markedsituasjon i olje og gassnæringen ledet til initiativ for å vurdere/endre den strategiske retningen?</li> <li>e. Gjennomføres undersøkelsen for å kartlegge trusler og muligheter for selskapet, og hvilke undersøkelser gjennomføres?</li> </ul>			
	2. Hvor ofte/med hvilken frekvens gjennomføres strategiprosessene?			
	3. Hva er ressursbruken i forbindelse med strategiprosessene både internt og eksternt? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kun ledelse involvering?</li> <li>b. Involvering av de ansatte?</li> <li>c. Involvering av kunder/leverandører?</li> </ul>			
Minuter				
Vurdering/Pluss/minus	I hvilken grad prioriterer og bruker bedriften ressurser på strategiarbeid? <u>Ingen:</u> Fravær av både strategiprosesser og ressursbruk på strategi. <u>Lav:</u> Typisk utelukkende faste intervaller (gjernem ikke oftere enn en gang i året) som styrer når strategiarbeid gjennomføres og det kun er toppladse som involveres. <u>Medium:</u> Strategiarbeid gjennomføres gjerne ved faste intervaller (og typisk ikke oftere enn en gang i året), samtidig som strategiarbeid også involveres ved behov eller for å forfølge muligheter. Ingen eller begrenset ressursbruk på dette. Muligheter/trusler. En større del av organisasjonen involveres i strategiarbeidet. <u>Høy:</u> Strategiarbeidet spiker løpende og kontinuerlig. Muligheter og avdekket og reagerer på trusler, f.eks. gjennom endret markedsituasjon. Betydelige ressurser brukes på dette, gjerne i tillegg til strategiarbeidet med faste intervaller. Videre involveres ansatte og interessenter som kunder og leverandører i arbeidet for å styrke informasjonsunderlaget.			
	Ingen	Lav	Medium	Høy

Figur 7-Illustrasjon av intervjuguiden

intervjuene ble det etablert en intervjuguide, jfr. **vedlegg A**. Under intervjuet ble det tatt notater som ble registrert i intervjuguiden, samt at det ble tatt lydopptak for å i etterkant kunne gjennomføre mer detaljerte analyser av svarene. Videre ble evalueringskriterier definert i arbeidet med utarbeidelse av intervjuguiden. Hensikten med dette var å skape en knytning til teori gjennom spørsmålene, empiri i form av svar under intervju, og analyse i form av evalueringskriterier.

### 3.4.2 Nærmere om intervjuguiden

Intervjuguiden ble strukturert i 6 tema med hovedspørsmål og underspørsmål. Hensikten med denne fordelingen er å kunne identifisere ressursbruk til de enkelte selskapene relatert til strategiarbeid, hvilket fokus de har i dette arbeid, og til slutt om det er en outside in eller inside out tilnærming til strategiarbeid. Det beskrives i det følgende hvilke 6 tema som ble lagt til grunn i intervjuguiden, samt hvordan disse ble benyttet inn i analysen.

Prosess ved strategi arbeid – Ved å undersøke prosessen ved strategiarbeid var intensjonen å kartlegge ressursbruken til det enkelte selskap. Det ble her fokusert på tidsbruk, om det var gitte frekvenser eller sykluser for strategiarbeid og på hva som kan initiere strategiarbeid og prosesser i selskapet. Videre ble det undersøkt hvordan involvering var blant lederlag og øvrige ansatte i slike prosesser, samt i hvilken grad kunder og leverandører ble involvert i arbeidet. Temaet relateres direkte til undertema (i) til problemstillingen.

Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering – I arbeidet med denne oppgaven ble det også sett på hvilke typer analyser og undersøkelser som ble gjennomført av de enkelte selskapene i deres arbeid med strategi. Innenfor teorien i strategifaget er det beskrevet flere forskjellige typer metoder og verktøy for gjennomføring av analyser og undersøkelser. Ved å undersøke de enkelte selskapers bruk av slike verktøy, samt hvordan data samles inn for å foreta slike undersøkelser vil det være mulig å kunne si noe om ressursbruk relatert til strategisk posisjonering i de enkelte selskap, samt om hvilke fokus strategiarbeidet har, ut ifra hvilke type undersøkelser og analyser som gjøres, og om de f.eks fokuserer mest på bedriftsinterne forhold eller på det ytre miljø. Temaet relateres direkte til undertema (i) til problemstillingen.

Kunderelasjoner/Marked – Analyser, undersøkelser og ressursbruk – Hvordan et selskap fokuserer på kunderelasjoner i sitt strategiarbeid vil bidra til å kunne si noe om selskapets prioritering og strategiske tilnærming. Videre vil vektlegging av kunderelasjoner påvirke hvordan selskapet klassifiseres med tanke på outside in eller inside out perspektivet. Under dette temaet fokuseres det på interaksjonen med eksisterende og potensielle kunder i forbindelse med strategiarbeid. Temaet relateres direkte til undertema (ii) til problemstillingen.

Analyser og undersøkelser av egne kapabiliteter – Hvordan et selskap fokuserer på kapabiliteter i sitt strategiarbeid vil bidra til å kunne si noe om selskapets prioritering og strategiske tilnærming. Videre vil vektlegging av egne kapabiliteter påvirke hvordan selskapet klassifiseres med tanke på outside in eller inside out perspektivet. Under dette temaet fokuseres på ressurser, kompetanse etc. som ligger i selskapet og som gir selskapet et konkurransefortrinn, og hvordan



disse vektlegges i arbeidet med strategisk posisjon. Temaet relateres direkte til undertema (ii) til problemstillingen.

Konkurransesituasjonen - Hvordan et selskap fokuserer på konkurransesituasjonen i sitt strategiarbeid vil bidra til å kunne si noe om selskapets prioritering og strategiske tilnærming. Videre vil vektlegging av kunderelasjoner påvirke hvordan selskapet klassifiseres med tanke på outside in eller inside out perspektivet. Under dette tema er det sett på hva det enkelte selskap gjør av undersøkelser og analyser av konkurrenter, samt hvordan dette vektlegges i strategiarbeidet. Temaet relateres direkte til undertema (ii) til problemstillingen.

Tilnærming til posisjonering – For å avklare selskapets tilnærming til strategisk posisjonering ble det undersøkt om det primært er interne eller eksterne faktorer som er startpunkt og driver for strategiarbeid. Videre ble det undersøkt hvor det enkelte selskap legger sitt tyngdepunkt i arbeidet med strategisk posisjon. Dette tyngdepunktet ble klassifisert i forhold til outside in og inside out perspektivet. Temaet relateres direkte til undertema (iii) til problemstillingen.

### **3.5 RELABILITET OG VALIDITET**

Relabilitet er en beskrivelse av pålitelighet til innsamlet data. For å kunne si at innsamlet data har høy relabilitet skal tilsvarende forskning ved bruk av samme teori og metode gi samme resultat (Grønmo, 2004). Videre fremhever Yin (2013) at relabilitet ivaretas såfremt andre forskere har mulighet til å komme fram til samme resultat og konklusjon som tidligere undersøkelser. Dette kan anses som krevende i vårt tilfelle da strategi og fokus på strategiarbeidet vil endre seg over tid, ettersom konkurransesituasjon, marked, og kompetanse relatert til strategiarbeid vil være i stadig utvikling.

Kvalitative intervjuer av betydningsfulle personer, erfarne næringslivsledere i vårt tilfelle, kan være krevende med tanke på relabilitet. Johannessen et al. (2011) antyder at betydningsfulle personer i motsetning til andre intervjuobjekt har behov for en større grad av kontroll under et intervju, og at dette kan påvirke et intervju i en retning slik at forskerne nødvendigvis ikke får ønsket vinkling på spørsmålene. Det er derfor viktig med en intervjuguide som kan håndtere situasjoner der intervjuobjektet ikke nødvendigvis svarer direkte på spørsmålstillingen. En annen utfordring med å intervju betydningsfulle personer er at de som oftest er mer opptatt av hvordan de selv, og deres virksomhet blir oppfattet. Kritisk og målrettede spørsmål bør unngås, og en bør søke mer åpne og utforskende spørsmål.

Validitet omhandler gyldighet og troverdighet til data sett opp mot problemstillingen (Grønmo, 2004). Grønmo (2004) sin oppfatning er at det ikke finnes noen absolutte kriterier

som definerer en akseptabel validitet. Videre beskriver Yin (2013) at en kan styrke validitet til innsamlet data ved å benytte flere uavhengige kilder til data.

Validitet kan deles opp i intern og ekstern validitet (Grønmo, 2004). Intern validitet fokuserer på forskernes egenskaper og selve gjennomføringen av undersøkelsen. Ingen av forfatterne hadde noen konkret erfaring relatert gjennomføring av denne type undersøkelser ved oppstart, samt at området som ønsket undersøkt var lite beskrevet fra tidligere. Med dette som utgangspunkt kan en si at den interne validiteten var lav. På den andre side var interessen for gjennomføring av undersøkelsen stor, samt at kompetanse til veileder var høy. Videre ble det avholdt samlinger i regi av MBA programmet for å forberede studentene på denne type undersøkelser. Dette har medført at en kan anse den interne validitet som akseptabel. Når det gjelder ekstern validitet relateres dette til i hvor stor grad funnene kan generaliseres, og eventuelt overføres til andre områder. Det vil være krevende å bruke resultatene fra denne eksplorative undersøkelsen til å generalisere for hele oljeservicebransjen, men samtidig vil undersøkelsen kunne si noe om tendenser. Videre så er undersøkelsen et stillbilde av situasjonen nå, slik at en eventuell generalisering og overføring til hele utvalget kun vil være gjeldene for nåsituasjonen.

## 4 EMPIRI

### 4.1 INNLEDNING

Datainnhenting som legger grunnlaget for empirien i denne oppgaven ble utført ved bruk av kvalitative intervjuer som beskrevet i det foregående kapittel. Totalt ble ledere i syv forskjellige oljeservicebedrifter intervjuet. Til tross for at alle selskapene operer innenfor oljeservice er produkt og tjenesteutvalget svært forskjellig.

Ved gjennomføring av intervjuene ble det gitt en kort presentasjon av forfatterne, bakgrunn og rammen for masteroppgaven. Videre ble det gjennomgått definisjoner relatert til strategi og strategisk posisjonering. Det ble ansett som viktig da begrepene kan oppfattes forskjellig fra person til person.

I arbeidet med denne oppgaven har vi ikke søkt informasjon om de enkelte selskapers strategi, men informasjon relatert til hvordan strategiarbeid gjennomføres i selskapet. Dette ble informert om i både intervjuforespørlene og i oppstarten av intervjuene. Videre ble det informert om at svarene i intervjuene ville bli anonymisert i oppgaven, men at selskap ville bli navngitt sammen med en kort bedriftspresentasjon. Flere av intervjuobjektene har imidlertid av eget initiativ kommet inn på selskapsstrategi og da gjerne for å gi eksempler.

Det er i oppgaven gitt en kort introduksjon av selskapene, men intervjurekkefølgen er tilfeldig listet opp slik at data ikke direkte skal kunne kobles til de aktuelle selskapene.

### 4.2 INTRODUKSJON TIL INTERVJUOBJEKTENE

#### 4.2.1 MODEX AS



MODEX AS ledes av Jens Petter Broch som ble intervjuet i sammenheng med denne oppgaven. Hovedkontoret til Modex ligger på Bryne sør for Stavanger og har totalt 73 ansatte. Selskapet er lokalisert flere steder langs norskekysten.

Modex leverer lastebærere som benyttes til å transportere materiell i når det sendes offshore med forsyningsfartøy. Selskapet har siden oljeprisfallet merket en reduksjon i aktivitet, da deres aktivitet er tett knyttet opp til aktivitetsnivået til operatørselskapene på norsk sokkel.

#### 4.2.2 Coast Center Base AS



Coast Center Base AS ledes av Kurt Rune Andreassen som ble intervjuet i sammenheng med denne oppgaven. Selskapet er lokalisert i Fjell kommune utenfor Bergen og har totalt 130 ansatte. Selskapet hadde i flere år fokusert sterkt på forsyningsvirksomhet til oljeinstallasjoner i Nordsjøen, men har de siste 10 årene også gått inn på markedet med riggvedlikehold. I etterkant av at Statoil flyttet sin aktivitet fra

Ågotnes til Mongstad, samt på grunn av generell aktivitetsnedgang, har selskapet hatt behov for å lete etter nye markeder. Dette er gjort blant annet gjennom avtaler med forsvaret som beredskapshavn og posisjonering for å overta rollen til Bergen havn.

#### 4.2.3 Halvorsen Power Systems AS



Halvorsen Power System AS ledes av Hans-Petter Heggebø som var tiltenkt som intervjuobjekt. Grunnet uforutsette omstendigheter på intervjudagen kunne daglig leder ikke stille på intervju, men vi fikk mulighet til å intervju Kjartan Osmundsen som er CFO. Selskapet er lokalisert med hovedkontor i Jåttå i Stavanger, men har også et kontor på Bømlo. Totalt har selskapet 63 ansatte. Halvorsen Power Systems AS leverer i hovedsak styringssystemer for elektriske og mekaniske system, da særlig retter mot riggbransjen og maritim næring. De siste årene har selskapet også merket konjunkturedgangen og det har vært behov for å se seg rundt etter nye markeder. Blant annet er det satset sterkere innenfor landstrøm som innebærer å forsyne fartøy som ligger til kai med elektrisk kraft fremfor å benytte fossilt brennstoff.

#### 4.2.4 Randaberg Industries AS



Randaberg Industries AS ledes av Ove Simonsen som ble intervjuet i sammenheng med denne oppgaven. Selskapet har hovedkontor på Randaberg rett nord for Stavanger og har 70 ansatte. Randaberg Industries AS leverer fabrikkasjonstjenester innenfor mekanisk industri. De siste årene har selskapet registrert en aktivitetsnedgang grunnet konjunkturedgang og har måtte se seg rundt etter andre markeder.

#### 4.2.5 Apply Sørco AS



Apply Sørco AS ledes av Karsten Andre Gudmundset som ble intervjuet i sammenheng med denne oppgaven. Selskapet har hovedkontor i Stavanger, men har også større avdelinger i Bergen og Hammerfest. Totalt har selskapet 526 ansatte fordelt på 3 lokasjoner. Apply Sørco AS leverer i hovedsak tjenester innenfor vedlikehold og modifikasjonssegmentet, der kundene i all hovedsak er operatør selskap innen oljebransjen og riggselskap. De siste årene har selskapet merket konjunkturedgangen i oljebransjen.

#### 4.2.6 Malm Orstad AS



Malm Orstad AS ledes av Lauritz Haringstad Løvø som ble intervjuet i sammenheng med denne oppgaven. Selskapet har hovedkontor på Voll i Klepp kommune og har totalt 149 ansatte. Malm Orstad AS leverer fabrikkasjonstjenester innenfor mekanisk industri, men en særlig tyngde innen produksjon av sub-sea utstyr.

Selskapet har de siste årene merket aktivitetsnedgang innen bransjen og har sett behov for å søke nye markeder.

#### 4.2.7 IKM Testing AS



IKM Testing AS ledes av Ståle Kyllingstad som ble intervjuet i sammenheng med denne oppgaven. Selskapet har hovedkontor i Sola kommune utenfor Stavanger, og har totalt 515 ansatte. IKM Testing AS leverer et bredt spekter av tjenester innenfor inspeksjon, testing, rengjøring og ferdigstillelse. De siste årene har selskapet opplevd en aktivitetsnedgang som i all hovedsak skyldes konjunkturedgangen innen oljebransjen.

### 4.3 DATAINNSAMLING

#### 4.3.1 Oversikt

I det følgende redegjøres for selskapenes svar gitt under hvert av intervjuene. Redegjørelsen følger intervjuguidens struktur med en inndeling i seks tema.

#### 4.3.2 Selskap A

##### Ressursbruk og prosess ved strategiarbeid

Selskapet opererer med treårige rullerende strategiplaner. Det innebærer at en hvert tredje år utfører et mer grundig strategiarbeid som innbefatter undersøkelser og analyser.

Strategiplanen er gjenstand for en årlig justering, og er regelmessig tema på ledermøter.

Endringer i markedssituasjon har medført at en har hatt behov for å revurdere selskapets strategi, samt at konkurransesituasjonen de senere år har endret seg betydelig og påvirket strategiarbeidet. Eiersituasjonen med et PE-fond er også en viktig faktor i strategiarbeidet da eier har vært aktiv i å strukturere dette arbeidet. Det gjennomføres undersøkelser og analyser av muligheter og trusler for selskapet gjennom bruk av SWOT. Det er i all hovedsak ledelsen som har vært involvert i strategiarbeidet, samt at eier har medvirket i stor grad. Medarbeidere nedover i organisasjonen har ikke blitt involvert i særlig grad.

##### Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering

Som formalisert verktøy er det SWOT som blir benyttet til å gjennomføre en vurdering av strategisk posisjon. Selve SWOT analysen utføres hvert tredje år i forbindelse med en større strategioppdatering. Det er i all hovedsak ledergruppen som bidrar i arbeidet med analysen, men markedsavdelingen innhenter informasjon om markedssituasjonen. Det er både en «passiv» og aktiv innhenting av markedsinformasjon. Grunnet eierforhold gjøres mye informasjon og analyser om markedet tilgjengelig for selskapet, samt at en kjøper

markedsrapporter fra større analyseselskap. Det foregår i en viss utstrekning mer aktiv informasjonsinnhenting fra kunder i form av kundemøter og kundetilfredshetsundersøkelser.

### Egne kapabiliteter

Selskapet har ikke utført noen konkrete analyser og undersøkelser for å kartlegge bedriftens kapabiliteter som kan gi et konkurransefortrinn. Det trekkes imidlertid frem at kompetanse er viktig for selskapet, samt at det er gjennomført en større kartlegging av kompetansen i selskapet. Når det gjelder utvikling av kapabiliteter er det ikke noen konkret plan for dette arbeidet. Det er heller ingen klar formening om hvilke kapabiliteter som kan velges bort, utover at det uttrykkes at aktiviteter som ikke bidrar til selskapets lønnsomhet vil bli valgt bort.

### Kunderelasjoner

Kunderelasjonene til selskapet er i hovedsak rent kjøp/salg for mindre kunder og i noe større grad strategisk samarbeid med større kunder der det er etablerte rammeavtaler. Utvikling av nye produkter skjer sammen med kundene, men det er en kundeinitiert prosess. Det utføres i liten grad utvikling av produkter og tjenester som er initiert internt. Det er gjennomført en større kartlegging av kundebehov som et ledd i en markedsundersøkelse. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av et eksternt konsulentselskap. I den sammenheng ble det utført analyser relatert til kundebehov og volum som er blitt benyttet i strategiarbeidet. Det ble bemerket fra intervjuobjektet at kunders behov for endring er avgjørende for egen strategi.

### Konkurransesituasjonen

Det foregår til en viss grad innhenting av data og informasjon om konkurrenter. Dette er i hovedsak data relatert til konkurrenters finansielle resultater, samt at det foretas en registrering av hvilke konkurrenter som vinner hvilke anbud. Innhenting av slik data gjøres med en årlig frekvens. Videre innhentes det også data gjennom markedsrapporter fra større analyseselskap som også innbefatter konkurransesituasjonen. Intervjuobjektet viser til at det er en klar kobling mellom konkurransesituasjon og strategiarbeidet.

### Tilnærming til posisjonering

I tilnærming til strategisk posisjonering legger selskapet vekt på at utvikling, eller endring av produkt, i hovedsak starter hos kunden. Intervjuobjektet sin oppfatning av oljeservice er at nærmest alt arbeid starter med et kundebehov som kunden selv søker løst. I spørsmål vedrørende vekting mellom konkurransesituasjon, kundebehov og egne kapabiliteter sin betydning for strategisk posisjonering, er det konkurransesituasjonen som vektlegges tyngst. Her har det vært en dreining de senere år fra en situasjon der markedet var utømmelig, og det var mer fokus på egne kapabiliteter. Når en de senere år har sett en reduksjon i aktivitet så har

konkurransesituasjonen ifølge selskapet blitt stadig mer sentral for selskapets strategiske posisjonering.

### **4.3.3 Selskap B**

#### Ressursbruk og prosess ved strategiarbeid

I anledning endring av daglig leder ble det iverksatt et omfattende strategiarbeid. Selskapet har etablert en 3årig strategiplan som evalueres årlig. I tillegg opplyses om at markedsituasjonen og reduksjon av arbeidsmengde også vil kunne medføre justeringer av strategien utenom de faste evalueringsintervallene.

Strategiplanen følges opp i hver enkelt avdeling med avdelingsvis «eierskap» til strategien med rapportering til ledelsen. De ansatte involveres i strategiarbeidet gjennom løpende avdelingsmøter. De ansatte har også vært involvert i arbeidet med å fastsette selskapets verdier. Selskapet har dedikerte personer til salg- og markedsarbeid som lager månedlige markedsrapporter. Strategiarbeidet er også integrert i ukentlige møter hvor salgs- og markedsavdelingen samt leder deltar. Det opplyses også om at informasjonsinnhenting relevant for strategiarbeidet foregår løpende i møte med kunder og leverandører.

#### Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering

Ved siste strategiprosess ble selskapets strategiske posisjon vurdert av ledergruppen. Posisjonen ble vurdert ved anvendelse av analyseverktøyene PESTEL, 5 forces, VRIO og SWOT. Selskapet har et bevisst forhold til egen posisjon. Det opplyses at disse analysene etter planen skulle evalueres/oppdateres årlig.

Konkurrentene opplyses å være oversiktlige i den forstand at det er få direkte konkurrenter og relativt klart hva deres styrker og svakheter er. Det ble innhentet offentlig tilgjengelig informasjon om konkurrentene. Det er ikke innhentet eksterne rapporter vedrørende konkurransesituasjonen, men selskapet var ikke fremmed for å innhente slike rapporter i fremtiden.

#### Egne kapabiliteter

Ledergruppen har kartlagt egne kapabiliteter ved bruk av analyseverktøyet VRIO og planlegger å evaluere/justere vurderingen årlig. Evaluering og eventuelle justeringer av kapabilitetene er en integrert del av strategiarbeidet. Selskapet har også et bevisst forhold til at enkelte deler av aktivitetene som gjøres i dag muligens bør velges bort.

#### Kunderelasjoner

Kundeinteraksjonen er primært kjøp/salg. Selskapet har også langvarige rammeavtaler.

Det opplyses om at det er tett dialog med kundene. Det er særlig selgerne og ingeniørene som har denne dialogen. Det er primært gjennom dialog at kundens behov kartlegges. Denne type dialog initieres i det vesentlige ved at kundene kommer med oppdrag. Det uttales også at «kundene er her mye» i forbindelse med selskapets leveranser.

#### Konkurransesituasjonen

Analyser av konkurransesituasjonen foretas av ledergruppen ved bruk av analyseverktøyene PESTEL og 5 forces. Det innhentes offentlig tilgjengelig finansiell informasjon om konkurrentene. Kundene er også en kilde til slik informasjon om konkurrentene.

#### Tilnærming til strategi

Kapabilitetene legger ifølge selskapet klare føringer for strategien, og det gis uttrykk for at kapabilitetene er ekstremt viktige. Kunden er også klart viktig, og disse to elementene trekkes av selskapet frem som de mest sentrale komponentene ved strategisk posisjonering.

Konkurransesituasjonen tones ned som mindre sentral for strategiutforming sett opp mot kundebehov og kapabilitetene. Sammenhengen mellom kundebehov og kapabiliteter påpekes også av intervjuobjektet; «hvis det ikke var behov er det heller ikke vits i å beholde maskinene».

Strategiarbeidet var før endring av daglig leder i liten grad prioritert. Tidligere utførte ledergruppen en mer uformell strategivurdering hvert år. Det som trekkes frem som en nærliggende forklaring på lav frekvens i strategiarbeid er at det tidligere var svært godt arbeidstilfang. Sett i forhold til historien, har strategien i den senere tid blitt tydeligere og det er nå også et klarere fokus på hvilke aktiviteter selskapet skal og ikke skal prioritere.

### **4.3.4 Selskap C**

#### Ressursbruk og prosess ved strategiarbeid

Selskapet har etablert sykliske prosesser for sitt strategiarbeid. Hvert femte år utføres det et større arbeid for å etablere strategien for neste periode. Videre gjennomføres det årlige justeringer og tilpassinger av strategien ettersom konkurransesituasjon, marked og kapabiliteter endrer seg. Utover fem-årlege revisjoner og årlige oppdateringer, avholdes det utvidete ledermøter for en kalibrering av aktiviteter i virksomheten opp mot strategien. Den sykliske prosessen utelukker derimot ikke større endringer i strategien ettersom rammevilkår endrer seg. Dette ble eksemplifisert gjennom en større endring i markedet som medførte at en måtte gjennomføre et grundig strategiarbeid fra grunnen midt i en pågående strategisyklus. Selskapet arbeider løpende med å undersøke trusler og muligheter for selskapet gjennom dialog med eksisterende kunder og eventuell nye kunder. Det var først på tidlig 90-tallet at det



ble lagt en struktur rundt strategiarbeid i selskapet, og i de første årene ble i utgangspunktet kun ledergruppen involvert. I de senere år har en imidlertid også involvert medarbeidere nedover i organisasjonen gjennom kalibreringsrunder i strategiarbeidet.

#### Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering

I forbindelse med at det gjennomføres et større strategiarbeid hvert femte år utarbeides det også en SWOT analyse. Denne tas også opp ved årlige justeringer av strategien for å vurdere relevans av analysen, samt om det er vesentlige endringer som må innarbeides. Videre har markedsavdelingen internt i selskapet et ansvar for å forta markedsvurderinger som benyttes i strategiarbeidet. Det har vært kjøpt markedsrapporter eksternt, men de er i liten grad blitt benyttet i strategiarbeidet. I hovedsak oppfattes eksterne markedsrapporter gjerne bare å bekrefte bildet som ledelsen allerede ser, og bringer lite nytt til bordet. Videre er det en oppfatning at markedsrapportene ofte ser bakover og er lite egnet til å si noe om fremtiden.

#### Egne kapabiliteter

Det er gjennomført betraktninger knyttet til hva som er selskapet sine strategiske kapabiliteter, og dette er til en viss grad reflektert i SWOT analysen. Betraktningene rundt egne kapabiliteter anses i liten grad å være formaliserte, men intervjuobjektet har et tydelig forhold til hva som er viktige kapabiliteter for selskapet. Videre er det et bevist forhold til å utvikle eksisterende kapabiliteter, samt å utvikle nye. Dette gjenspeiles i markedssituasjonen som selskapet har vært gjennom de siste 10 årene, hvor eksisterende kapabiliteter har blitt benyttet til å ta markedsandeler innenfor andre segmenter. Egne kapabiliteter vektlegges tungt i selskapets arbeid med strategisk posisjonering ifølge intervjuobjektet.

#### Kunderelasjoner

Kunderelasjonene til selskapet varierer fra rene transaksjoner hos mindre kunder til at en har etablert strategiske samarbeid med noen større viktige kunder. I arbeidet med å utvikle nye produkter og tjenester testes ideer ut med kunder for å se om behovene dekkes på en god måte, samt at konsepter justeres etter tilbakemelding fra kundene. Dialog med kundene varierer fra løpende og strukturert kontakt med de store kundene, mot liten kontakt med de kundene forhold som er rene transaksjoner. Ytterligere kontakt med markedet for å identifisere nye kunder gjøres i stor grad gjennom bruk av etablerte nettverk. Det er derimot liten struktur i dette arbeidet, og baserer seg på innsats fra enkeltpersoner.

#### Konkurransesituasjonen

Informasjonsinnhenting utføres av markedsavdelingen i middels grad for å få en oversikt over konkurransesituasjonen. Det innhentes informasjon om konkurrenter fra offentlige register og andre samarbeidspartnere som eksempelvis bank. Eierskapsstruktur og eierinvolvering

medfører at selskapets eiere tilfører store mengder informasjon om konkurransesituasjonen. Flere ansatte har verv i utvalg og andre deler av næringslivet slik at tilgangen til informasjon er større enn en normalt kan forvente i et selskap, og en kan si at informasjonsinnhenting går gjennom nettverk og er avhengig av enkeltpersoner. Informasjonstilførsel som kan påvirke strategi benyttes inn i ledermøter for å diskutere betydning, og videre aksjoner.

#### Tilnærming til posisjonering

I tilnærming til strategisk posisjonering legger selskapet vekt på at utvikling, eller endring av produkt, i hovedsak starter hos kunden. Selskapet tillegger egne kapabiliteter størst vekt, men er også tydelig på viktigheten av å opprettholde sterke relasjoner til sine kunder. Historisk har en sett store endringer i selskapets posisjonering, og egne kapabiliteter har gjennom årene vokst til å bli det området som vektlegges mest i vurdering av egen posisjon. Samtidig som egne kapabiliteter har blitt viktigere har selskapet også arbeidet for å posisjonere seg annerledes mot markedet. Fokus her har vært å gå fra være tett knyttet mot en enkelt kunde til å «snu brøken» slik at en har flere kunder å rette salget mot.

#### **4.3.5 Selskap D**

##### Ressursbruk og prosess ved strategiarbeid

Strategiarbeidet er sentrert omkring selskapets målsetninger og en langsiktig («exit») strategi satt av investeringsfondet som er hovedeier i selskapet. Daglig leder og styret, hvor investeringsfondet er representert, er de viktigste bidragsyterne i strategiarbeidet.

Strategiarbeidet er også tema på månedlige ledermøter i selskapet. Strategiarbeidet som utføres under styrenivå initieres typisk av muligheter som identifiseres. De øvrige ansatte blir i liten grad involvert i strategiarbeidet.

I oppstarten hadde selskapet tatt enkelte strategiske valg som senere måtte endres som følge av markedsendringer. Hvilke kunder/produkter som er og har vært sentrale for selskapet opplyses å være «mer tilfeldig» fremfor et resultat av en «grundig, gjennomtenkt tanke».

##### Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering

SWOT benyttes i strategiarbeidet, primært av daglig leder i dialogen med styret. Bransjen opplyses å være oversiktlig og selskapet har en klar oppfatning av hvilken posisjon de har i forhold til konkurrentene. Det benyttes ikke andre analyseverktøy enn SWOT.

Investeringsfondet tok initiativ til å innhente en omfattende markedsrapport for hele selskapets produktspekter fra en ekstern konsulent. Rapporten ble innhentet i forbindelse med en mulig omlegging av bedriftens satsningsområder foranlediget av nedgang i det opprinnelige kjernemarkedet. Selskapets eksisterende og potensielle kunder ble da også

intervjuet. Oppfatningen av rapporten var at den i stor grad bekreftet administrasjonens syn på hvilke satsningsområder man burde fokusere på. Intervjuobjektet oppfattet det imidlertid som at rapporten gav viktig beslutningsstøtte for investeringsfondet med tanke på de videre strategiske valg.

#### Egne kapabiliteter

Selskapet er bevisst på egne kapabiliteter i forhold til konkurrentene. Det foretas enkelte begrensede vurderinger av selskapets kapabiliteter ved bruk av SWOT. Selskapet har særlig hatt et fokus på hvilken kompetanse det er ønskelig å styrke. Utover SWOT benyttes ikke analyseverktøy.

#### Kunderelasjoner

Kundeinteraksjonen er i det vesentlige kjøp/salg. Produkter utvikles i tett dialog med kunden, og endringer skjer både ved initiativ fra selskapet og fra kunden selv. Slik dialog vil normalt foregå ved selskapets leveranser etter oppdrag fra kundene. Det opplyses om at salgsapparatet deltar på messer og samlinger for å samle innspill og idéer.

Analyse av kundene er i liten grad satt i system, men den eksterne markedsrapporten nevnt over, har også gitt en oversikt over kommende aktuelle oppdrag. Dette utgangspunkt har i ettertid blitt supplert med informasjon fra selskapets selgere.

#### Konkurransesituasjonen

Selskapet søker å orientere seg om hvem som vinner anbud og til hvilken pris, i den utstrekning det lar seg gjøre å få slik informasjon. Markedet opplyses å være transparent. Dersom ting skjer «*hører man det på byen*».

Når det gjelder makroøkonomiske forhold, innhentes eksterne rapporter. Den omfattende markedsrapporten omtalt over har også tilført selskapet informasjon om konkurransesituasjonen.

#### Tilnærming til strategi

Selskapet har til en viss grad videreutviklet produkter uten kundeinvolvering, basert på tidligere leveranser. Selskapets kapabiliteter og utvikling av disse er viktig for selskapet. På den annen side er selskapet meget opptatt av å være fleksible. Produktene de leverer vil ofte være spesialtilpasset i tråd med kundenes behov. Denne fleksibiliteten gjenfinnes også i måten selskapet har endret sine satsningsområder i takt med svingninger i etterspørsel fra ulike kundesegment/markeder.

#### 4.3.6 Selskap E

##### Ressursbruk og prosess ved strategiarbeid

Daglig leder for selskapet var tydelig på at strategiarbeidet ikke følger en syklisk prosess. Det ble imidlertid informert om at det i sammenheng med budsjettprosessen blir utført evaluering av alternative strategiske valg, men at det ikke er noen formalisme rundt denne evalueringen. Sett i lys av dette kan en si at det til en viss grad er en frekvens i strategiarbeidet. Det er videre flere enkeltårsaker som kunne initiere strategiarbeid. Eksempelvis markedssituasjon, budsjettprosesser og konkurransesituasjon. Det blir ikke benyttet noen formaliserte verktøy ved strategiarbeidet, ei heller for å vurdere muligheter og trusler, men intervjuobjektet refererte til at en «*ser på radaren til enhver tid*». I oppfølgingsspørsmål knyttet til hva dette innebærer ble det referert til at undersøkelser gjerne innebar dialog med kunder, leverandører og andre aktører i markedet. I spørsmål relatert til involvering i strategiarbeidet ble det referert til at salgssjef hadde en viktig rolle innen arbeidet med strategi, og at det var tema på ledermøter i selskapet. Ut over involvering til salgssjef og ledergruppe blir ikke organisasjonen involvert i arbeidet med strategi i særlig grad. Leverandører og kunder blir heller ikke involvert i dette arbeidet.

##### Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering

Selskapet operer i et marked preget av langsiktige rammeavtaler og relativt få store kunder slik at markedssituasjonen oppleves som oversiktlig. På spørsmål rundt innhenting av data og gjennomføring av analyser opplyses det om at dette utføres i liten grad. Primærinformasjon som innhentes er gjennom selskapets eget system for å vurdere etterspørselsituasjonen til enhver tid, samt at en monitorerer markedet for eventuelle forespørsler og investeringer. Det innhentes til en viss grad informasjon fra kunder, men denne innhenting er ikke systematisert og synes å være mer tilfeldig. Det benyttes ikke formaliserte verktøy som SWOT, PESTEL, 5 forces for å kunne identifisere selskapets strategiske posisjon.

##### Egne kapabiliteter

Det er til en viss grad utført kartlegginger av enkeltstående interne kapabiliteter i selskapet, men det er ikke utført analyser, vurderinger eller en vekting av interne kapabiliteter som en helhet. Videre er det heller ikke benyttet noen form for analyseverktøy for å utføre kartlegging av kapabiliteter. Det er en klar formening om hva som er konkurransefortrinnene til selskapet, og det er utført tiltak for å forsterke noen av disse ytterligere. Videre vises det evne til å velge vekk kapabiliteter som ikke nødvendigvis skaper verdi for selskapet. Intervjuobjektet kunne heller ikke rangere interne kapabiliteter, og det var heller ingen plan for en mer systematisert gjennomgang for kartlegging av kapabilitetene.

### Kunderelasjoner

Interaksjonen med kundene baserer seg i størst grad på rene transaksjoner, og det er ikke etablert strategiske samarbeid eller allianser. Omsetningen til selskapet baserer seg i all hovedsak på større rammeavtaler slik at kunderelasjonen oppfattes som viktig. Det er først i nyere tid at det er opprettet en profesjonalisert salgsfunksjon i selskapet, noe som i følge intervjuobjektet har bidratt til å styrke kunderelasjoner. Når det kommer til produktutvikling har dette forekommet i en viss grad sammen med kunder. Videre fokuseres det på en tett dag til dag oppfølging av kunder på operasjonelt nivå, men det innhentes ikke informasjon eller data fra kunder som blir benyttet til analyser og vurderinger i strategiarbeidet. Intervjuobjektet framholder viktigheten av å opprette og vedlikeholde gode relasjoner til sine kunder, og opplever at de selv er bedre på kunderelasjoner enn sine konkurrenter. I oppfølgingsspørsmål relatert til kundeforhold fremstår det som at fokus er på operasjonelle forhold, og at det strategiske perspektivet i kunderelasjonen ikke er nevneverdig stort.

### Konkurransesituasjonen

Selskapet gjennomfører ingen analyser eller vurderinger av sine konkurrenter på et overordnet nivå. Monitorering av konkurrenter gjennomføres ved å følge med på anbudskonkurranser og prisnivået i markedet. Det innhentes ikke noen form for data/informasjon om konkurrenter i arbeidet med å vurdere strategisk posisjon. Når det gjelder andre parameter for å vurdere markedssituasjon så er det anbud i markedet og investeringer som er primærindikatorene som følges. Langsiktige kontrakter og muligheter for opsjoner er avgjørende for hvordan en vurderer egen posisjon, og det oppgis at en hele tiden er under angrep fra konkurrenter da selskapet anser seg som markedsledende.

### Tilnærming til posisjonering

I tilnærming til strategisk arbeid er selskapet tydelig på at utvikling eller endring av produkter typisk starter med kundens behov. Det understrekes at kundekontakten er svært viktig gjennom å ha tilstedeværelse der kunden også er etablert. Videre legges det vekt på å lytte til kundens behov, og ikke anslå behovene med utgangspunkt i egne kapabiliteter. Da selskapet anser seg som en markedsleder legges det lite vekt på konkurransesituasjonen, og intervjuobjektet trekker fram kunders behov etterfulgt av kapabiliteter som det viktigste for selskapets strategiske posisjonering. Det er også kunders behov som starter endringer av produkter og tjenester. Selskapet initierer i liten grad endringer i produkter og tjenester på eget initiativ.

### **4.3.7 Selskap F**

#### Ressursbruk og prosess ved strategiarbeid

Bedriften har en overordnet femårsplan. Innenfor dette intervallet har særlig endringer i markedsituasjon ledet til strategiske grep som, etter det opplyste, i stor grad har fraveket denne planen. Utover endrede markedsforhold, har strategiarbeidet gjerne vært initiert av enkeltstående hendelser som potensielle oppkjøp og mulige allianser.

Daglig leder er også eier av selskapet. Han har hovedsakelig stått for strategiarbeidet og den kontinuerlige overvåkning av muligheter og trusler. Ledergruppen og styret er også involvert i strategiarbeidet. Det er nylig etablert en forretningsutviklingsavdeling som nå er tildelt betydelige ansvar ved strategiarbeidet. Andre ansatte involveres ikke i strategiarbeidet. Det foretas også en årlig evaluering sammen med selskapets viktigste leverandører, hvor selskapet tilegner seg informasjon som er relevant for strategiarbeidet.

Strategiarbeidet har tidligere i liten grad vært systematisert, men intervjuobjektet opplyser om at selskapet har ambisjon om å endre dette ved etableringen av en ny avdeling for forretningsutvikling.

#### Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering

Eier/daglig leder er tett på den operasjonelle driften, og opplyser at han gjennom sin rolle får informasjon om markedet og operasjonelle forhold. Andre ansatte har i liten grad vært involvert i dette arbeidet, men dette er noe som den nye forretningsutviklingsavdelingen er tiltenkt å ta tak i. Bakgrunnen for å opprette denne funksjonen har vært en oppfatning av at markedet endrer seg raskere og at det derfor har vært et økt behov for å systematisere strategiarbeidet. Per i dag utarbeides ikke markedsrapporter eller lignende.

Utover de analyser og vurderinger som hovedeier foretar, er arbeidet relatert til kartlegging av strategisk posisjon ikke systematisert. Det er per i dag ikke noe system for å foreta datainnsamling eller analyser for å vurdere den strategiske posisjon.

#### Egne kapabiliteter

Selskapets kapabiliteter er gjenstand for regelmessig vurdering. Kapabilitetene vurderes både som en del av et løpende forbedringsprogram og opp mot konkrete prosjekter. Endring i kundenes kompetanse, særlig som følge av nedskjæringer hos kundene, har medført at selskapet har hatt behov for å endre sin kompetanse internt. Analyseverktøy har imidlertid ikke vært benyttet for å vurdere egne kapabiliteter.

Selskap opplyser å ha fokus på hvilke produkter som selskapet er i en god posisjon til å levere (med lønnsomhet) både med tanke på egne kapabiliteter og i relasjon til konkurrentene. Bedriften har også bevisst valgt vekk enkelte kapabiliteter. Det opplyses allikevel om at utvikling av kompetanse og ressurser i hovedsak «går seg til av seg selv». Det har etter det opplyste i hvert fall vært beskrivende for situasjonen til nå.

### Kunderelasjoner

Selskapet har en relativt begrenset kundekrets og mye av arbeidet er knyttet til langsiktige rammeavtaler. Hovedsakelig skjer kundeinteraksjonen ved kjøp/salg. Kundeforholdene preges av samarbeid med årlige evalueringer og tette bånd. Evalueringene har gitt grunnlag for gjensidig hensiktsmessige forbedringer og det opplyses om at denne dialogen har vært en god kilde for å forstå kundenes behov. De årlige evalueringene med kundene er også en viktig kilde til å kartlegge mulig, innkommende arbeid. Det er også tett dialog med kundene i anledning produktutvikling- og ved selskapets leveranser. Bedriften har i liten grad kartlagt potensielle nye kunder, noe som opplyses å være et utslag av at den eksisterende kundemassen tidligere har generert arbeid som har fylt opp selskapets ordrebøker.

### Konkurransesituasjonen

Overvåkning av konkurrentene er i liten grad satt i system, men bedriften «følger med», blant annet ved kontraktstildelinger. Det foretas også undersøkelser av konkurrentenes økonomiske stilling ved innhenting av offentlig tilgjengelig finansiell informasjon. Det foretas ikke systematiske vurderinger av konkurrentenes konkurransefortrinn eller lignende, og det innhentes heller ikke eksternt informasjon om makroøkonomiske forhold.

### Tilnærming til strategi

Produktutvikling og endring av produkter skjer både ved egenutvikling initiert av selskapet og som et resultat av dialog med kundene. I tilfellene hvor produktutvikling er foranlediget av dialog med kundene, skjer dette som regel i forbindelse med ordinære oppdrag for kundene.

Den strategiske posisjonering tar i første rekke utgangspunkt i de interne kapabilitetene. Det anses av selskapet som viktigst å ha en kompetanse og kapasitet som er riktig for å møte kundenes behov og for å være sterkere enn konkurrentene.

Intervjuobjektet opplyser videre at overlevelse har vært betinget av kontinuerlig endring og utvikling. Historisk sett har da interne kapabiliteter og forholdet til egne leverandører spilt den viktigste rollen. I størstedelen av selskapets levetid har også tilfang av arbeid og ordreservene vært store i forhold til selskapets kapasitet.

### 4.3.8 Selskap G

#### Ressursbruk og prosess ved strategiarbeid

Selskapet opererer ikke med en fast frekvens for strategiarbeid, men har en operasjonell tilnærming til å ta strategiarbeid inn som en del av den daglige driften av selskapet. Det er i all hovedsak øverste ledelse som er involvert i strategiarbeidet da det ikke anses som nødvendig å involvere medarbeidere nedover i organisasjonen. I spørsmål knyttet til identifisering av muligheter og trusler ble det pekt på at dette gjøres kontinuerlig, fortrinnsvis av øverste leder.

#### Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering

Selskapet innhenter informasjon fra eksterne aktører i arbeidet med å vurdere egen strategisk posisjon. Det blir benyttet både interne og eksterne ressurser i dette arbeidet. Gjennom intervjuet var det klart at det er stort fokus på informasjonsinnhenting, men ikke minst hvordan denne informasjonen blir omsatt i noe konkret for å bidra til å vurdere strategisk posisjon. Selskapet ønsket derimot ikke å oppgi noen informasjon om det ble benyttet konkrete analyseverktøy til denne oppgaven. Gjennomføring av analyser og vurderinger blir utført av øverste ledelse i selskapet. Selskapet har ikke dedikerte ressurser til gjennomføring av slike analyser og vurderinger.

#### Egne kapabiliteter

Selskapet har ikke gjennomført en strukturert gjennomgang av egne kapabiliteter. Det anses imidlertid å være et sterkt forhold til hva som er selskapets kapabiliteter. Utvikling av egne kapabiliteter har prioritet hos ledelsen, og det ble uttalt at det er en målsetning å utvikle ett produkt årlig som resultat av spill-over fra eksisterende kapabiliteter. I intervjuet ble dette presisert med uttrykk «vi vet hva vi kan», og eksemplifisering av hva som er selskapets kapabiliteter. Videre ble det i intervjuet klart at en har et forhold til å velge bort kapabiliteter for å opprettholde konkurransefortrinn.

#### Kunderelasjoner

Selskapets tilnærming til kunder baserer seg i all hovedsak på rene transaksjoner med relativt korte kontrakter. Dette innebærer at det ikke er etablert noen form for strategiske samarbeid. Det er et sterkt operasjonelt fokus på å løse utfordringene til kundene. Kundebehov blir i all hovedsak kanalisert tilbake til øverste ledelse fra utførende personell som er i kontakt med kundene ved oppdragsutførelse. Det gjennomføres ikke noen form for strukturert kartlegging av kundebehov, eller analyser og undersøkelser av markedssituasjonen. Selskapet har bevisst valgt å operere med en størst mulig kundegruppe for å skape fleksibilitet for egen drift.



### Konkurransesituasjonen

Gjennom intervjuet ble det lagt vekt på viktigheten for selskapet å ha kontroll på konkurransesituasjonen. Selskapet uttalte at konkurransesituasjonen er et prioritert område for strategisk posisjon, noe som ble eksemplifisert med at en har utført flere oppkjøp for å legge ned konkurrenter, og at det er en uttalt målsetning å utkonkurrere andre aktører. Videre innhenter selskapet data for å gjennomføre analyser av konkurransesituasjonen, men det understrekes fra intervjuobjektet at markedsrapporter ikke nødvendigvis tilfører en verdi da det ofte er historiske tall som benyttes.

### Tilnærming til strategi

I arbeidet med strategisk posisjonering legger selskapet særlig vekt på konkurransesituasjonen og kapabiliteter. I arbeidet med utvikling eller endring av produkter og tjenester er det en hovedvekt på at dette starter med kartlegging av kunders behov. Det understrekes derimot at det må ha en klar knytning til eksisterende kapabiliteter. Historisk har selskapet prioritert utvikling av nye kapabiliteter for å sikre et konkurransefortrinn. Samtidig har det vært et krav til at utvikling av nye kapabiliteter alltid skal ha en knytning til eksisterende kapabiliteter.

## **5 ANALYSE**

### **5.1 INNLEDNING**

I det følgende analyseres resultatene fra intervjuene omtalt i empirikapittelet i lys av relevant teori som ble gjennomgått i kapittel 2.

Intervjuguiden inndeler våre spørsmål i tema og angir forhåndsdefinerte vilkår for å gradere og klassifisere svarene som ble gitt av intervjuobjektene. Først vil vi redegjøre nærmere for vilkårene for vår klassifisering under hvert «spørsmålstema» i intervjuguiden. Deretter klassifiseres og analyseres de anonymiserte svarene fra hvert enkelt selskap. Avslutningsvis i dette kapittelet analyseres den innsamlede data samlet.

### **5.2 KRITERIER FOR KLASSIFISERING**

#### **5.2.1 Oversikt**

I samsvar med intervjuguiden har vi gradert/klassifisert bedriftenes svar under følgende hovedspørsmål:

- (i) I hvilken grad bruker bedriften ressurser på strategiarbeid?
- (ii) I hvilken grad gjennomføres analyser og undersøkelser for å klarlegge bedriftens strategiske posisjon og for å kunne gi grunnlag for å endre denne?
- (iii) I hvilken grad vurderes og vektlegges kundenes behov ved selskapets strategiske posisjonering?
- (iv) I hvilken grad vurderes og vektlegges kapabiliteter som et ledd i selskapets strategiske posisjonering?
- (v) I hvilken grad vurderes og vektlegges konkurransesituasjon som et ledd i den strategiske posisjonering?
- (vi) I hvilken grad er det et outside in eller et inside out perspektiv som er bestemmende for bedriftens strategiske posisjonering?

Vurderingstemaene grupperer seg i ulike typer; vi ser først på ressursbruk, både generelt og spesielt rettet mot strategisk posisjon/posisjonering. Deretter ser vi på hvordan selskapets fokus ved strategiarbeidet retter seg mot henholdsvis interne forhold (kapabiliteter) og eksterne forhold (konkurransesituasjonen og kundebehov). Graderingene av svarene gitt under temaene i intervjuguiden er henført til kategoriene «ingen», «lav», «medium» og «høy». Da det i planleggingen av intervjuene ble klart at det kunne bli krevende å konsekvent kategorisere svarene ble det besluttet å lage en tallgradering som knyttes opp mot kategoriseringen. Innenfor hver av disse kategoriene har vi også skjønnsmessig plassert

bedriftene i et nedre, midtre eller øvre sikt, for å bedre synliggjøre forskjeller mellom bedriftene. Graderingen er i den grafiske fremstillingen basert på følgende inndeling:

Vekting			
“Ingen”	“Lav”	“Medium”	“Høy”
0 – 1,5	1,5 – 2,5	2,5 – 3,5	3,5 – 4

Avslutningsvis har vi vurdert bedriftens tilnærming til strategisk posisjonering som enten «hovedsakelig outside in» eller «hovedsakelig inside out».

Vi har selv har definert kriteriene, likevel slik at kriteriene er forankret i relevant teori. Klassifiseringen og graderingen av bedriftenes plassering ihht vilkårene har nødvendigvis vært preget av skjønn.

I det følgende redegjøres for rasjonale til grunn for fastsettelsen av vurderingskriteriene for graderingene for hvert «spørsmålstema» i intervjuguiden som er vedlagt som **Vedlegg A**.

### 5.2.2 Ressursbruk på strategiarbeid

I tråd med vår definisjon av begrepet «strategi» i pkt. 2.2.1, rettes fokus mot selskapets bevisste strategiske arbeid. Det er primært arbeidet som intervjuobjektet har et bevisst forhold til som «strategi» som graderes.

Ved graderingen har vi først og fremst sett på omfang/frekvens av det arbeid som gjøres. Vurdering av kvaliteten på strategiarbeidet faller imidlertid utenfor oppgaven. Både ved syklisk strategiarbeid og ved selskapenes kontinuerlige overvåkning av trusler/muligheter har vi særlig vektlagt omfanget av datainnsamling, arbeidet med å systematisere data og hvilken ressursbruk som brukes på analysearbeid. I denne forbindelse har vi sett konkret på grad av involvering av ansatte, kunder, leverandører, eiere og eksterne konsulenter.

Særlig graden av makroøkonomisk usikkerhet er en fellesnevner som vi forventet ville prege selskapenes undersøkelser og analyser (Grant, 2003). Undersøkelser og analyser knyttet til fremtiden kjennetegnes ved at de typisk vil være meget ressurskrevende. Enten slike undersøkelser gjøres for å søke å avdekke/skape fremtidige kundebehov eller for å skaffe seg innsikt i makroøkonomiske omstendigheter av betydning for selskapene (Day & Moorman, 2010) (Grant, 2003). Vårt inntrykk av relevant teori er at det er en utbredt oppfatning om at selskaper ressursbruk ikke er særlig omfattende, i hvert fall ikke hvis ressursbruken måles opp mot de idealer som fremheves (Day & Moorman, 2010). Vi har derfor lagt opp vår gradering

slik at «medium» ressursbruk vil ligge et godt stykke ifra idealene for ressursbruk som spesielt fremheves som optimale ved en kundeorientert, outside in tilnærming.

### **5.2.3 Analyser og undersøkelser vedrørende strategiske posisjon**

På samme måte som i punkt 5.2.2 over, har vi gradert selskapene med utgangspunkt i vår oppfatning av omfang/frekvens av datainnsamling, systematisering av data og analysearbeid.

Her har vi imidlertid fokusert nærmere på de typer analyser og undersøkelser som er relevante for å klarlegge den strategiske posisjon. Som nevnt i punkt 2.2.2 er flere momenter av betydning for denne vurderingen og både interne og eksterne forhold spiller inn. Det kan også anses som en klar fordel å benytte analyseverktøy for å «objektivisere» analysene ved bruk av 5 forces, VRIO, PESTEL mv. Bruk av slike analyseverktøy har også gitt utslag i form av høyere gradering da dette anses for å være klare holdepunkter for ressursbruk relevant for den strategiske posisjon.

### **5.2.4 Generelt om kapabiliteter, kundebehov og konkurransesituasjonen**

Vår gradering knyttet til kapabiliteter, kundebehov og konkurransesituasjonen er noe annerledes enn de foregående vurderingene av ressursbruk. Her søker vi å måle hvilket fokus selskapene har på disse ulike aspektene ved strategisk posisjonering. Hvilken relevant ressursbruk som er nedlagt er viktig, men her blir det en bredere vurdering enn kun å se på omfang/frekvens av relevant strategiarbeid. Her ser vi også på selskapets egen vekting av hvert element som et ledd i sin strategiske posisjonering. Disse graderingene vil også gjøres på grunnlag av en helhetsvurdering av intervjuobjektene svar med tanke på hvor selskapets fokus er plassert i relasjon til interne og eksterne forhold av betydning for den strategiske posisjonering.

Et viktig poeng i den sammenheng er at strategiarbeid tar ulike former (Rumelt, 1998). Klarlegging av ressursbruk er ikke alene tilstrekkelig til å konstatere hvilket fokus den enkelte bedrift har på f.eks. egne kapabiliteter som et ledd i sin strategiske posisjonering. Særlig er dette tilfellet hvor strategiprosessene er uformelle, og informasjonsgrunnlaget i stor grad tilsvarer den samlede bransjekunnskapen og erfaring til få enkeltpersoner.

Det understrekes at disse tre graderingene er preget av et større innslag av skjønnsmessig vurdering enn de foregående vurderingene av ressursbruk.

### **5.2.5 Egne kapabiliteter**

Ved denne graderingen fokuseres på de interne forhold. Først og fremst om egne kompetanser og ressurser vurderes, samt omfang/frekvensen av slike vurderinger. Dersom slike undersøkelser foretas, blir spørsmålet videre om slike undersøkelser og analyser er gjennomført i en strategisk kontekst.

Herunder om man er bevisst på å velge bort, utvikle eller tilegne seg kapabiliteter for å skaffe seg konkurransefortrinn. Graderingen «medium» forutsetter i denne sammenheng at kapabilitetene vurderes i en strategisk kontekst. I tilfeller hvor denne type vurderinger foretas fremstår disse som mer rettet mot det operasjonelle og er ikke løftet opp til et strategisk nivå, har dette innvirket på vår gradering, jfr. Porters skille mellom strategi og forbedringsarbeid (1996). Her er det imidlertid utvist forsiktighet med å la denne type sondringer gi større utslag, ettersom svarene fra intervjuene ikke nødvendigvis gir sikre holdepunkter for å avgjøre om undersøkelsene har et strategisk eller mer operasjonelt preg. Dette ble under intervjuene søkt ivaretatt ved å stille oppfølgingsspørsmål rundt dette skillet.

Bruk av analyseverktøy, som f.eks. VRIO, innvirker også på vår klassifisering. Hertil kommer selskapenes egen vekting av kapabiliteter inngår i en bredere helhetsvurdering til grunn for vår gradering, jfr. punkt 5.2.4 over.

### **5.2.6 Kundebehov**

Dette er en del av vurderingen av de «eksterne forhold», sammen med vurderingen av konkurransesituasjonen, jfr. pkt. 5.2.7 under.

Kundebehov kan kartlegges og analyseres på flere måter. Vi har, i tillegg til selskapenes egne betraktninger rundt betydningen av kundenes behov for den strategiske posisjonering, tatt utgangspunkt i bedriftenes form for kundeinteraksjon. Herunder om vurderinger av kundebehov hovedsakelig skjer i forbindelse med utførelse av oppdrag, eller om det også innsamles data og informasjon f.eks. ved evalueringsmøter eller på annen måte som tyder på at kundekontakten har et mer strategisk preg. Dersom slik datainnsamling foregår, har vi sett på selskapets ressursbruk knyttet til både datainnsamling, systematisering og analysearbeid. Disse momentene har blitt tillagt stor vekt i en bredere helhetsvurdering av grad av vurderinger og vekting av kundenes behov i relasjon til strategisk posisjonering.

Graderingen «høy» er forbeholdt selskap som har et ekstraordinært fokus på å kartlegge/forstå fremtidige kundebehov. Da slik at bedriftene i stor grad lever opp til idealet om en

kundeorientert, outside in tilnærming som omtalt i punkt pkt. 2.4.5 over. Kjernen i en slik tilnærming er at det arbeides målrettet for å skaffe seg dypere kundeinnsikt som kan danne grunnlag for strategiske valg (Day & Moorman, 2010).

### **5.2.7 Konkurransesituasjonen**

Konkurransesituasjonen omfatter i denne sammenheng konkurrentene og makroøkonomiske forhold, som vurderes samlet. Viktige momenter ved graderingen er omfang/frekvens av datainnsamling, systemiserings- og analysearbeid. Samt selskapets egen vurdering av konkurransesituasjonens betydning. Vekting av bruk av interne/eksterne ressurser (f.eks. ved innhenting av eksterne rapporter) er foretatt skjønnsmessig. Det er videre lagt vekt på hvordan de relevante undersøkelser og analyser er knyttet til den strategiske posisjonering samt om det er foretatt analyser av type 5 forces, PESTEL eller lignende.

### **5.2.8 Outside in eller inside out**

Graderingen skiller seg her fra klassifiseringene i punkt 5.2.2 til 5.2.7 over ved at det er en tyngdepunktsvurdering.

Vurderingen er foretatt basert på om det er interne (kapabiliteter) eller eksterne forhold (kundebehov og konkurransesituasjonen) som i størst grad anses for å være bestemmende, og som danner utgangspunktet for selskapets posisjonering. Intervjuobjektene egen oppfatning av vektingen mellom eksterne og interne forhold for den strategiske posisjonering er også hensyntatt. Disse svarene har inngått i en skjønnsmessig helhetsvurdering forankret i relevant teori.

## **5.3 ANALYSE AV DE ENKELTE SELSKAP**

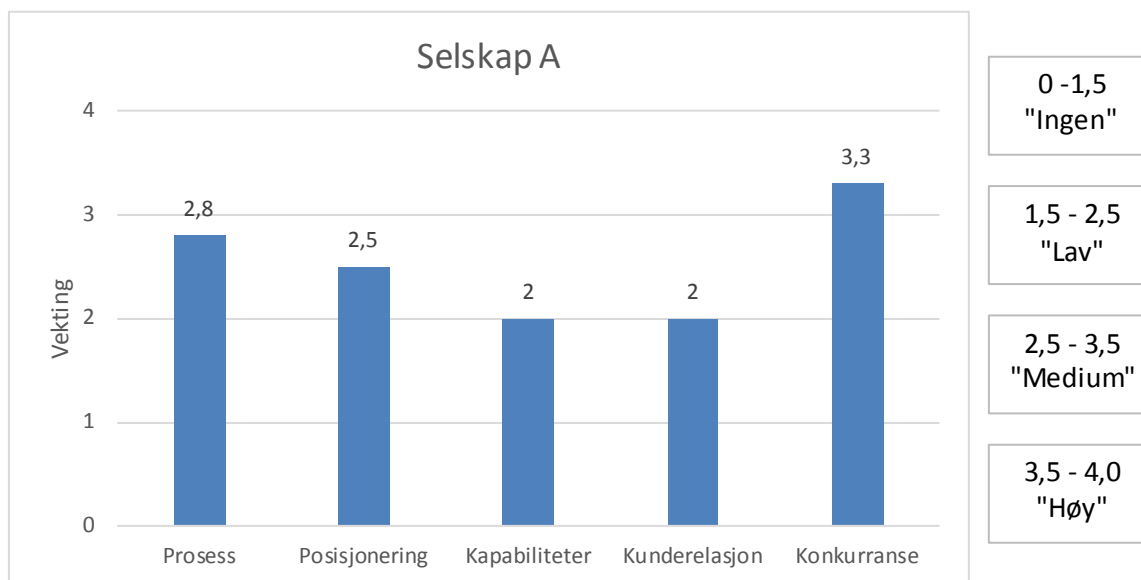
### **5.3.1 Oversikt**

I det følgende analyseres svarene fra hvert enkelt selskap. For hvert enkelt selskap redegjøres først for «Selskapets ressursbruk på strategiarbeid» inkludert ressursbruk på analyser og vurderinger relevant for strategisk posisjonering. Deretter analyseres «Selskapets fokus for strategiarbeid», herunder fokus på egne kapabiliteter, kundebehov og konkurransesituasjonen. Avslutningsvis analyseres selskapets «Tilnærming til strategi – inside out eller outside in».

Fremstillingen i det følgende vil dermed være sammenfallende med problemstillingens tre undertema.

Avslutningsvis foretas en samlet analyse av intervjuobjektene som også følger denne tredelingen i samsvar med problemstillingen.

### 5.3.2 Selskap A



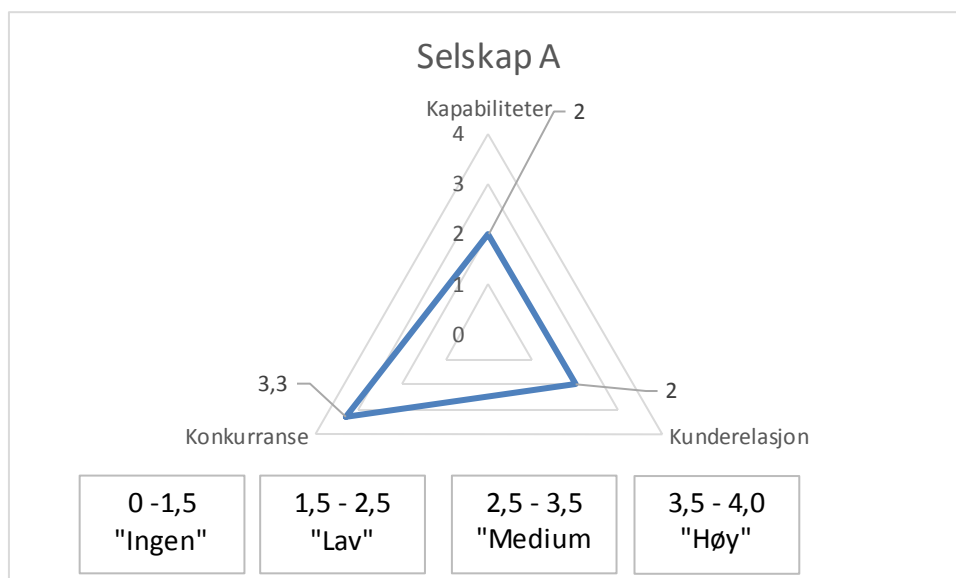
Figur 8-Oversikt over gradering for selskap A

#### Ressursbruk på strategiarbeid

Selskapets ressursbruk på strategiarbeid anses som «medium». Bakgrunnen for denne vurderingen er at selskapet mottar informasjon og data gjennom eiere, samt at det benyttes noe ressurser for å bearbeide informasjonen internt i ledergruppen. Videre er det i etterkant av at ny daglig leder har overtatt styringen iverksatt et større strategiarbeid. Som en del av dette strategiarbeidet er det innarbeidet en frekvens for strategievalueringer med tilhørende oppdateringer. Det er derimot kun øverste ledelse som er involvert i arbeidet. Basert på opplysninger i intervjuet, legges til grunn at informasjon- og datainnhenting ikke er systematisert på noen måte.

Det benyttes i liten grad formelle analyser for å vurdere egen strategisk posisjon. Kun SWOT ble nevnt. Dette kan anses som utfordrende da SWOT ikke tar for seg alle dimensjoner ved den strategiske posisjon (Hope, 2003). En kan derfor anse at bruk av verktøy for å vurdere egen strategisk posisjon ikke har særlig høy prioritet. Da informasjon- og datainnhenting for bruk til analyser av egen strategisk posisjon heller ikke er strukturert i særlig grad, vektet selskapet til «medium-til-lav» når det gjelder analyser og vurderinger av egen strategisk posisjon.

## Fokus for strategiarbeid



Figur 9-Fokus for strategiarbeid selskap A

Selskapet har ikke utført noen gjennomgang for å vurdere egne kapabiliteter i et helhetsbilde. Det er derimot en formening om at kompetanse er viktig. Dette innebærer at selskapet har et forhold til kapabiliteter. Da selskapet ikke har gjennomført en helhetsvurdering er det imidlertid ikke noe bevisst forhold til hvilke kapabiliteter som kan velges bort, eller hvilke som bør forsterkes ytterligere. Basert på en tilsynelatende mangel av analyser og undersøkelser rundt strategiske kapabiliteter så vektet fokus på egne kapabiliteter til «lav».

Arbeid med å kartlegge konkurransesituasjonen ble ansett for å være svært viktig for selskapet. Det benyttes ressurser på å avklare konkurransesituasjonen både gjennom bruk av intern markedsavdeling, men også gjennom bruk av eksterne konsultentselskaper. Det er etablert en viss struktur for å ha kontinuerlig kontroll på konkurransesituasjonen. Arbeid med å kartlegge konkurransesituasjonen opp mot å vurdere strategisk posisjon vektet derfor til «medium».

Kunderelasjonene skjer i all hovedsak ved rene transaksjoner, men det er etablert enkelte rammeavtaler med sikte på mer strategiske samarbeid. For å avklare markedssituasjon innhentes informasjon om markedet gjennom bruk av konsultentselskap, men også direkte gjennom interaksjon med kundene i form av kundetilfredshetsmålinger på tidligere leveranser. Utvikling av nye tjenester og produkt synes ikke å være en prioritet, og det er heller ingen fokus på dette arbeidet i relasjon med kunder. I intervjuet var det klart at eventuell utvikling



måtte komme som et resultat fra en henvendelse fra kunden. Videre ble det også påpekt at behov for endring hos kundene vil være avgjørende for tilpassing av egen strategi.

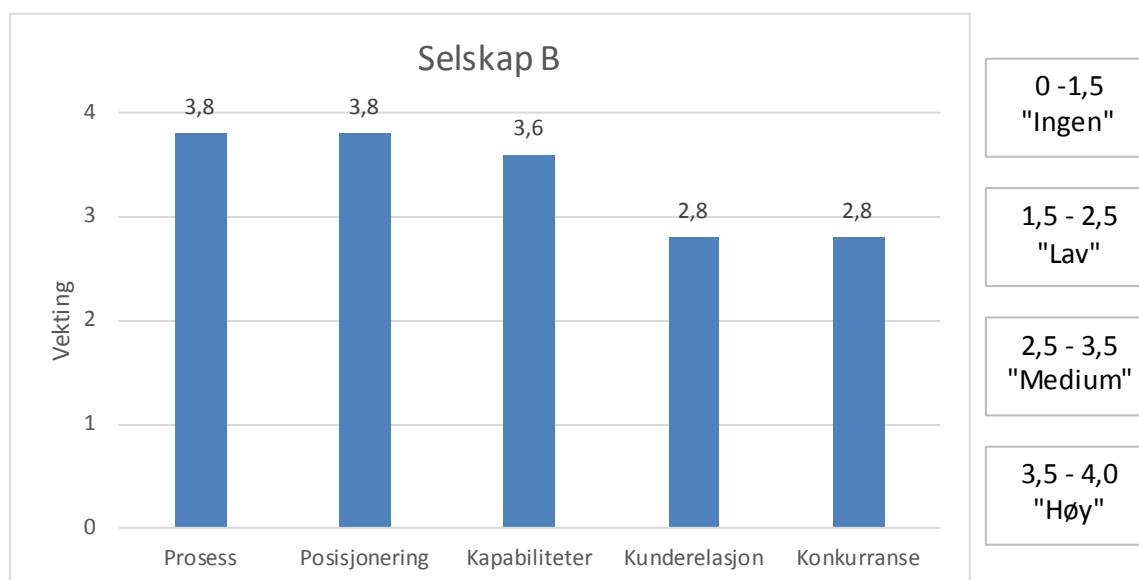
Da selskapet innhenter noe informasjon om markedet, men ikke i særlig grad prioriterer å avdekke kundebehov, vektet fokus på kundebehov ved den strategiske posisjonering til «lav».

#### Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

På spørsmål om hva som er viktigst for den strategiske posisjonering fremholdes konkurransesituasjonen. Det er også i samsvar med vår gradering, og dragingen mot eksterne forhold som fokus for strategiarbeidet, illustreres i figur 9 over.

Med dette som bakgrunn vurderes selskapet å ha en svak overvekt av outside in tilnærming til strategisk posisjonering.

### 5.3.3 Selskap B



Figur 10-Oversikt over gradering for selskap B

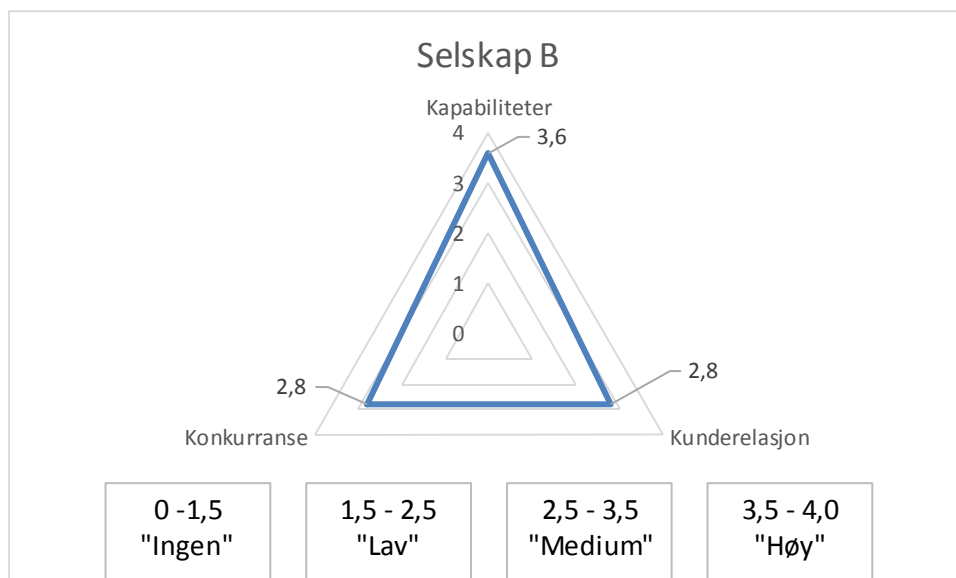
#### Ressursbruk på strategiarbeid

Ressursbruk relatert til strategiarbeid anses som «høy». Arbeidet er i stor grad systematisert med stor grad av involvering av de ansatte. Frekvens anses som høy og strategiarbeidet skjer på ulike nivå med ulike intervaller. Strategiarbeidet synes å være integrert i den løpende drift på en måte som medfører at strategisk relevant informasjon skilles ut og rapporteres til ledelsen. Det gjennomføres også rullerende strategiprosesser.

Endring av daglig leder har spilt en viktig rolle ved å sette i gang strategiarbeidet med dagens omfang og frekvens. Det opplyses at ressursbruken var langt lavere før ny daglig leder ble ansatt.

Ressursbruk knyttet til å fastslå den strategiske posisjon anses som «høy», selv om relevante analyser utføres av ledelsesgruppen. Klassifiseringen underbygges av selskapets utstrakte bruk av analyseverktøy som 5 forces, PESTEL og VRIO, som etter det opplyste er gjenstand for årlig evaluering og justering.

## Fokus for strategiarbeid



Figur 11-Fokus for strategiarbeid selskap B

Selskapets vurdering/-vekting av egne kapabiliteter anses som «høy». Kapabilitetene er gjenstand for en årlig vurdering ved bruk av analyseverktøyet VRIO og det er tydelig at kapabilitetene vurderes i en strategisk kontekst. Det er i denne sammenheng fokus på å utvikle/velge bort kapabiliteter. Selskapet anser også kapabiliteter som viktige for deres strategiske posisjonering.

Selskapets vurdering/vekting av konkurransesituasjonen vurderes til «medium». På den ene siden benyttes formelle analyseverktøy som 5 forces og PESTEL, slik at selskapet klart foretar relevante analyser. Det systematiske strategiarbeidet til selskapet synes imidlertid ikke i særlig grad å være rettet inn mot å innhente informasjon vedrørende konkurrentene og/eller makroøkonomiske forhold. Selskapet er også tydelig på at konkurransesituasjonen anses som mindre viktig for strategiarbeidet enn egne kapabiliteter og kunderelasjoner – som selskapet vurderes som viktigst.

Til tross for at kunderelasjoner vektes høyt av selskapet selv, er dette elementet vurdert som «medium». Forklaringen på dette er at kartlegging av kundebehov i det vesentligste synes å gjelde eksisterende kunder og typisk skjer i forbindelse med oppdragsutførelse. Det er derimot lite systematisk og målrettet datainnsamling, systematisering og analyser vedørende kunderelasjoner med en klar strategisk dimensjon, med andre ord undersøkelser og analyser som søker å oppnå mer innsikt enn kun å utføre og skaffe mer arbeid fra eksisterende kunder innenfor rammene av den eksisterende driften.

### Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

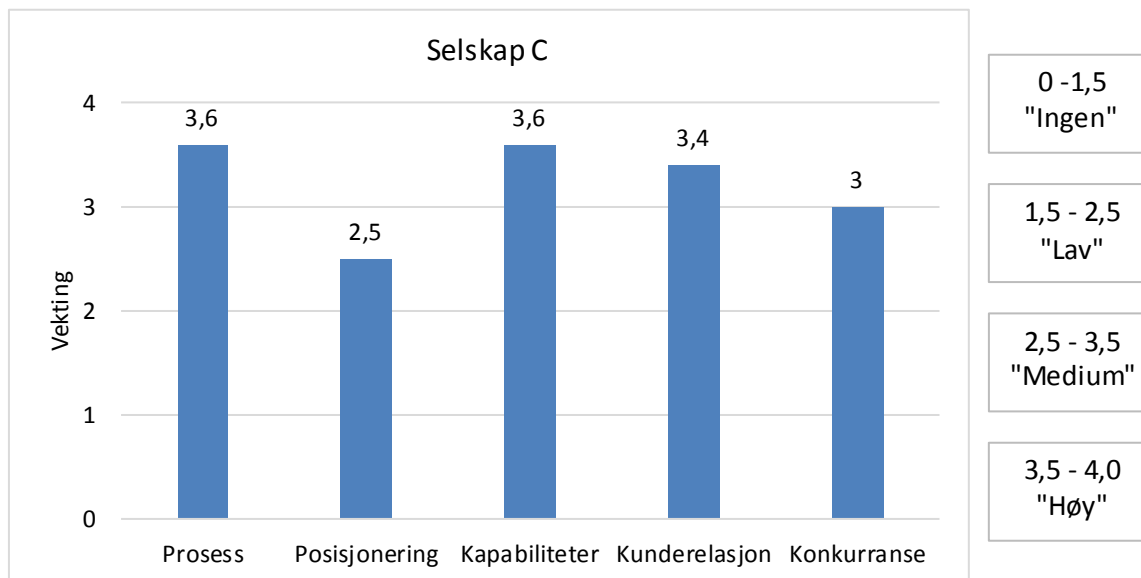
Selskapet selv fremhever både kapabiliteter og kunderelasjoner som strategisk viktige, mens konkurransesituasjonen anses for å være noe mindre sentral. Kunderelasjon er som nevnt over vurdert til å være middels viktig – mens egne kapabiliteter anses for være av høy viktighet for den strategiske posisjonering. Den høye graderingen av kapabiliteter er et argument for å anse selskapets tilnærming som inside out. De kundeundersøkelser som foretas kan også passe godt inn i et inside out rammeverk ved å inkludere dynamiske kapabiliteter som en del av det «interne» utgangspunktet for strategisk posisjonering. Evnen til å overvåke og gripe de muligheter som byr seg fremheves i den forbindelse som en viktig del av de dynamiske kapabiliteter (Teece D. J., 2007).

Her kan det innvendes at selskapet opplyser å benytte typiske outside in verktøy som 5 forces og PESTEL aktivt i sitt strategiarbeid. Det er dermed også klare outside in perspektiver ved selskapets strategiarbeid. Disse undersøkelsene synes allikevel i mindre grad å være rettet mot å systematisk kartlegge og avdekke fremtidige/endrede kundebehov samt å søke å avklare hvordan selskapet kan levere større verdi til kundene i en strategisk kontekst. Det er som nevnt over mer nærliggende å plassere selskapets kundeorientering innenfor rammen av den løpende drift.

En inside out tilnærming er heller ikke ensbetydende med en isolert og frakoblet vurdering av selskapets egne ressurser og kompetanser. Kapabiliteters verdi er betinget av kunder og vedvarende konkurransefortrinn er knyttet til både konkurrenter, aktuelle substitutter og makroøkonomiske omstendigheter. Selskapet er selv meget bevisst på denne koblingen mellom interne og eksterne forhold. Etter en samlet vurdering konkluderes derfor med at tyngdepunktet heller i retning inside out.

Selskapets tilnærming til strategi er også interessant å vurdere opp mot selskapets omfattende ressursbruk på strategi og tydelige arbeid for å avklare egen strategisk posisjon. Høy grad av bevissthet rundt strategiarbeid og egen posisjon synes å ha gitt seg utslag i en betydelig grad av undersøkelser og analyser knyttet til både interne og eksterne forhold – uten at det er opplagt hva som er «startpunktet».

### 5.3.4 Selskap C



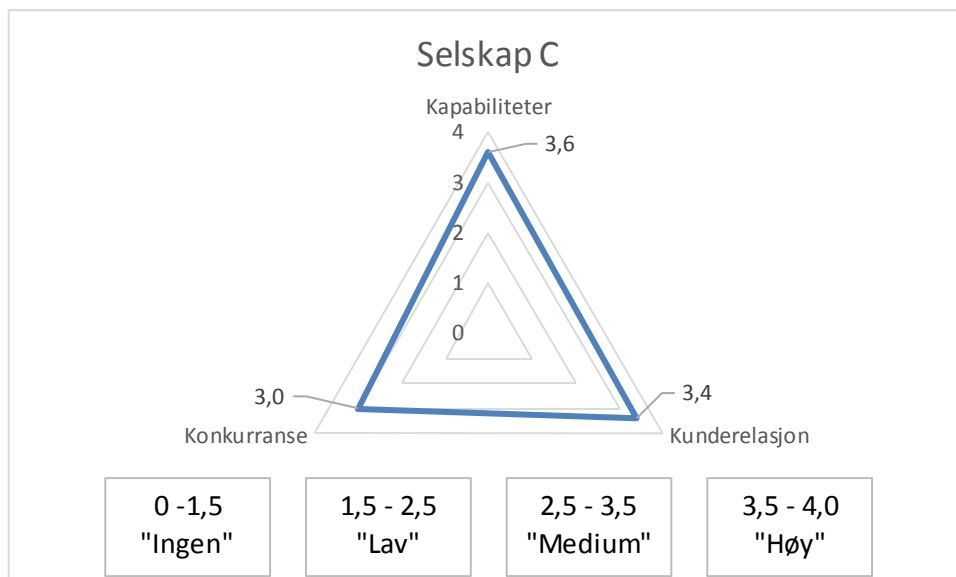
Figur 12-Oversikt over gradering for selskap C

#### Ressursbruk ved strategiarbeid

Selskapet anses å ha en sterk struktur relatert til strategiarbeid. Bakgrunnen for dette er at selskapet har en fem-årlig strategiplan som justeres årlig, og at strategiarbeid inkludert strategiplanen er tema på ledermøter. Ved å kjøre en slik syklus og struktur signaliserer øverste leder viktigheten av strategiarbeid innad i bedriften. Videre involveres også ansatte nedover i organisasjonen i strategiarbeidet. Dette er dog mer for å gjøre en utsjekk, fremfor å involvere medarbeiderne i utarbeidelse av strategien. Ressursbruken for strategiarbeid i selskapet kan derfor vurderes til å være stor. Videre ser selskapet det som svært viktig å ha en løpende vurdering av muligheter og trusler. Dette innebærer at selv om en har en fast struktur så evner selskapet å gjøre vurderinger som kan utfordre den strategiske posisjonen fortløpende. Basert på dette så vurderes selskapet ressursbruk på strategiarbeid som «høy».

For vurdering av strategisk posisjon ble det av selskapet opplyst det i all hovedsak er SWOT som er benyttet som et formalisert analyseverktøy. Videre opplyses det om at det foretas en god del datainnhenting, men innsamlingen av data anses ikke som særlig strukturert og innsamlet data struktureres heller ikke gjennom noen form for analyseverktøy. Det kan anses som at selskapet forsøker å skape en god forståelse av egen strategisk posisjon, men at datainnsamling og analyse ikke er strukturert. Basert på dette vurderes selskapets ressursbruk relatert til strategisk posisjon til «medium-lav».

## Fokus for strategiarbeid



Figur 13-Fokus for strategiarbeid selskap C

Selskapets egen vurdering av kapabiliteter vektet til «høy». Årsaken til denne vektingen er at selskapet er tydelig på hvilke kapabiliteter som er viktige for selskapet og hvordan de over tid har videreutviklet kapabiliteter.

Videre var det i intervjuet en klar mening om hvilke kapabiliteter som eventuelt kunne velges bort gitt visse scenario. Som en liten nedside kan det nevnes at selskapet ikke utførte noen konkrete analyser vedrørende egne kapabiliteter, dette kompenseres dog av det som anses som en solid forståelse av egne kapabiliteter som er opparbeidet gjennom flere år.

Fokus på kundebehov vurderes til «medium», dog i den øvre sjikt i denne kategorien.

Bakgrunnen for vurderingen er at selskapet har etablert strategiske samarbeid med flere kunder. Samtidig arbeider selskapet kontinuerlig med å identifisere nye muligheter for å løse kunders utfordringer ved å hele tiden videreutvikle egne kapabiliteter. Testing av nye tjenester skjer også i nært samarbeid med kundene, slik at det å dekke kundebehov anses som viktig for selskapet. Informasjonsinnhenting er derimot ikke strukturert i stor grad og hindrer selskapet å få full uttelling i denne graderingen. Det som bidrar til å trekke vekting opp i det øvre sjikt i kategorien «medium», er et sterkt fokus på nettverk og relasjonsbygging som benyttes for å avdekke kundebehov.

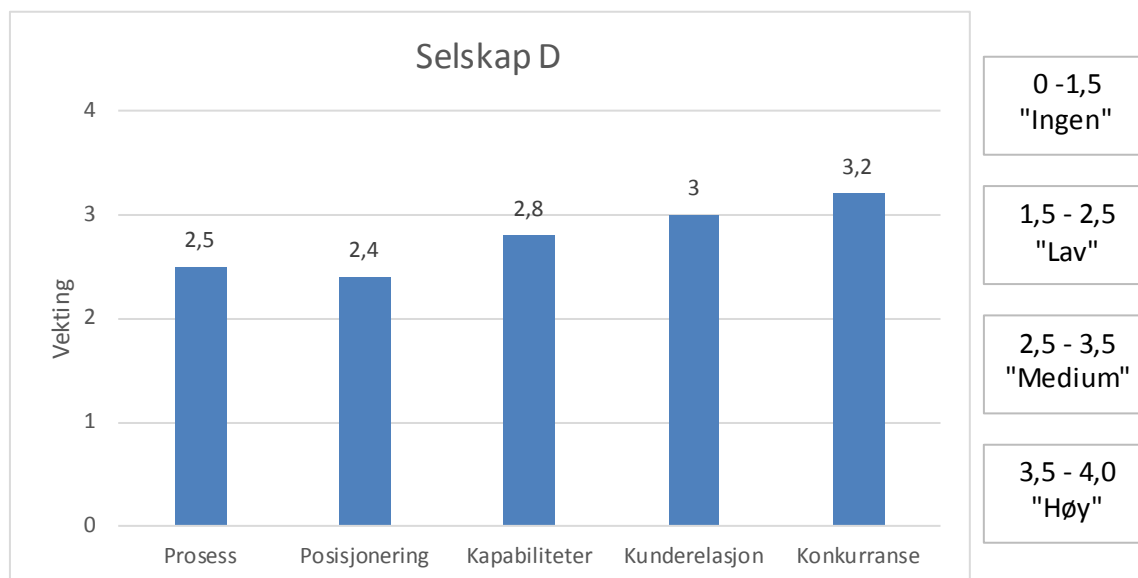
Data- og informasjonsinnhenting rundt konkurransesituasjonen er ikke satt i system. Det innebærer ikke at det ikke foretas vurderinger av konkurransesituasjonen, men at det ikke kan sies at dette har vært prioriteten til selskapet. Markedsavdelingen gjennomfører vurderinger

av konkurransesituasjonen, men undersøkelsene opplyses å være situasjonsbetinget. Eierskapssituasjonen og verv hos personer i ledergruppen bidrar med informasjon som gjerne ellers hadde vært krevende å få tilgang til. Dette medfører at tilgang til informasjon er tilstede, men er mer personavhengig enn et resultat av en etablert struktur for data- og informasjonsinnhenting om konkurransesituasjonen. Selskapets tilnærming til konkurransesituasjon for å vurdere egen strategisk posisjon vurderes derfor til «medium».

#### Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

Kunderelasjoner og markedet oppfattes til å ha svært høy prioritet for selskapet. Det er et sterkt fokus på å videreutvikle tjenester for å dekke kunders behov. Basert utelukkende på denne vurderingen kan det argumenteres for at selskapet bør henføres til en outside in tilnærming. Her er det derimot viktig å vurdere hvordan selskapet selv fokuserer på kapabiliteter for egen strategisk posisjonering. I intervjuet ble det fra intervjuobjektet uttalt «*skomaker bli ved din lest*» med henvisning til at egne kapabiliteter er kjernen for virksomheten og i kjernen for selskapets strategi. Videre er det i analysen vurdert til at utvikling av nye tjenester hovedsakelig starter med eksisterende kapabiliteter. Basert på ovennevnte konkluderes med at selskapet har en inside out tilnærming, men at dette ikke er en klar tendens i denne retning.

### 5.3.5 Selskap D



Figur 14-Oversikt over gradering for selskap D

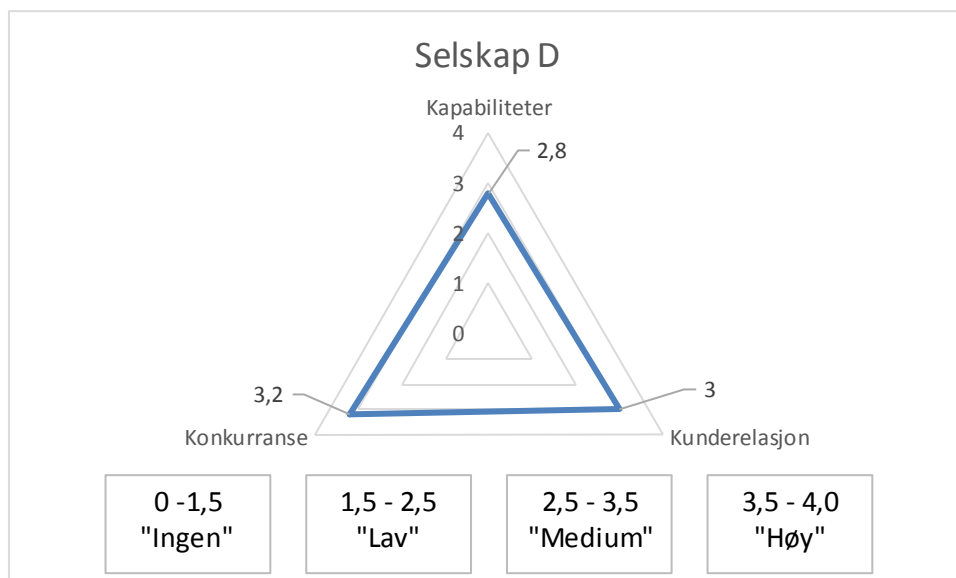
#### Ressursbruk ved strategiarbeid

Ressursbruken vurderes som «medium-til- lav». Selskapets profesjonelle eier har bidratt med en omfattende ekstern rapport foranlediget av et ønske om å henvende seg mot nye markeder/kunder. Ettersom det primært er daglig leder, styre og i noen grad ledergruppen som deltar i dette arbeidet anses grad av involvering som relativt lav. Strategiarbeidet synes heller ikke å være strukturert i særlig grad, og svarene gitt i intervjuet kan tyde på at den strategiske posisjonering for en stor del er en konsekvens av tidligere, historiske valg og konsekvensene av disse, samt løpende utnyttelse av de muligheter som byr seg. Frekvensen på strategiarbeidet vurderes også for å være i det lavere sjikt.

Ressursbruk på analyser og undersøkelser relatert til strategiske posisjonering, anses som «lav-til-medium». Selskapet foretar SWOT-analyser, og har som nevnt over innhentet én omfattende, ekstern rapport relevant for den strategiske posisjonering. Den interne involveringen synes imidlertid å være liten i denne type vurderinger/analyser, og datainnsamling utover den nevnte rapport er i liten grad satt i system.



## Fokus for strategiarbeid



Figur 15-Fokus for strategiarbeid selskap D

Selskapets vurdering og vekting av egne kapabiliteter vurderes til «medium». Selskapet anser seg for å ha godt overblikk over egen kompetanse i forhold til konkurrentene, og er tydelig på hvilken kompetanse som kunne styrke selskapet. Egne kapabiliteter spiller også en klar rolle ved vurderingen av hvilke kundesegment selskapet ønsker å henvende seg til. Generelt synes imidlertid hovedfokus på egne kapabiliteter å gravitere mot det operasjonelle fremfor at dette vurderes i en mer fremtidsrettet, strategisk kontekst. Kartlegging og analyse av egne kapabiliteter synes ikke i særlig grad å være systematisert.

Vekting og vurderingen av kundebehov i relasjon til selskapets posisjonering, vurderes som «medium». Datainnsamling og analysearbeid er i liten grad systematisert utover den eksterne rapport som i sin tid ble innhentet. Denne rapporten var etter det opplyste imidlertid relativt omfattende, med kartlegging av både eksisterende og potensielle kunder. Rapportens vurderinger oppdateres også i noen grad.

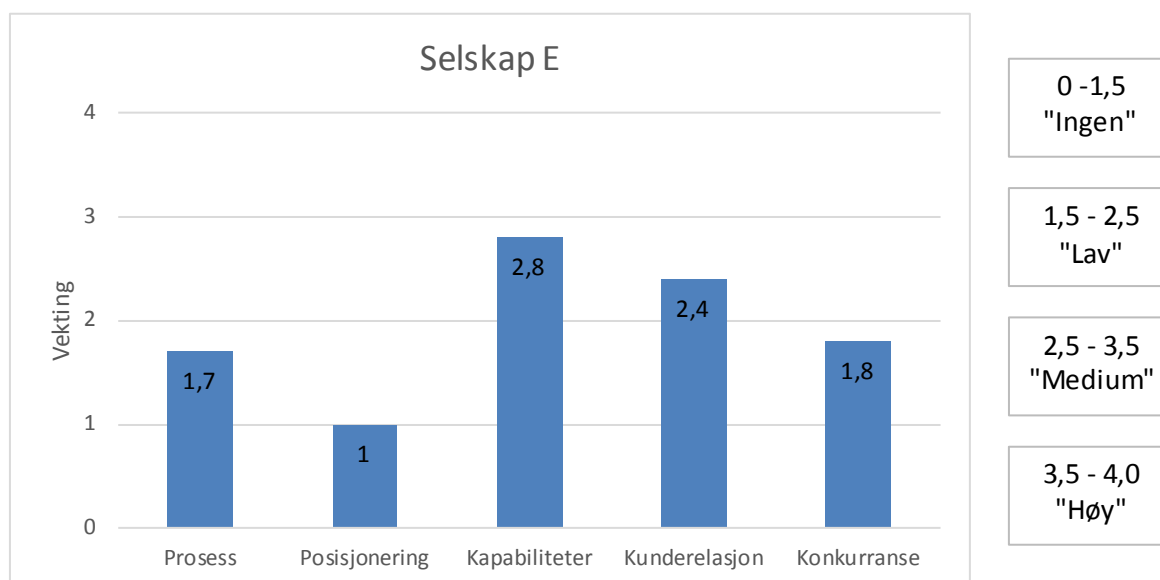
Vekting og vurdering av konkurransesituasjonen anses for å være «medium» ettersom den eksterne rapporten har tilført betydelig informasjon om konkurransesituasjonen. Det innhentes også løpende rapporter om makroøkonomiske forhold, men disse spiller ifølge selskapet en mindre viktig rolle for den strategiske posisjonering.

### Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

Selskapet vurderes å ha et inside out – tyngdepunkt, men svarene fra intervjuet gir også holdepunkter for at outside in perspektiver er innflytelsesrike. Selskapet har vært fleksible med tanke på hvilke markeder/kundesegmenter man har henvendt seg til, og har også stort fokus på å være fleksible for å dekke kundenes behov. På den annen side, så er

helhetsinntrykket at startpunktet for den strategiske vurdering er hva selskapet er dyktige på. Dernest blir vurderingen å finne riktige kunder/markedssegment. Denne nyansen er fremhevet som et moment som kan skille selskapets tilnærming fra en outside in tilnærming (Day & Moorman, 2010). Selskapets fleksibilitet og evne til å tilby «skreddersøm» fremstår som å være relativt bevisst valg og en bevisst måte å posisjonere seg på. På et operasjonelt nivå fremstår selskapet også som kundeorienterte, men kundebehov og konkurransesituasjon synes i mindre grad å være utgangspunkt for strategiarbeidet enn selskapets kapabiliteter.

### 5.3.6 Selskap E



Figur 16-Oversikt over gradering for selskap E

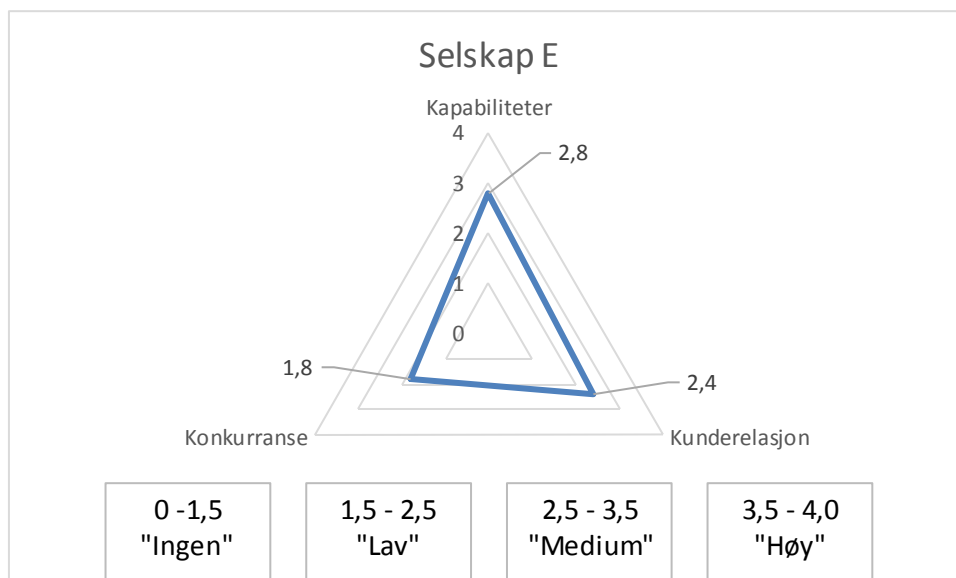
#### Ressursbruk ved strategiarbeid

Ressursbruken som benyttes til strategiarbeid for selskapet karakteriseres som «lav». Årsaken til dette er at det i all hovedsak er øverste leder og ledergruppen som er involvert i strategiarbeidet. Medarbeidere lengre ned i organisasjonen blir ikke involvert. Sett opp mot at strategiarbeid gjennomføres ved budsjettprosesser er det en viss syklus og frekvens i dette arbeidet. Det er imidlertid ikke i særlig grad fokus på et systematisert strategiarbeid og løpende vurderinger av trusler og muligheter. En utfordring ved å knytte strategiarbeid for tett til årlige budsjettprosesser kan være at budsjettprosessen kan legge begrensninger på utviklingen av selskapet ved at en ikke forfølger gode forretningsidéer grunnet manglende forpliktelser i budsjett (Hope, 2003).

Det synes å være fravær av analyser av selskapets strategiske posisjon, og det utføres kun i begrenset grad datainnhenting som kan legge grunnlag for å vurdere egen posisjon.

Omfang/frekvens er derfor vurdert til kategorien «ingen».

## Fokus for strategiarbeid



Figur 17-Fokus for strategiarbeid selskap E

Vurderinger relatert til selskapets kapabiliteter er først og fremst knyttet til at selskapet har vurdert kompetanse som et viktig element for selskapets strategiske posisjon. Det er derimot kun i begrenset grad utført overordnede vurderinger av kapabilitetene til selskapet. En kan derfor hevde at selskapet har gått rett på et «mikronivå» når det angår kapabiliteter ved å fokusere direkte på kompetanse fremfor å foreta en makrovurdering av kapabilitetene. Selskapet oppfatter imidlertid kapabiliteter som viktige for egen strategisk posisjon og hadde også en oppfatning av egne konkurransefortrinn, samt fokus på å velge bort/videreutvikle egne kapabiliteter. Basert på dette anses selskapets vurdering og vektning av kapabiliteter i relasjon til egen posisjon som «medium».

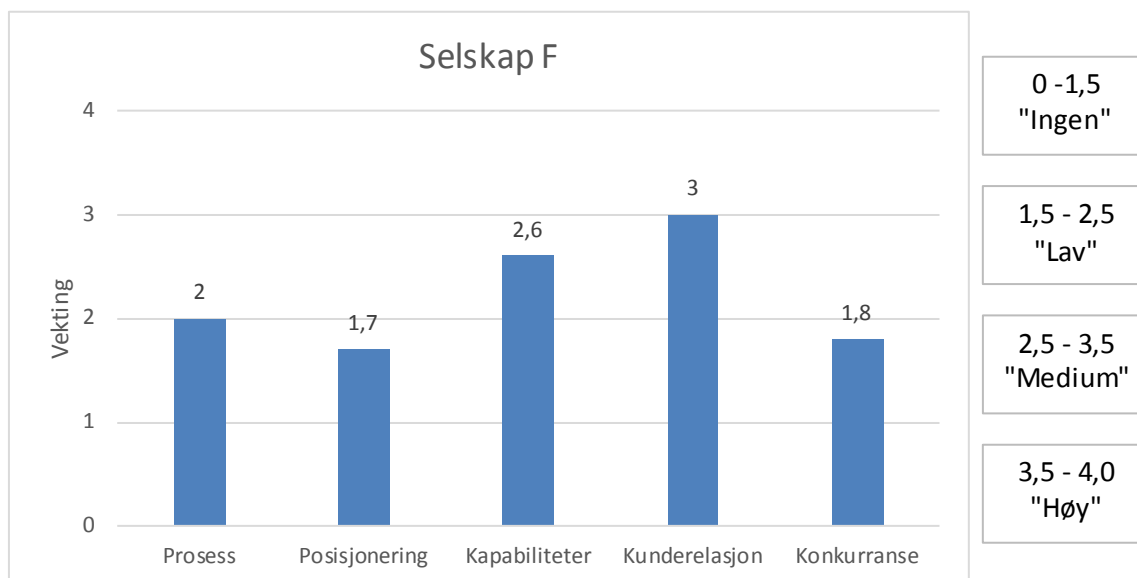
Da selskapet ikke ser ut til å gjennomføre noen analyser eller vurderinger av konkurransesituasjonen annet enn å registrere prisutvikling og hvem som vinner hvilke anbud, kan det tyde på at konkurransesituasjon ikke er særlig viktig i vurdering av strategisk posisjon. De parameterne som legges til grunn for selskapets vurderinger synes også å være reaktive og konsentrert om historiske hendelser. Det gjøres etter det opplyste ingen betraktninger om det som ligger fremover i tid knyttet til konkurransesituasjon. Daglig leders tilbakemelding om at de anser seg selv som markedsledere kan bidra til å underbygge at selskapet er komfortabelt med egen posisjon, med den konsekvens at konkurransesituasjonen i liten grad vektlegges i vurderingen av strategiske posisjon. Basert på dette anses selskapets vurdering og vektning av konkurransesituasjonen som «lav».

Interaksjon med kundene er i hovedsak rene transaksjoner, samt at kundeoppfølging baserer seg på å ivareta operasjonelle behov hos kunden fra dag til dag. Det er en løpende kundekontakt, men det foretas ikke noen systematisert datainnhenting for å ytterligere utvikle produkt eller tjenester som kan dekke kundens behov på en mer hensiktsmessig måte. Selskapet oppfatter seg selv som svært kundeorientert, men her kan det diskuteres på hvilket nivå. Det er en uttalt prioritet i selskapet å fokusere på å dekke kundens behov, men det kan synes som at dette først og fremst gjelder på et operasjonelt nivå. Med dette som utgangspunkt vektet kunde behov til «lav».

#### Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

Selskapets egen oppfatning av stor grad av kundeorientering synes primært å være rettet mot det operasjonelle og i mindre grad knyttet opp mot strategisk arbeid. Selskapet fremholder også kompetanse samt tjenestene deres som viktige for deres strategiske posisjon. Etter en helhetsvurdering og i tråd med graderingen av interne og eksterne forhold, anses det for å være en overvekt mot en inside out tilnærming ettersom det særlig er selskapets styrker som synes å være utgangspunkt for selskapets posisjonering.

### 5.3.7 Selskap F



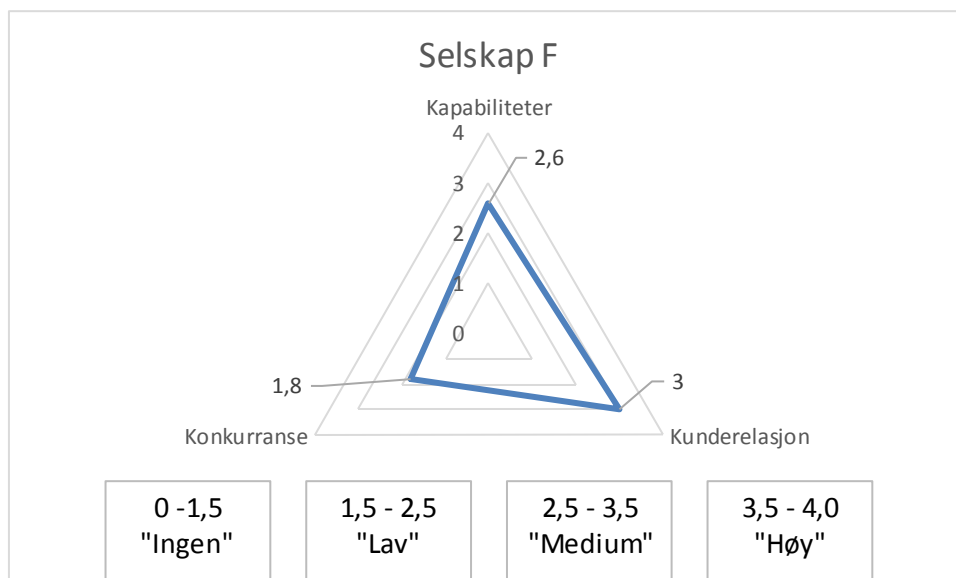
Figur 18-Oversikt over gradering for selskap F

#### Ressursbruk ved strategiarbeid

Ressursbruk ved strategiarbeid er klassifisert som «lav» grunnet lite datainnsamling og systematisering av data/vurderinger relatert til strategi. Frekvensen i strategiarbeidet anses også for å være relativt lav. Det opplyses i denne sammenheng at det har vært en rullerende 5års plan for strategiarbeidet. Selskapets strategiarbeid initieres og utføres i stor grad av eier/daglig leder, med liten grad av involvering av andre.

Ressursbruk på vurderinger/analyser knyttet til strategisk posisjon er vurdert som «lav» ettersom dette arbeidet i liten grad er systematisert. Vurderingene oppfattes å være uformelle og gjøres primært av daglig leder.

## Fokus for strategiarbeid



Figur 19-Fokus for strategiarbeid selskap F

Selskapets vurdering og vektning av kapabiliteter i forhold til den strategiske posisjon vurderes til «medium». Selskapet anser kapabiliteter for å være viktig. Kapabilitetene er videre vurdert i en strategisk kontekst med noe fokus på å videreutvikle/velge bort kapabiliteter. Det foretas også noen relevante undersøkelser. Disse undersøkelsene oppfattes imidlertid mer som en del av den operasjonelle drift, og i mindre grad foretatt i en strategisk kontekst. Det er videre opplyst om at utviklingen av egne kapabiliteter for det meste har «gått av seg selv».

Vurderinger og vektning av konkurransesituasjonen anses som «lav». Selskapet foretar i liten utstrekning analyser og datainnsamling vedrørende slike forhold. Selskapet selv legger heller ikke særlig stor vekt på konkurransesituasjonen i relasjon til strategisk posisjonering.

Kunderelasjonenes strategiske betydning vektet i større grad av selskapet. Det gjenspeiles også i en stor grad av samhandling og dialog med kundene. Dette har medført at vi har ansett vurderinger og vektning av kunderelasjoner som «medium». Det understrekes imidlertid at datainnsamling om dette i liten grad er systematisert og i det vesentligste gjelder eksisterende kunder i motsetning til nye kunder.

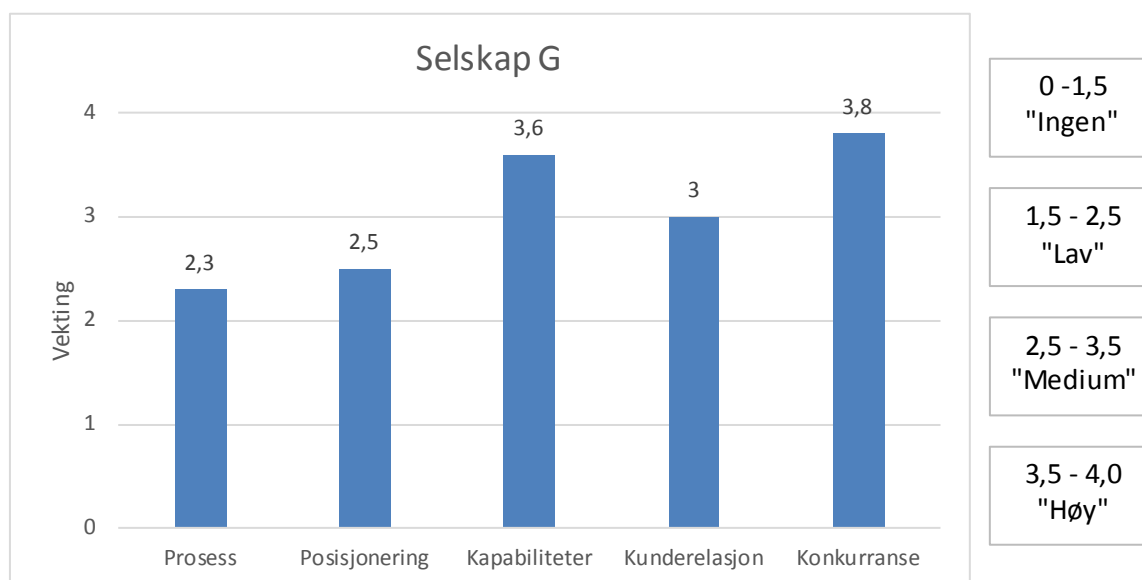
### Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

Selskapet anser egne kapabiliteter for å være klart viktigere for den strategiske posisjonering enn de eksterne forhold. De interne forhold har ifølge intervjuobjektet også vært viktigst i selskapets historie. Selskapets tilnærming er i enda større grad forenelig med inside out perspektivet dersom også de dynamiske kapabilitetene anses som en integrert del av denne

tilnærmingen (Teece D. J., 2007). Særlig på bakgrunn av selskapets egen oppfatning, legges til grunn at selskapet har en inside out tilnærming til strategi.



### 5.3.8 Selskap G



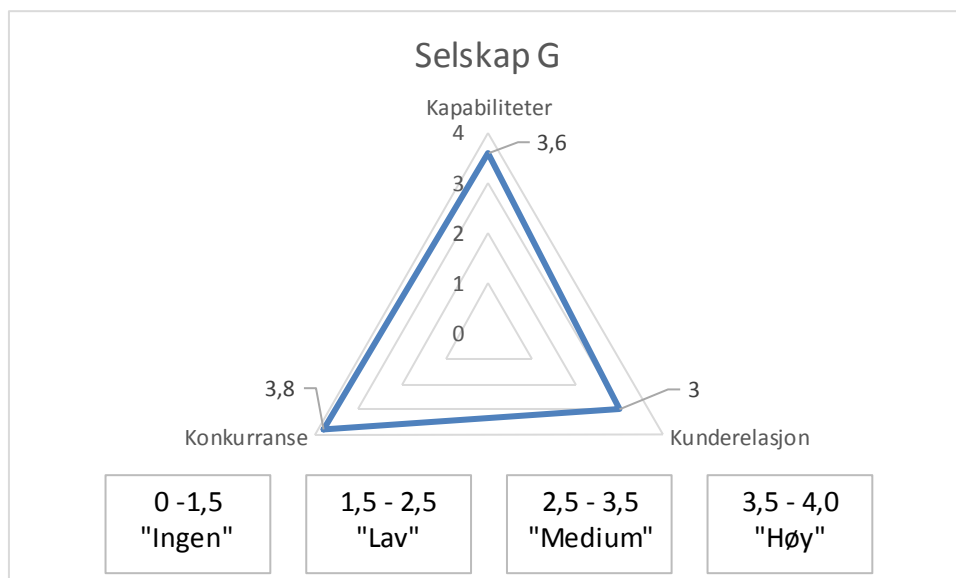
Figur 20-Oversikt over gradering for selskap G

#### Ressursbruk ved strategiarbeid

Ressursbruk ved strategiarbeid er klassifisert som «lav» ettersom ansatte i liten grad involveres utover ledergruppen, og siden strategiarbeidet ikke anses som systematisert. Strategiarbeidet er heller ikke undergitt faste intervaller. Det understrekes at selskapet synes å ha et meget bevisst forhold til sin strategi, til tross for at ressursbruken synes å være begrenset.

Kunder, konkurrenter og makroøkonomiske forhold synes å være vurdert i relasjon til egen posisjonering, og det er innhentet data for å underbygge disse vurderingene. Selskapet ville ikke utdype nærmere hvordan denne informasjonen ble systematisert og anvendt. Selskapet anses for å være bevisst egen posisjon uten at det vies betydelige ressurser til denne type arbeid. Ressursbruk relatert til strategisk posisjonering vurderes av den grunn som «lav-til-medium».

## Fokus for strategiarbeid



Figur 21-Fokus for strategiarbeid selskap G

Kundeorientering i relasjon til strategisk posisjonering vurderes til «medium». Selskapet selv fremhever kundefokus som svært viktig. Dette fokus synes imidlertid i stor grad å knytte seg til den

operasjonelle driften, og i mindre grad være knyttet til strategiske valg. Datainnsamlingen relatert til kundebehov fremstår som relativt ustruktureert og ressursbruk i den forbindelse antas å være relativt beskjeden. Kundene spiller likefullt en viktig rolle for den strategiske posisjonering. Det var eksempelvis et bevisst fokus på å henvende seg til en stor kundekrets for å skape en uavhengighet i forhold til kundene, jfr. 5 forces modellen. Det ble forøvrig ikke opplyst om at dette eller andre analyseverktøy ble benyttet.

Selskapet fremhever egne kapabiliteter som svært viktige. Ressursbruken på kartlegging fremstår som beskjeden, men det forhindrer ikke at vurdering og vektning av kapabiliteter i relasjon til egen posisjonering anses for «høy». Dette underbygges ved et tydelig fokus på egne konkurransefortrinn og en klar plan for å utvikle nye kapabiliteter som er konsistent med mer overordnede strategiske målsetninger.

Konkurransesituasjonens betydning for den strategiske posisjonering vurderes som «høy». Dette til tross for at ressursbruken både relatert til å kartlegge makroøkonomiske forhold og konkurranse situasjonen anses for å være moderat. Det har vært og opplyses å være et klart fokus på å utkonkurrere andre aktører. Dette synes å være en integrert del av selskapets strategi og etter det opplyste fremstod det som at selskapet kontinuerlig søkte å påvirke egen konkurranse situasjon ved å ta markedsandeler/utkonkurrere konkurrentene. Det legges ved graderingen avgjørende vekt på selskapets egen oppfatning og at inntrykket er at selskapets

fokus på konkurransesituasjonen synes å ha en tydelig kobling til strategiske valg innenfor rammen av selskapets overordnede strategi.

#### Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

Selskapet har et utpreget fokus på både egne kapabiliteter og konkurransesituasjonen. Kundefokus fremheves også som meget viktig av selskapet, men her er inntrykket at kundefokus først og fremst retter seg mot den daglige driften.

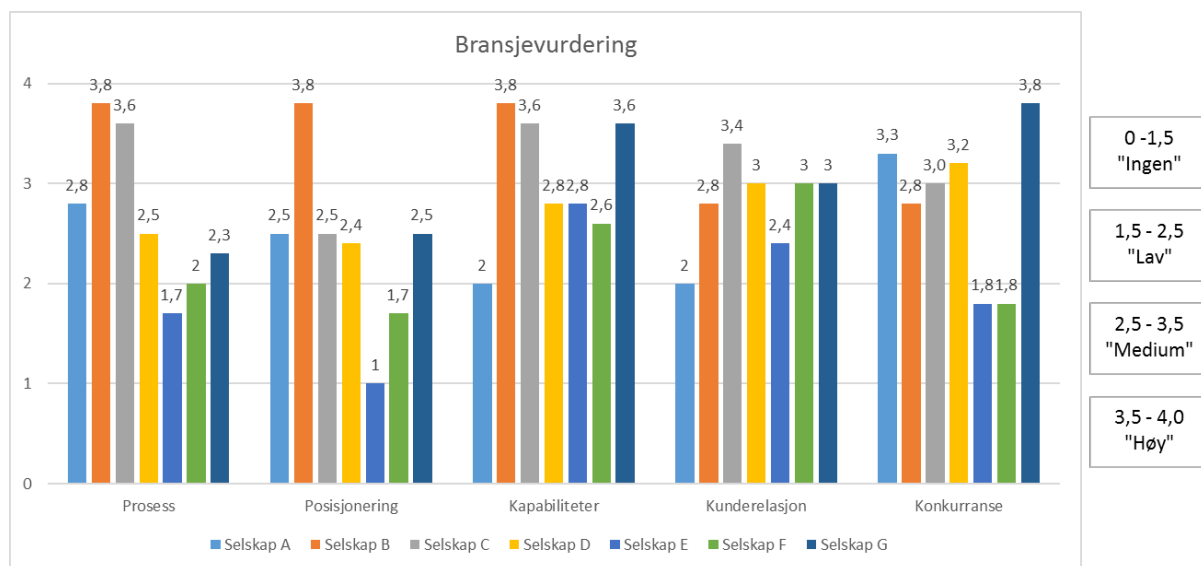
Det kan argumenteres overbevisende for at selskapets tilnærming er hovedsakelig outside in, og da i tråd med Porters konkurranseorienterte tilnærming (1980). Fokuset på konkurransesituasjonen og særlig rivaleriet med konkurrentene fremheves som viktig for selskapets posisjonering. Selskapet er også bevisste på sin posisjonering i relasjon til kundene. Sentrale elementer i en 5 forces analyse synes dermed å være viktige for posisjoneringen. Graderingen av konkurransesituasjonen er også satt til «høy».

På den annen side fremstår selskapets egne kapabiliteter som meget sentrale. Dette reflekteres også i graderingen «høy». Selskapet har videre hatt et klart fokus på å videreutvikle egne kapabiliteter. Da med utgangspunkt i hva selskapet allerede mener de er gode på. Startpunktet for utvikling av nye produkter og tjenester synes dermed primært å være interne forhold, og i mindre grad et utslag av kundebehov. Denne distinksjonen tillegges avgjørende vekt, slik at selskapets tilnærming anses som inside out (Day & Moorman, 2010). Det understrekes imidlertid at begge perspektivene synes å være av betydning. Selv om det ikke er en stor «overvekt» i retning en inside out tilnærming, konkluderes med at en inside out tilnærming er mest fremtredende.

## 5.4 SAMLET ANALYSE AV SELSKAPENE

### 5.4.1 Grunlaget for oljeservicebedrifters strategiske posisjonering

En oversikt over graderingene av samtlige selskap for de parameterne som i denne oppgaven er benyttet for å belyse problemstillingen, fremgår av figuren under.



Figur 22-Samlet oversikt over gradering for utvalget

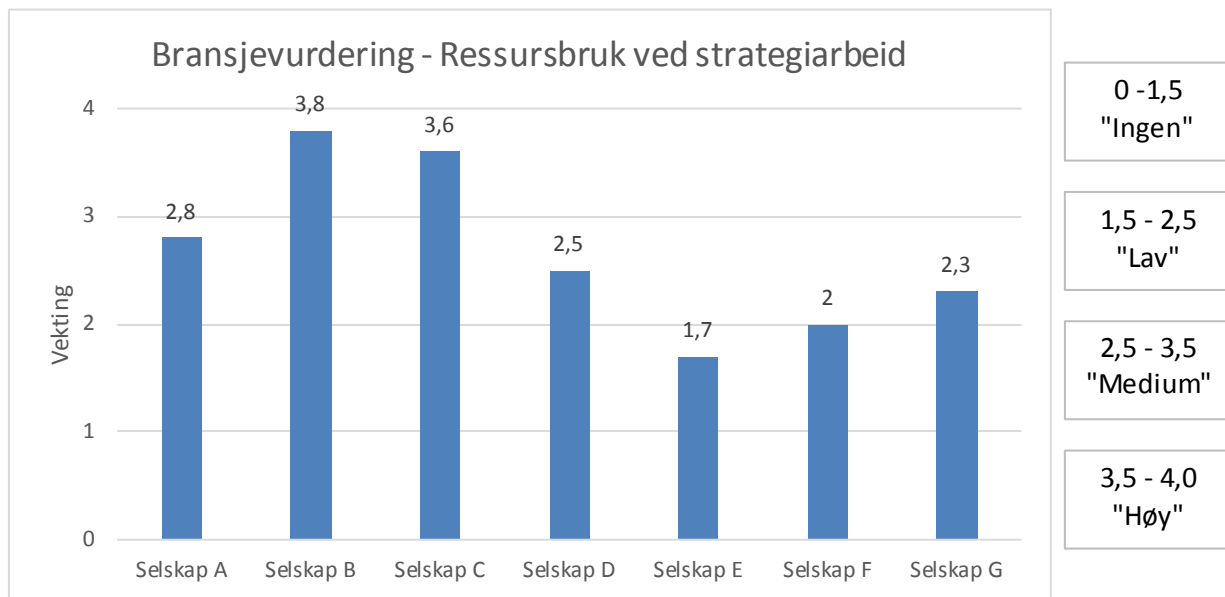
På et overordnet nivå kan det pekes på store variasjoner i generell ressursbruk på strategi og på ressursbruk innrettet mot posisjonering. Det var også variasjoner med tanke på hva som er fokus for selskapenes posisjonering, hvor egne kapabiliteter nok må sies å spille en viktigere rolle enn kundebehov/kunderelasjon og markeds- og konkurransesituasjonen. Når det gjelder tilnærming til strategi, klassifiseres de fleste av intervjuobjektene på inside out siden av skalaen, men allikevel nokså tett opptil et nullpunkt.

I det følgende gjennomgås de samlede funnene relatert til de tre undertemaene til problemstillingen.

### 5.4.2 Ressursbruk ved strategiarbeid

Det er gjennom datainnhenting og analyse av de enkeltstående selskapene identifisert store variasjoner relatert til ressursbruk på strategiarbeid. Basert på analyse av de enkelte selskapene individuelt og deretter samlet kan en si at det er stor variasjon i gruppen av selskap når det gjelder prosess ved strategi arbeid.

Dette kan visualiseres gjennom å sammenligne vektning av ressursbruk ved strategiarbeid for de enkelte selskapene.

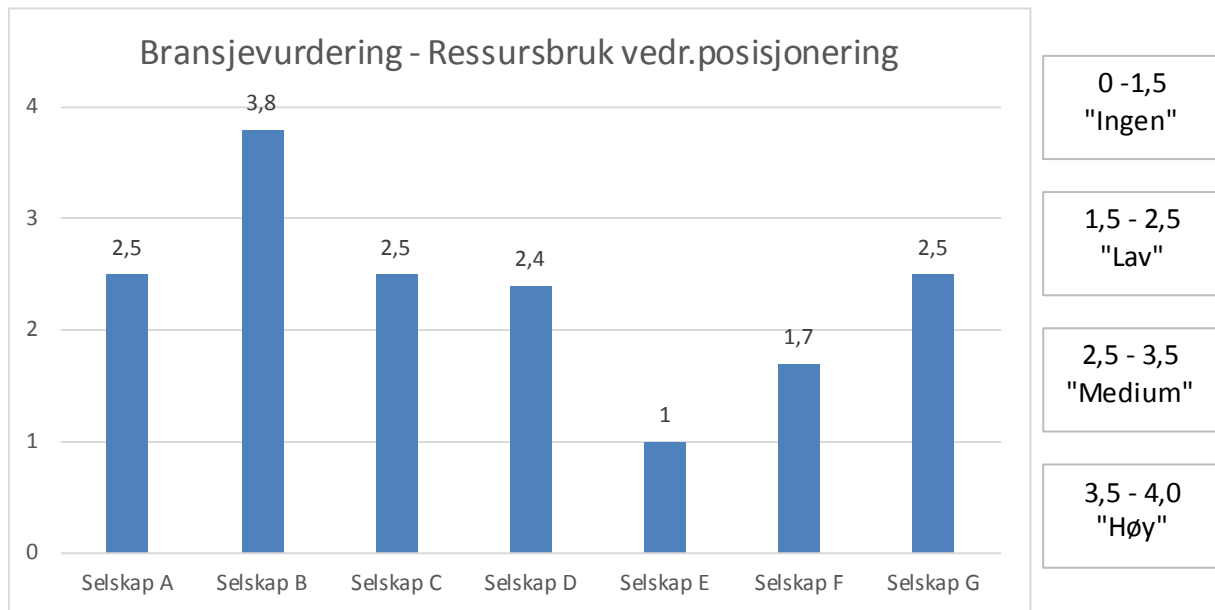


Figur 23-Bransjevurdering – Ressursbruk ved strategiarbeid

Når det gjelder frekvens på arbeidet er begge ytterpunkt observert. Strategiarbeidet i noen selskaper har gitte frekvenser der selskapet følger noe som kan beskrives som et årshjul, mens i andre selskap er strategiarbeid er operasjonalisert i en slik grad at det faller inn under daglige gjøremål. Majoriteten av selskapene som er undersøkt som en del av denne oppgaven har imidlertid etablert et rammeverk som innbefatter en frekvens for strategiarbeidet. Til tross for at det ikke var en felles tilnærming blant de undersøkte selskapene når det gjelder frekvens knyttet til strategiarbeid var alle selskapene klar på at vesentlige endringer i rammebetingelser ville initiere strategiarbeid.

Grad av involvering i strategiarbeid varierer også sterkt blant intervjuobjektene. Denne variasjonen var uavhengig av størrelse på selskapene i form av omsetning og antall ansatte. Enkelte bedrifter så ikke behov for involvering av medarbeidere i strategiarbeidet, mens andre mente dette var nødvendig både for å sikre forankring og for å oppnå resultater. Videre var det variasjoner relatert til om selskap eksempelvis involverte markedsavdeling i strategiarbeidet. Det ble gjennom datainnhenting observert at i de selskapene der daglig leder var relativt ny i stillingen var det et forsterket fokus og ressursbruk relatert til strategiarbeid.

For de undersøkte selskapene er det også variasjon relatert til bruken av analyser og undersøkelser ved strategiarbeid. Det illustreres av figur under.



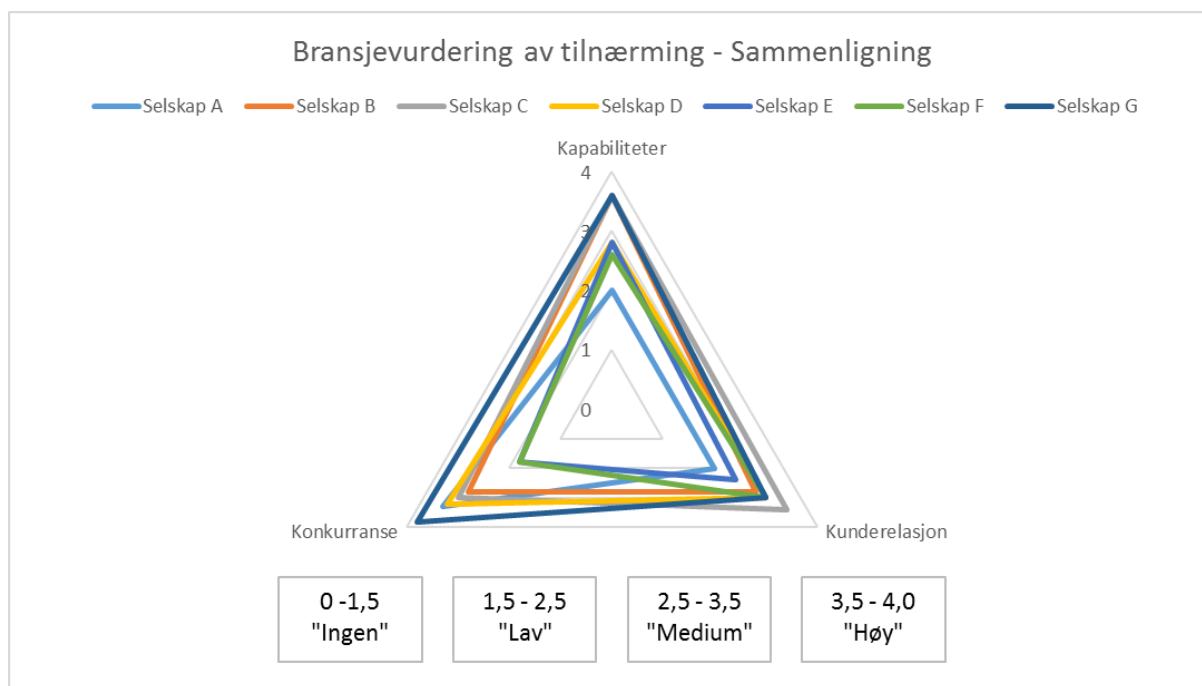
Figur 24-Bransjevurdering - Posisjonering

Intervjuobjektene benyttet i noen grad formaliserte analyseverktøy som for eksempel SWOT, 5 forces, PESTL, og VRIO. Det var imidlertid kun ett av selskapene som hadde en bredde i bruk av formaliserte verktøy. Flertallet av selskapene benyttet seg kun av SWOT som analyseverktøy.

Gjennom intervjuene fremgikk det imidlertid at flere av selskapene tar innover seg elementer av de formaliserte verktøyene i sine vurderinger av strategisk posisjon. Det kan argumenteres for at det ikke nødvendigvis er bruken av konkret verktøy som er gir kvalitet i strategiarbeid, men at det er å ivareta intensjonen i det verktøyet skal dekke som er det kritiske. Dette faller imidlertid utenfor oppgaven å drøfte kvaliteten på selskapets strategiarbeid og analyser.

### 5.4.3 Fokus for strategiarbeid

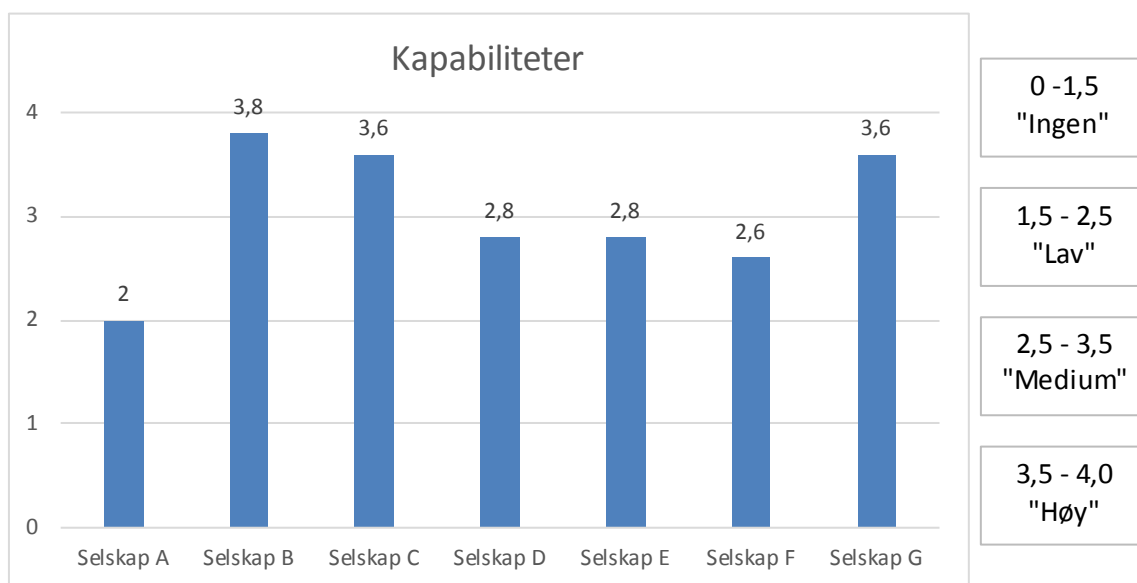
Det var variasjon blant selskapenes fokus for strategiarbeid. En visualisering av fordelingen av fokus mellom egne kapabiliteter, kundebehov/kunderelasjoner og konkurransesituasjonen fremgår av figur under.



Figur 25-Fokus for strategiarbeid - Samlet for utvalget

Egne kapabiliteter fremstod som det området selskapene fokuserte mest på. Selskapene oppfattet seg også jevnt over som meget kundeorienterte, men dette kundefokuset ble i betydelig grad oppfattet å savne en klar kobling til arbeid med strategisk posisjonering. En kundeorientering er utvilsomt viktig ved den daglige driften, men dette havner på utsiden av oppgaven. Konkurransesituasjonen og makroøkonomiske forhold ble jevnt over ikke ansett for å være viktigst, selv om det her var unntak.

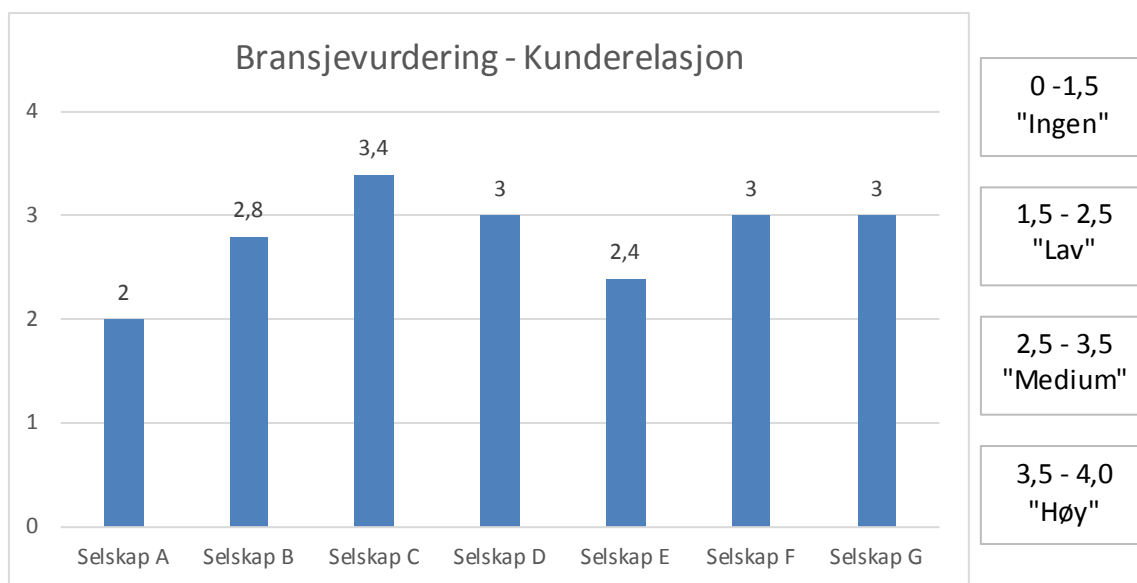
En samlet oversikt over graderingen av intervjuobjektene fokus på egne kapabiliteter fremgår av figuren under



Figur 26-Fokus for strategiarbeid - Samlet for utvalget

Alle intervjuobjektene med unntak av selskap A vektet relativt høyt med tanke på egne kapabiliteters rolle i arbeidet med å vurdere strategisk posisjon. Bedriftene i utvalget har generelt sett gjennomført få analyser som følger et formalisert verktøy eller prosess i henhold til teori, men samtidig er det tydelig at selskapene gjennomgående har klare oppfatninger knyttet til egne kapabiliteter. Videre hadde de fleste selskapene et bevisst forhold til å videreutvikle og styrke eksisterende kapabiliteter.

En samlet oversikt over graderingen av intervjuobjektene fokus på kundebehov/kunderelasjoner fremgår av figuren under

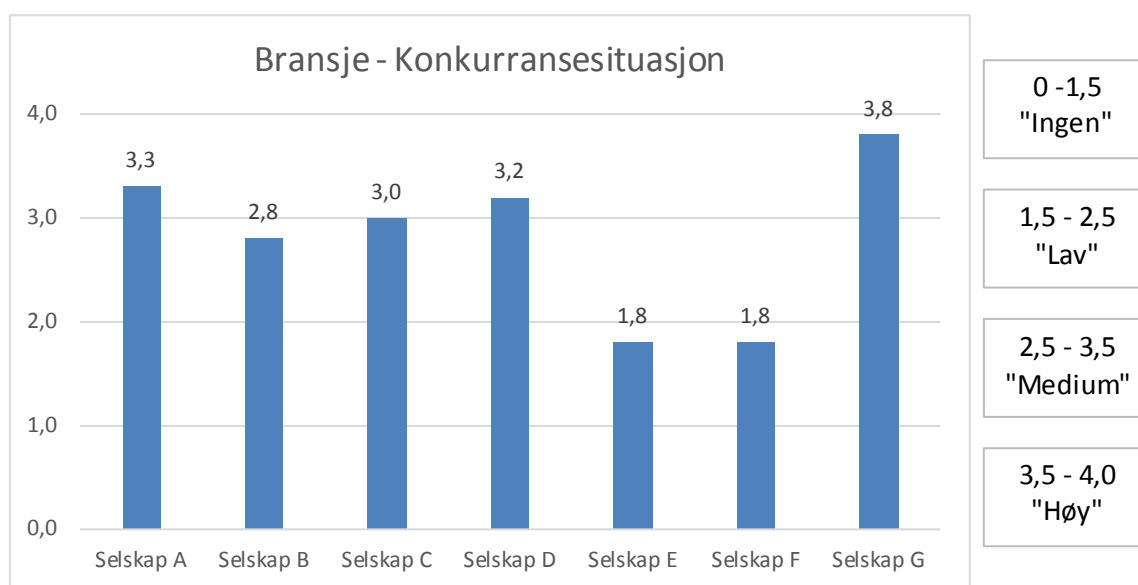


Figur 27-Bransjevurdering - Kunderelasjon



Selskapene oppfatter kundene for å være meget viktige. Det er gjennomgående at det er rene transaksjoner som er det vanligste grunnlag for kunderelasjoner, men det er også innslag av mer strategiske samarbeid med kunder blant selskapene i utvalget. Det er variasjon i de enkeltes selskap tilnærming relatert til å samarbeide med kunder for å videreutvikle produkter og tjenester. Det er interessant at utvalget har svært sprikende tilnærming til innhenting av data til bruk av analyser og undersøkelser. Gjennomgående vurderes det som om kundefokus til bedriftene primært er knyttet til den operasjonelle driften. Kundens betydning for den strategiske posisjonering synes ikke å være like fremtredende. Det er i den sammenheng mindre fokus på fremtidige kundebehov og hvordan bedriftene kan kartlegge, forme og imøtekomme disse.

En samlet oversikt over graderingen av intervjuobjektene fokus på konkurransesituasjonen fremgår av figuren under



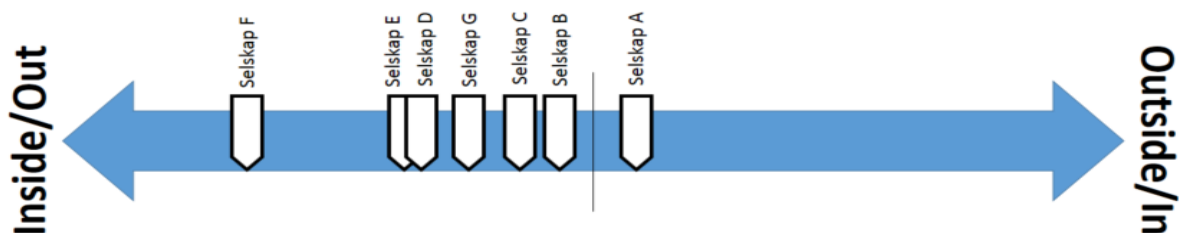
Figur 28-Bransjevurdering – Konkurransesituasjon

Det er stor spredning mellom selskapene i hvordan konkurransesituasjon vektet i forbindelse med vurdering av strategisk posisjon. Videre er tilnærmingen til innhenting av data knyttet til konkurransesituasjonen forskjellig innad i utvalget. Dette kan muligens ses i sammenheng med hvordan de enkelte selskapene selv mener de plasserer seg i markedet. Alle selskapene er tydelige på at makrobildet for bransjen er viktig for hvordan de vil vurdere egen strategisk posisjon, samtidig som at hele utvalget er klar på at dette er en premiss for driften som de kan gjøre lite for å påvirke. Det er også en utbredt skepsis til eksterne rapporter og verdien av mer profesjonelle evalueringer av framtidsutsikter, som jevnt over anses for å være meget usikre og med begrenset nytteverdi for strategiarbeidet. Når det gjelder konkurrentene, har det vært en tendens til å vurdere konkurrentene som relativt oversiktlige, og noe som det ikke brukes

større resurser på å kartlegge, selv om dette er noe som overvåkes. Selskap G er i så måte et klart unntak fra dette.

#### 5.4.4 Tilnærming til strategi – inside out eller outside in

Basert på vurderingene over, er intervjuobjektene plassert inn i figuren under, ihht hvordan tyngdepunktet i tilnærming til strategi er plassert mellom en outside in og en inside out tilnærming. Det understrekes i den forbindelse at vurderingene er skjønnspregede og avhengig av hvordan begrepene defineres.



Figur 29-Tyngdepunkt: Inside out eller outside in

Med ett unntak er samtlige selskap plassert på inside out-enden av skalaen, men de fleste selskap er allikevel relativt tett opptil et «nullpunkt».

Et interessant poeng her er at særlig selskap B og selskap C anses å bruke en god del mer ressurser på strategiarbeid enn de øvrige intervjuobjektene. Begge disse selskapene anses for å ha en inside out tilnærming, men disse selskapene er også gradert relativt høyt også når det gjelder vurdering/vekting av kunderelasjoner og konkurransesituasjonen. Disse selskapene fremstod gjennomgående som bevisste på sin strategiske posisjon og hadde også det til felles at de særlig fremhevet koblingen mellom interne kapabiliteter og det ytre miljø som meget viktig for den strategiske posisjonering. Viktigheten av denne sammenkoblingen fremheves blant annet av Porter (1985). Sammenhengen mellom intervjuobjektens ressursbruk og fokus på både interne og eksterne forhold kan tas til inntekt for at enten/eller ikke er en hensiktsmessig inngang til spørsmålet om hvordan selskaper tilnærmer seg strategi. Det kan i denne sammenheng argumenteres for at om det er inside out eller outside in som er startpunktet for den strategiske posisjonering i seg selv er mindre viktig. En mer praktisk tilnærming kan være å spørre om det vies nok oppmerksomhet til henholdsvis de eksterne og interne forhold.

En annen interessant observasjon er at ingen av selskapenes vekting/vurdering av kundebehov er gradert som «høy». Da hadde vi satt som vilkår at selskapet måtte foreta en mer omfattende

kartlegging av kundebehov og endringer i dette. Det innebærer at ingen av intervjuobjektene kan anses for å ha en tydelig og bevisst kundeorientert outside in tilnærming i tråd med retningslinjene gitt av Day & Moorman (2010). Den av intervjuobjektene som vurderes å ha en outside in tilnærming til strategi fokuserte heller ikke i betydelig grad på kundebehov i en mer strategisk kontekst. Dette selskapet hadde imidlertid et klart fokus på selve konkurransesituasjonen, og selskapets tilnærming var dermed mer på linje med Porters konkurranseorienterte outside in tilnærming (1980).

## **6 KONKLUSJON**

### **6.1 Grunnlaget for oljeservicebedrifters strategiske posisjonering**

Oljeservice bedrifter ble fokus for våre undersøkelser fordi disse bedriftene har opplevd at de ytre rammebetingelsene har endret seg vesentlig grunnet oljekrisen. Det er videre en utbredt oppfatning blant intervjuobjektene at de makroøkonomiske framtidsutsiktene er så usikre at selv profesjonelle rapporter er lite egnet som styringsverktøy. Nettopp denne usikkerheten og at ressursbruk på strategi må konkurrere med tidsbruk på den operasjonelle driften, gjorde at vi valgte å undersøke grunnlaget for oljeservicebedrifters strategiske posisjonering. Denne problemstillingen ble videre inndelt i tre underproblemstillinger vedrørende ressursbruk, fokus for strategiarbeid og tilnærming til strategi.

For å supplere besvarelsen av problemstillingen i analysekapittelet, knyttes i det følgende enkelte kommentarer til undertemaene til problemstillingen. Det pekes også på sentrale funn, implikasjoner av funnene samt på mulige feilkilder og begrensninger.

### **6.2 Ressursbruk m.m. – sentrale funn**

Ressursbruken på strategiarbeid blant intervjuobjektene er varierende og preget av store innbyrdes forskjeller. Det er også betydelige forskjeller når det gjelder om og i hvilken grad strategiarbeidet er skilt ut som en egen disiplin, eller om strategiarbeidet i større grad er integrert i den daglige driften. Begge deler har fordeler og ulemper (Rumelt, 1998).

Utfordringen blir uansett å innrette seg på en måte som bidrar til å sette selskapet i stand til å sile ut strategisk relevant informasjon og foreta gode analyser som forhindrer at selskapet havner på etterskudd og blir henvist til å « reagere » på endrede omstendigheter i en bransje med stor usikkerhet.

De bedriftene som klart gav uttrykk for bevissthet rundt egen strategi og sitt strategiarbeid, fremstod også som de som best evnet å skille ut og anvende strategisk relevant informasjon. Måten slik datainnsamling ble gjort på blant de mest strategibevisste varierte imidlertid i stor grad. Her så vi både at slik datainnsamling var relativt ustrukturert og mer integrert i de daglige gjøremål, og også at informasjonsinnhenting var et resultat av et formelt og strukturert strategiarbeid.

### **6.3 Fokus for strategiarbeid – sentrale funn**

Blant intervjuobjektene var det en tendens til å særlig fokusere på og vektlegge egne kapabiliteter ved arbeidet med deres strategiske posisjonering. Konkurrans- og makroøkonomiske forhold ble av de fleste intervjuobjektene ikke ansett for å være de viktigste momentene av betydning for det strategiske arbeidet. Særlig fremtidsanalyser av

makroøkonomiske forhold ble ansett for å være for komplekse og usikre til å ha en vesentlig nytteverdi for selskapene.

Gitt denne usikkerheten, synes det nærliggende for bedriftene å fokusere på kundebehov. Kundebehov er formodentlig lettere å forstå og kartlegge enn komplekse makroøkonomiske forhold. Kundene ble også gjennomgående trukket frem som meget viktige av selskapene selv, men svar på oppfølgingsspørsmål om dette tema tyder på at kundebehov i mindre grad spilte en rolle i et mer fremtidsrettet strategiarbeid. Kundefokus var i større grad knyttet til den operasjonelle drift, men i dette perspektivet fremstod det imidlertid som om flere av bedriftene var fleksible og utviste evne til omstilling og endring for å tilpasse seg endrede kundebehov.

#### **6.4 Tilnærming til strategi – sentrale funn**

Når det gjelder kategoriseringen av selskapenes tilnærming til strategi som inside out eller outside in, er det en klar tendens i retning av at selskapene har en inside out tilnærming. Da allikevel slik at de fleste selskapene plasserer seg nær et «nullpunkt» mellom inside out og outside in.

Det kan reises spørsmål ved om den teoretiske diskusjonen vedrørende plassering av tyngdepunkt mellom et inside out eller outside in tilnærming i seg selv er egnet til å gi praktisk veiledning for selskapenes arbeid knyttet til strategisk posisjonering.

Mer sentrale spørsmål for selskapene er muligens om det brukes nok ressurser på å gjennomføre egnede, formålstjenlige undersøkelser og analyser av både det ytre miljø og de interne forhold – og om disse to utgangspunktene kobles sammen på best mulig måte.

#### **6.5 Begrensninger og mulige feilkilder**

Først og fremst må det kunne antas at flere og andre intervjuobjekter kunne gitt andre typer svar. Gitt at antall intervjuobjekter er begrenset, må det utvises forsiktighet med å trekke generelle slutninger basert på svarene. Hertil kommer at svarene fra intervjuobjektene representerer et «øyeblikksbilde», noe som underbygger faren med å trekke generelle slutninger, ettersom svarene fra intervjuobjektene må anses å være knyttet til en kontekst som er i kontinuerlig endring.

Svarene fra intervjuobjektene er videre subjektive vurderinger som er et produkt av en intervjusituasjon. Forfatterens tolkning av svarene spiller inn, og intervjuobjektene svar var tidvis krevende å tolke, særlig i de tilfellene hvor det ble utvist forsiktighet med å gi mer utfyllende svar ut ifra et ønske om ikke utlevere sensitiv informasjon. Et tilleggsmoment her er

at det nok i noen grad kunne oppfattes negativt for intervjuobjektene å bli ansett for å nedprioritere arbeid med strategi. Det kan ikke utelukkes at dette i noen grad har formet og påvirket svarene som ble gitt.

## **6.6 Implikasjoner av funnene**

Basert på svarene fra intervjuobjektene kan det særlig stilles spørsmål ved om det foretas nok fremtidsrettede vurderinger og analyser av eksisterende og potensielle kunders behov. Det er forfatterens oppfatning at det ligger et betydelig potensial i å bevege seg mot en mer kundeorientert tilnærming til strategi. Flere av intervjuobjektene opplyste også om at de i den senere tid hadde hatt positive resultater av ulike former for samarbeid som har søkt å levere økt kunde verdi.

Målrettet arbeid med involvering av kunder for å forstå, avdekke og bedre imøtekomme kundenes fremtidige behov kan være en hensiktsmessig ressursbruk for flere selskap. En sterkere orientering mot fremtidige kundebehov kan gjøre bedriftene bedre rustet til tilegne seg eller opprettholde en fordelaktig strategisk posisjon, fremfor å være henvist til å reagere på stadig skiftende rammebetingelser. Dette potensialet må ses i sammenheng med at intervjuobjektene allerede har en klar kundeorientering gjennom den operasjonelle driften, som bør kunne overføres til strategiarbeidet.

Det understrekes imidlertid at en klar kundeorientert tilnærming til strategi vil kunne stille store krav til bedriftene. Det kan også se ut til å være et behov for videre forskning på hvordan selskapene best kan skaffe tilveie og anvende strategisk relevant innsikt om fremtidige kundebehov i strategiarbeidet.

## 7 BIBLIOGRAFI

- Bamford, D. (2006). A case-study into change influences within a large British multinational. *Journal of Change Management* 6.2, ss. 181-191.
- Barnay, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management vol 17 no 1*, ss. 99-120.
- Barney, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management vol. 36. no 1*, ss. 256-280.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (Vol. 4). Gyldendal Norsk forlag.
- Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in - Profiting from customer value*. McCraw-Hill.
- Gavetti, G. G. (2012). The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. , 1-40. *The academy of management annals*, ss. 1-40.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review 33.3*, ss. 114-135.
- Grant, R. M. (2003, June). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 6*, ss. 491-517.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Henry Mintzberg, J. A. (1985, (Jul. - Sep)). . *Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3*, ss. pp. 257-272.
- Hill, T. &. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning, 30(1)*, ss. 46-52.
- Hope, J. &. (2003). Beyond budgeting. *Harvard Business School Press*.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johnsen, G. (2014). *Exploring Strategy*. Person Education Limited.
- King, B. L. (2008). Strategizing at leading venture capital firms: of planning, opportunism and deliberate emergence. . *Long range planning vol 41*, ss. 345-366.
- Klepper, S. (1997). Industry life cycles. 6(1) 145-182. *Industrial and Corporate Change vol 6 no 1*, ss. 145-182.
- Lyons, D. (2009, 12 21). *Washington Post*. Hentet fra <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/12/21/AR2009122101672.html>
- McGahan, A. M. (1997, Summer special issue). How much does industry matter, really? *Strategic management journal vol 18*, ss. 15-30.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: towards a General theory*. Oxford University Press.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Oxford.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal, 12(S2)*, ss. 95-117.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, ss. 25-40.

- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse - Kvalitative metoder i samfunnsfag* (Vol. 4). Universitetsforlaget.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter. *Strategic Management Journal Vol 12*, ss. 167-185.
- Rumelt, R. P. (1998). Evaluating Business Strategy. I Q. J. Mintzberg H, *The Strategy Process, Revised Edition* (ss. 1-11 (artikkel tilgjengelig på nett: <https://pdfs.semanticscholar.org/1abe/519e6129da80a1c97c8f9ee659720c46d871.pdf>)). Prentice Hall Europe.
- Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, ss. 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal 28.13*, ss. 1319-1350.
- Wernefelt, B. (1984, April-June). A resource-based view on the firm. *Strategic Mangement JOurnal vol. 5 no. 2*, ss. 171-180.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research Design and Methods*. SAGE Publications Inc.



## VEDLEGG A.

Tema: <b>Prosess ved strategi arbeid</b>				
Spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hva er det som initierer strategiprosesser i bedriften?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er det primært sykliske prosesser som er startpunktet? Eksempelvis rullende strategiplaner eller budsjettfastsettelse?</li> <li>b. Er det identifiserte behov for å revidere strategien som er startpunktet?</li> <li>c. Evt. hvilke hendelser/endringer initierer da prosessene?</li> <li>d. Hvordan har markedssituasjon i olje- og gassnæringen ledet til initiativ for å vurdere/endre den strategiske posisjon?</li> <li>e. Gjennomføres undersøkelser for å kartlegge trusler og muligheter for selskapet, og hvilke undersøkelser utføres?</li> </ol> </li> <li>2. Hvor ofte/med hvilken frekvens gjennomføres strategiprosessene?</li> <li>3. Hva er ressursbruken i forbindelse med strategiprosessene både internt og eksternt?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kun ledelsesinvolvering?</li> <li>b. Involvering av de ansatte?</li> <li>c. Involvering av kunder/leverandører?</li> </ol> </li> </ol>			
	Notater			
Vurdering/Klassifisering	<p><u>I Hvilken grad prioriterer og bruker bedriften ressurser på strategiarbeid?</u></p> <p><u>Ingen:</u> Fravær av både strategiprosesser og ressursbruk på strategi.</p> <p><u>Lav:</u> Typisk utelukkende faste intervaller (gjærne ikke oftere enn en gang i året) som styrer når strategiarbeid gjennomføres og det kun er toppledelse som er involvert.</p> <p><u>Medium:</u> Strategiarbeid gjennomføres gjerne ved faste intervaller (og typisk ikke oftere enn en gang i året), samtidig som strategiarbeid også iverksettes ved behov eller for å forfølge muligheter. Ingen eller begrenset ressursbruk på å kartlegge muligheter/trusler. En større del av organisasjonen involveres i strategiarbeidet.</p> <p><u>Høy:</u> Strategiarbeidet søker løpende å utnytte muligheter og avdekke og reagere på trusler, f.eks. gjennom endret markedssituasjon. Det brukes betydelige ressurser på dette, gjerne i tillegg til strategiarbeid ved faste intervaller. Videre involveres ansatte og interessenter som kunder og leverandører i arbeidet til for å styrke informasjonsunderlaget.</p>			
	Ingen	Lav	Medium	Høy

Tema: Analyser og vurderinger vedrørende strategisk posisjonering				
Spørsmål	<p>1. Hvilke vurderinger/analyser gjennomføres for å identifisere bedriftens strategiske posisjon og for å kunne gi grunnlag for å endre denne?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Hva er omfang/frekvensen av slike undersøkelser/analyser?</li> <li>Benyttes typiske verktøy som SWOT, 5 forces, PESTEL, og har dere eventuelt andre typer verktøy som benyttes hos dere?</li> <li>Hvordan er involvering ved slike analyser (internt/eksternt)?</li> </ol> <p>2. Foregår det datainnhenting fra eksterne aktører, eller baseres det på erfaringer internt i selskapet?</p>			
Notater				
Vurdering/Klassifisering	<p><u>I hvilke grad gjennomføres analyser og undersøkelser for å klarlegge bedriftens strategiske posisjon og for å kunne gi grunnlag for å endre denne?</u></p> <p><u>Ingen:</u> Det gjennomføres ingen konkrete analyser og undersøkelser.</p> <p><u>Lav:</u> Det foretas begrensede analyser og undersøkelser. Det er ikke eller kun i liten grad innhentet data for å underbygge analyser og undersøkelser.</p> <p><u>Medium:</u> Det foretas analyser og undersøkelser (og benyttes evt. også i noen grad analyseverktøy). Det benyttes interne data for analyse. Typisk ingen eller begrenset innhenting av data eksternt.</p> <p><u>Høy:</u> Det benyttes flere typer analyseverktøy for å vurdere strategisk posisjon. Det innhentes data internt og eksternt som blir benyttet i analysearbeid.</p>			
	Ingen	Lav	Medium	Høy

**Tema: Kunderelasjoner – Analyser, undersøkelser og ressurs bruk**

Spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan er interaksjonen med kundene deres?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Rent kjøp/salg?</li> <li>b. Strategisk samarbeid?</li> <li>c. Allianse?</li> <li>d. Hvordan er dialog med kunder? Faste møter, ad-hoc.</li> </ol> </li>   <li>2. Gjennomføres analyser og undersøkelser for å kartlegge eller forbedre hvordan bedriften dekker kundenes behov?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er kundene involvert ved utvikling eller forbedring av de tjenester/produkter som bedriften tilbyr kundene? Evt. på hvilken måte?</li> <li>b. Hvilke undersøkelser foretas og hva er omfang/frekvens?</li> <li>c. Innhentes det data til analyser og undersøkelser?</li> </ol> </li>   <li>3. Hvilken rolle spiller kundene for bedriftens strategiske posisjonering?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hvordan vurderes kunders behov i arbeidet med å vurdere strategisk posisjon?</li> <li>b. Hvordan vektlegges kundenes behov i den strategiske posisjoneringen?</li> <li>c. Innhentes det data fra kunder i arbeidet med å vurdere strategisk posisjon og hvordan brukes disse?</li> </ol> </li> </ol>				
Notater					
Vurdering/Klassifisering	<p><u>I hvilken grad vurderes kundenes behov som et ledd i selskapets strategiske posisjonering?</u></p> <p><u>Ingen:</u> Ingen fokus på kundens behov, som ikke spiller en rolle i den strategiske posisjoneringen.</p> <p><u>Lav:</u> Lite fokus på å avdekke kundens behov. Det innhentes ikke, eller kun i meget begrenset grad data som kan belyse kundenes behov.</p> <p><u>Medium:</u> Det er samhandling med kundene med sikte på å forbedre bedriftens tilbud av produkter/tjenester og et fokus på å avdekke kundens behov. Det innsamles data om eller fra kundene, men slik datainnsamling er relativt ustrukturert.</p> <p><u>Høy:</u> Det er betydelig grad av samhandling med kundene og stort fokus på å klarlegge kundenes behov. Det brukes betydelige ressurser på å innhente og analysere data.</p> <table border="1" data-bbox="252 1765 1407 1861"> <tr> <td style="text-align: center;">Ingen</td> <td style="text-align: center;">Lav</td> <td style="text-align: center;">Medium</td> <td style="text-align: center;">Høy</td> </tr> </table>	Ingen	Lav	Medium	Høy
Ingen	Lav	Medium	Høy		

Tema: Analyser og undersøkelser av egne kapabiliteter				
Spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvilke analyser og undersøkelser utføres av egne kapabiliteter (ressurser og kompetanse)?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er det utført analyser og undersøkelser av hvilke kapabiliteter som bidrar/kan bidra til å gi bedriften konkurransefortrinn?</li> <li>b. Hvilke analyser og undersøkelser foretas og hva er omfang/frekvens?</li> <li>c. Anvendes analyseverktøy som VRIO/VRIN, SWOT, VSA?</li> </ol> </li> <li>2. Hvilken rolle spiller egne kapabiliteter i den strategiske posisjonering?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er det en plan for å opprettholde/utvikle kapabilitetene?</li> <li>b. Evt. velge vekk kapabiliteter?</li> <li>c. Hvordan vektlegges egne (og mulige, fremtidige) kapabiliteter i den strategiske posisjonering?</li> </ol> </li> </ol>			
Notater				
Vurdering/Klassifisering	<p><u>I hvilken grad vurderes bedriften sine egne (og mulige, fremtidige) kapabiliteter som et ledd i selskapets strategiske posisjonering?</u></p> <p><u>Ingen:</u> Ingen vurdering av egne kapabiliteter.</p> <p><u>Lav:</u> Det er utført noen betraktninger rundt egne kapabiliteter, men det er ikke, eller kun i begrenset grad, fokus på å bevare/utvikle eller velge bort kapabiliteter. Kapabilitetene spiller ingen, eller kun en begrenset rolle, for bedriftens strategiske posisjonering.</p> <p><u>Medium:</u> Det er utført vurderinger av egne kapabiliteter. Det er til en viss grad fokus på å bevare/utvikle eller velge bort kapabiliteter for å skape konkurransefortrinn, og kapabilitetene spiller en rolle for bedriftens strategiske posisjonering.</p> <p><u>Høy:</u> Det er et stort fokus på egne kapabiliteter og det anvendes i betydelig utstrekning analyseverktøy for å analysere kapabilitetene. Det er et fokus på å bevare/utvikle eller velge bort kapabiliteter for å skape konkurransefortrinn. Egne kapabiliteter spiller en sentral rolle i vurdering av strategisk posisjon.</p>			
	Ingen	Lav	Medium	Høy

Tema: Konkurransesituasjonen				
Spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvilke vurderinger foretas av konkurrentene?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Innhentes det data/informasjon om konkurrenter?</li> <li>b. Hvordan benyttes eventuell data/informasjon om konkurrenter i arbeidet med å vurdere strategisk posisjon?</li> <li>c. Hva er omfang/frekvens?</li> </ol> </li> <li>2. Hvilke andre vurderinger foretas av forhold av betydning for konkurransesituasjonen?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Eksempelvis forventet oljeprisutvikling?</li> <li>b. Hvordan analyseres informasjonen?</li> <li>c. Innhentes data?</li> </ol> </li> <li>3. Hvilken rolle spiller vurdering av konkurransesituasjonen for den strategiske posisjonering?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hvor mye vektlegges konkurransesituasjonen i vurderingen av strategisk posisjon?</li> </ol> </li> </ol>			
	Notater			
Vurdering/Klassifisering	<p><u>I hvilken grad vurderes bedriftens konkurransesituasjon som et ledd i den strategiske posisjonering?</u></p> <p><u>Ingen:</u> Det innhentes ingen data/informasjon om konkurransesituasjonen og det gjøres heller ingen egne vurderinger av konkurransesituasjonen.</p> <p><u>Lav:</u> Det gjøres vurderinger av konkurransesituasjonen og konkurrentene basert på egne erfaringer/oppfatninger. Det innhentes ikke, eller kun i begrenset grad, data.</p> <p><u>Medium:</u> Det gjøres vurderinger av sentrale konkurrenter og viktige omstendigheter av betydning for konkurransesituasjonen. Vurderinger vektlegges i arbeidet med å vurdere egen strategisk posisjon.</p> <p><u>Høy:</u> Det benyttes betydelige ressurser for å vurdere konkurransesituasjonen. Det gjennomføres løpende datainnhenting og analyser av konkurransesituasjonen. Vurderingene er sentrale i arbeidet med den strategiske posisjonering.</p>			
	Ingen	Lav	Medium	Høy

Tema: Tilnærming til posisjonering			
Spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvilken tilnærming oppfattes som mest dekkende:               <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Utvikling eller endringer av produkter starter typisk med kartlegging av kundens behov/dialog med kundene; eller</li> <li>ii. Utvikling eller endringer av produkter og tjenester starter uten en forutgående kartlegging av kundens behov/dialog med kundene.</li> </ol> </li> <li>2. Hvordan vektlegges betydningen av kunders behov, egne kapabiliteter og konkurransesituasjonen for selskapets strategiske posisjonering?</li> <li>3. Kan du si noe om utvikling av strategien i selskapet over lengre tid? Fra oppstart til dags dato? Har tilnærmingen til strategiarbeidet endret seg?</li> </ol>		
Notater			
Vurdering/Klassifisering	<p><u>I hvilken grad det er et «outside in» eller et «inside out» perspektiv som er bestemmende for bedriftenes strategiske posisjonering?</u></p> <p><u>Hovedsakelig «inside out»</u> – Klart fokus på utvikling av egne ressurser og kompetanser og dette er avgjørende for den strategiske posisjonering. Det innhentes i liten eller ingen utstrekning data knyttet til kunders behov. Interne forhold er avgjørende for den strategiske posisjonering, og det er hovedsakelig interne forhold som er startpunktet for strategiarbeidet.</p> <p><u>Hovedsakelig outside/in</u> – Klart fokus på å avdekke kundens behov, og det benyttes ressurser på å innhente data om markedet som analyseres og blir bestemmende for endringer/utvikling av produkter/tjenester. Eksterne forhold er avgjørende for den strategiske posisjonering, og det er hovedsakelig eksterne forhold som er startpunktet for strategiarbeidet.</p>		
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">Hovedsakelig inside/out</td> <td style="width: 50%;">Hovedsakelig outside/in</td> </tr> </table>	Hovedsakelig inside/out	Hovedsakelig outside/in
Hovedsakelig inside/out	Hovedsakelig outside/in		