





Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell økonomi, prosjektledelse og risikostyring	Vårsemesteret, 2018 Konfidensiell
Forfattere: Erik Finne Torin Kørner	 (signatur Erik Finne)  (signatur Torin Kørner)
Fagansvarlig: Atle Øglend Veileder: Eric Christian Brun	
Tittel på masteroppgaven: En strategisk analyse av Teekay Offshores shuttletankervirksomhet A strategic analysis of Teekay Offshore's shuttle tanker business	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Strategi Konkurransefortrinn Ressurser Shuttletanker Teekay	Sidetall: 94 + vedlegg: 5 Stavanger, 13.06.2018

Problembeskrivelse

TOOs posisjon i shuttletankermarkedet står ovenfor flere utfordringer. TOO har vært en markedsledende aktør som er i fare for å bli hentet inn av sine konkurrenter.

Denne studien har som formål å undersøke:

- Hvilke forutsetninger har endret seg i markedet?
- Hvilke ressurser i TOO kan differensiere selskapet fra konkurrentene?
- Hvordan kan TOO utnytte tilgjengelige ressurser for å styrke sitt konkurransefortrinn?

Vår fremgangsmåte er å ta utgangspunkt i samtaler, intervjuer og eksisterende litteratur om emnet, for så å utføre strategiske analyser av markedet og selskapet. Dette danner grunnlaget for strategiske anbefalinger på hvordan TOO kan opprettholde sin posisjon som en ledende aktør i shuttletankermarkedet.

Forord:

Denne masteroppgaven er det avsluttende verket for vår mastergrad ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet har funnet sted vårsemesteret 2018. Studien er gjennomført innen studieretningen Master i Industriell Økonomi, under Institutt for Sikkerhet, Økonomi og Planlegging, tilhørende Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet.

Vi vil gjerne takke vår veileder ved Universitetet i Stavanger, Eric Christian Brun og vår kontaktperson i Teekay Offshore, Erik Dokka Haug for god veiledning, nyttige tilbakemeldinger og gode diskusjoner. Vi setter stor pris på deres bidrag!

Vi vil også takke de andre ansatte i Teekay Offshore som stilte til intervju, og våre eksterne kilder. Uten dere ville det blitt utfordrende å hente inn nok data for å gjennomføre analysene og ha grunnlag for å svare på problemstillingen.

Stavanger, 13.06.18

Erik Finne

Torin Kørner

Sammendrag

Denne studien har hatt som formål å bistå TOO i å besvare problemstillingen ”*Hvordan kan Teekay Offshore opprettholde sin posisjon i markedet for shuttletankere?*”. Ettersom denne problemstillingen er for omfattende å svare på innenfor studiens tidsbegrensninger er problemstillingen begrenset og brutt ned til tre forskningsspørsmål. Studien kartlegger hvilke faktorer som har ledet TOO til den situasjonen de er i nå. TOO har gjennom lang fartstid i bransjen bygget seg opp til å bli en ledende aktør i shuttletankermarkedet. For øyeblikket befinner TOO seg i en situasjon hvor flåtestørrelsen krymper og selskapet står i fare for å tape markedsandeler.

Teori som er relevant for å kunne svare på problemstillingen er presentert, deriblant ressursbasert teori, konkurransefortrinn i modne industrier og analytisk rammeverk. Studien har kvalitativt forsøkt å belyse problemstillingen ved å analysere TOO eksternt og internt gjennom den itererende prosessen forklaringsbygging. Datainnsamlingen til studien består av intervjuer med ansatte i selskapet og utenforstående eksterne kilder. I tillegg er det hentet data fra diverse dokumentasjon, og gjennom samtaler og møter.

En beskrivelse av selskapet og selskapets historie er presentert før funn og fortolkninger blir gjort rede for. Det er gjennomført en mikroanalyse av markedet ved hjelp av Porters femkraftsmodell. I denne analysen fremgår det at konkurransesituasjonen i markedet har endret seg, noe som har medført tap av konkurransefortrinn for TOO. Det fremkommer også at det er tøff konkurranse i markedet og at kundene har høy forhandlingsmakt. Videre er de interne ressursene i selskapet analysert i en VRIN-analyse. Her kommer det frem at de viktigste ressursene til TOO er økonomiske ressurser, humankapital, organisatoriske ressurser og omdømme. Resultatet avslører også at ingen av ressursene alene er kilden til et varig konkurransefortrinn. Analysene oppsummeres til slutt i et SWOT-rammeverk.

Markedet har blitt et modent marked. Tidligere ble flere kriterier vektlagt, men i dag tildeles kontrakter til tilbydereren med den laveste prisen. Dette er en ulempe for TOO. Det er tydelig at kundene ønsker mer konkurranse i shuttletankermarkedet noe som har utfordret TOO's posisjon. Tilstedeværelse i Brasil er ikke lenger et krav for å konkurrere i det brasilianske markedet.

Endringene i markedet gjør at ingen av ressursene til TOO er kilden til et varig konkurransefortrinn. Humankapital og de organisatoriske ressursene i TOO vurderes til å kunne gi et midlertidig konkurransefortrinn. Kombinasjonen av alle ressursene TOO er i besittelse av gir dem muligheten til å differensiere gjennom CoA-markedet. Dette vurderes til å være et varig konkurransefortrinn.

Studien konkluderer med hvordan TOO kan styrke sitt konkurransefortrinn ved å utnytte sine ressurser i form av en rekke strategiske anbefalinger. TOO bør opprettholde sin posisjon i CoA-markedet, jobbe hardt for å skaffe konkurransedyktig kapital, være proaktive i forhold til kostnadskutt, ivareta kjernekompetansen, optimalisere bruken av menneskelige ressurser og opprettholde statusen som en ledende aktør. Avslutningsvis presenterer studien anbefalinger til videre arbeid for å kunne gi et mer helhetlig svar på problemstillingen.

Arbeidsfordeling

Forfatterne har fordelt arbeidet mellom seg på en rettferdig måte i forhold til arbeidsmengde. For å unngå ineffektivitet i arbeidet har forfatterne delt skrivingen mellom seg, men arbeidet er gjennomgått, diskutert og det er gjort eventuelle tilpasninger i plenum. I perioder uten tilstrekkelig arbeid til begge parter har det blitt gjort utbedringer av rapporten. Denne studien er et produkt av likeverdig innsats fra begge forfattere.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR STUDIEN	1
1.2	OMFANG OG BEGRENSNINGER	1
1.3	PROBLEMSTILLING	2
1.4	RAPPORTENS OPPBYGNING	3
2	TEORI	4
2.1	AVGRENSNING OG VALG AV STRATEGISKE ANALYSER	4
2.1.1	<i>Avgrensning av eksterne analyser</i>	4
2.1.2	<i>Avgrensning av intern analyse</i>	5
2.2	RESSURSBASERT TEORI	6
2.2.1	<i>Ressurstyper</i>	7
2.2.2	<i>Konkurransefortrinn og varig konkurransefortrinn</i>	7
2.2.3	<i>First mover advantage</i>	8
2.2.4	<i>Inngangs og mobilitetsbarrierer</i>	8
2.2.5	<i>Kritikk av ressursbasert teori</i>	9
2.3	KONKURRANSEFORTRINN I MODNE INDUSTRIER	10
2.3.1	<i>Kostnadsfordeler</i>	10
2.3.2	<i>Valg av markedssegment og kundegruppe</i>	12
2.3.3	<i>Differensiering i internasjonale markeder</i>	12
2.3.4	<i>Strategisk innovasjon i modne industrier</i>	12
2.3.5	<i>Operasjonell effektivitet som konkurransefortrinn</i>	13
2.3.6	<i>Strategier i avtakende industrier</i>	14
2.4	ANALYTISK RAMMEVERK	16
2.4.1	<i>Porters femkraftsmodell</i>	16
2.4.2	<i>VRIN</i>	21
2.4.3	<i>SWOT</i>	24
3	METODE	26
3.1	FORSKNINGSSTRATEGI	26
3.1.1	<i>Prosess</i>	26
3.1.2	<i>Kvalitativ analyse</i>	27
3.1.3	<i>Sammenheng mellom teori og forskning</i>	27
3.2	FORSKNINGSDESIGN	28
3.2.1	<i>Casestudie</i>	28
3.2.2	<i>Båndlegging og anonymitet</i>	29
3.3	FORSKNINGSMETODE	29
3.3.1	<i>Datainnsamling</i>	29
3.3.2	<i>Intervjuer</i>	30
3.3.3	<i>Dokumenter</i>	32
3.3.4	<i>Samtaler og møter</i>	33
3.4	ANALYSE	33
3.4.1	<i>Analyseteknikk</i>	33
3.4.2	<i>Kriterier for å tolke funnene</i>	34
3.5	VALIDITET	34
3.5.1	<i>Konstrukt validitet</i>	34
3.5.2	<i>Intern validitet</i>	35
3.5.3	<i>Ekstern validitet</i>	35
3.5.4	<i>Pålitelighet</i>	36
3.5.5	<i>Mulige feilkilder</i>	36
4	CASEBESKRIVELSE	38

4.1	BAKGRUNN FOR MARKEDET	38
4.2	TEEKAY OFFSHORES OPPRINNELSE	39
4.3	TOO	39
4.4	SHUTTLETANKER.....	40
4.5	KONTRAKTSFORMAT	41
4.6	MARKEDSOVERSIKT.....	42
4.7	UTVIKLINGEN I TOO	42
4.8	OPPRINNELIG FORKLARING	43
5	RESULTATER OG FORTOLKNING	45
5.1	PORTERS FEMKRAFTSMODELL	45
5.1.1	<i>Trusler fra nye inntrengere</i>	<i>46</i>
5.1.2	<i>Leverandørens forhandlingsmakt</i>	<i>50</i>
5.1.3	<i>Kundenes forhandlingsmakt.....</i>	<i>53</i>
5.1.4	<i>Trusler fra substitutter.....</i>	<i>57</i>
5.1.5	<i>Den interne konkurransen i markedet</i>	<i>58</i>
5.2	VRIN	63
5.2.1	<i>Økonomiske ressurser.....</i>	<i>63</i>
5.2.2	<i>Humankapital</i>	<i>68</i>
5.2.3	<i>Organisatoriske ressurser</i>	<i>73</i>
5.2.4	<i>Omdømme.....</i>	<i>78</i>
5.2.5	<i>VRIN oppsummert.....</i>	<i>80</i>
5.2.6	<i>CoA</i>	<i>82</i>
5.3	SWOT	86
5.4	ANDRE FUNN	87
5.5	ENDELIG FORKLARING.....	88
6	KONKLUSJON	89
6.1	HVILKE FORUTSETNINGER HAR ENDRET SEG I MARKEDET?	89
6.2	HVILKE RESSURSER I TOO KAN DIFFERENSIERE SELSKAPET FRA KONKURRENTENE?	89
6.3	HVORDAN KAN TOO UTNYTTE TILGJENGELIGE RESSURSER FOR Å STYRKE SITT KONKURRANSEFORTRINN?..	90
6.4	FORSLAG TIL VIDERE ARBEID:	91
7	BIBLIOGRAFI.....	92
8	VEDLEGG.....	95
8.1	VEDLEGG A – MØTEOVERSIKT	95
8.2	VEDLEGG B – INTERVJUOVERSIKT	96
8.3	VEDLEGG C – INTERN INTERVJUGUIDE	97
8.4	VEDLEGG D – EKSTERN INTERVJUGUIDE.....	101
8.5	VEDLEGG E – SPØRREUNDERSØKELSE PORTERS FEMKRAFTSMODELL	105

Tabell-liste

Tabell 1: Faktorer som avgjør trusselen fra nye inntrengere (Porter, 1979) (Porter, 2008).	18
Tabell 2: Faktorer som avgjør leverandørenes forhandlingsmakt (Porter, 1979) (Porter, 2008).	18
Tabell 3: Faktorer som avgjør kundenes forhandlingsmakt (Porter, 2008).	19
Tabell 4: Faktorer som avgjør trusselen fra substitutter (Porter, 1979) (Porter, 2008).	19
Tabell 5: Faktorer som avgjør den interne konkurransen i markedet (Porter, 1979).	20
Tabell 6: Resultat for faktorer som avgjøre trusselen fra nye inntrengere.	46
Tabell 7: Resultat for faktorer som avgjør leverandørenes forhandlingsmakt.	50
Tabell 8: Resultat for faktorer som avgjør kundenes forhandlingsmakt.	53
Tabell 9: Resultat for faktorer som avgjør trusselen fra substitutter.	57
Tabell 10: Resultat for faktorer som avgjør den interne konkurransen i markedet.	58
Tabell 11: Oppsummering av VRIN-analysen	80
Tabell 12: Konklusjon av VRIN-analyse.....	82

Figurliste

Figur 1: Porters femkraftsmodell (Porter, 1979).	17
Figur 2: Illustrasjon av ressursbasert teori (Barney, 1991).	23
Figur 3: Eksempel på en SWOT-analyse (Pickton & Wright, 1998).	24
Figur 4: Illustrasjon av Norskerenna (Digitalmuseum, 2014).	38
Figur 5: TOOs forretningsområder (TOO).	39
Figur 6: Illustrasjon av bøyelasting (Norsk oljemuseum).	40
Figur 7: SWOT-analyse	86

Forkortelser

FPSO – Floating, Production, Storage and Offloading

FSO – Floating, Storage and Offloading

UMS – Unit for Maintenance and Safety

CoA – Contract of Affreightment

TC – Time Charter

Teekay Offshore er forkortet til TOO

Shuttletankere er i noen tilfeller omtalt som bøyelastere. Dette er det samme.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

TOO har siden starten av satsingen i shuttle-tankersegmentet vært den dominerende aktøren i markedet. Selskapet har den største flåten og har tidligere hatt gode forutsetninger for å vinne kontrakter. Shuttle-tankere har en begrenset fartstid på 20 år og store deler av TOO sin flåte nærmer seg utfasing. Innen 1. Juni 2021 vil 12 skip passere alderskravet og kun fire nye skip kommer inn. TOO vil miste sin posisjon som den største aktøren i markedet. TOO må opprettholde et robust transportsystem for å levere på kontraktene som allerede er inngått, i tillegg til å erstatte utgående kontrakter og skip. Uten en stor flåte vil TOO kunne få utfordringer med å levere transport på sine CoA-kontrakter. TOO ønsker å forbli en ledende aktør, og for å kunne by på nye kontrakter og bestille nye skip må TOO være konkurransedyktige.

1.2 Omfang og begrensninger

TOO er en del av Teekay Corporation som er tilknyttet shipping i olje- og gassbransjen gjennom flere datterselskap. TOO inneholder også flere forskjellige segment, hvor shuttle-tankere er en grunnpilar. All datainnsamling som er gjort i denne studien har vært rettet mot TOOs shuttle-tankervirksomhet. Analysene og konklusjonen i studien tar kun hensyn til TOOs shuttle-tankervirksomhet og ikke hvordan det påvirker de andre segmentene i TOO eller Teekay Corporation.

Studien omhandler et spesifikt selskap med en spesifikk case. Bakteppet for casen er unikt for TOO og funnene i analysen vil derfor være lite anvendbar for andre selskap i bransjen. Shuttle-tankermarkedet er et relativt unikt marked i shippingsammenheng. Det er derfor lite sannsynlig at funnene i analysen vil være anvendbare for andre segment enn shuttle-tankermarkedet.

Den største begrensningen for studien har vært tiden til disposisjon. Studiens problemstilling og omfang går utover hva som kan forventes av en masteroppgave som går over ett semester. Det har derfor vært nødvendig å begrense omfanget av de strategiske analysene. Tidsbegrensningene for studien førte til at det ikke lot seg gjøre å bruke observasjon som kilde til data.

1.3 Problemstilling

I samarbeid med TOO ble det utviklet en problemstilling som passer casen som selskapet ønsker å få belyst:

Hvordan kan Teekay Offshore opprettholde sin posisjon i markedet for shuttle-tankere?

Med denne studiens omfang og begrensninger ble det utformet tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen på en god måte:

- Hvilke forutsetninger har endret seg i markedet?
- Hvilke ressurser i TOO kan differensiere selskapet fra konkurrentene?
- Hvordan kan TOO utnytte tilgjengelige ressurser for å styrke sitt konkurransefortrinn?

1.4 Rapportens oppbygning

Rapporten er delt inn i seks hoveddeler:

- 1. Innledning:** I dette kapitlet blir bakgrunnen for studien, og studiens omfang og begrensninger adressert. I tillegg blir problemstilling og rapportens oppbygning gjort rede for.
- 2. Teori:** I dette kapitlet er avgrensingene av strategiske teori begrunnet. Teorien som er anvendt i analysene og diskusjonene er beskrevet og gjort rede for. Det er først beskrevet teori som danner grunnlaget for det analytiske rammeverket før det analytiske rammeverket er presentert.
- 3. Metode:** I dette kapitlet er det gjort rede for studiens forskningsstrategi, forskningsdesign, forskningsmetode, analyseteknikk og validitet.
- 4. Casebeskrivelse:** Dette kapitlet tar for seg bakgrunnsinformasjon som er nødvendig for å forstå shuttletankermarkedet og TOOs virksomhet. Kapitlet avsluttes med den opprinnelige forklaringen som er brukt i studiens forklaringsbygging.
- 5. Resultater og fortolkninger:** Dette kapitlet tar for seg strategiske analyser av funnene som er gjort i datagrunnlaget for studien, og diskusjon rundt funnene i analysene. Funnene i intern- og eksternanalysen summert opp i en egen analyse. Andre funn som havner utenfor studiens begrensninger er adressert i et eget delkapittel. Kapitlet avsluttes med den endelige forklaringen som er et resultat av studiens forklaringsbygging.
- 6. Konklusjon:** I dette kapitlet besvares forskningsspørsmålene gjennom å oppsummere studiens viktigste funn. Studien avsluttes med forslag til videre arbeid.

2 Teori

Selskapet er i et scenario som de ønsker å få analysert fra et eksternt perspektiv. Selskapet har ikke gitt uttrykk for at det er gjennomført skriftlige strategiske analyser av scenarioet på et tidligere tidspunkt. Dette kapitlet tar for seg hvilket teoretisk rammeverk som er benyttet for å belyse scenarioet. Hvordan rammeverket anvendes i studien er beskrevet i kapittel 3. Funn utenfor det analytiske rammeverk som blir vurdert sentrale for problemstillingen vil bli adressert kapittel 5.4.

Michael E. Porter definerer strategi som *”Strategy can be viewed as building defenses against the competitive forces and finding a position in the industry where the forces are weakest”* (Porter, 2008) (s. 35). Det finnes en rekke ulike definisjoner på begrepet strategi og i boken *”Contemporary Strategy Analysis”* defineres strategi som *”Unifying theme that gives coherence and direction to the actions and decisions of an individual or organization”* (Grant, 2010) (s. 4).

En strategisk analyse deles vanligvis opp i analyser av de interne og eksterne forholdene, (Grant, 2010). Dette støttes opp i artikkelen *”How to Link Strategic Vision to Core Capabilities”* (Schoemaker, 1992). Denne studien vil analysere det eksterne konkurransebildet til TOO som grunnlag for forståelse av markedet og videre analyse av interne forhold i selskapet. Denne studien tar for seg en forretningsstrategi om hvordan en virksomhet skal konkurrere i et marked (Grant, 2010).

2.1 Avgrensning og valg av strategiske analyser

2.1.1 Avgrensning av eksterne analyser

Strategifaget omfatter en mengde analyser som kan gjennomføres for å utforme strategi. En helhetlig ekstern analyse kan gi et totalbilde av konkurransesituasjonen i markedet.

For å kartlegge hvilke eksterne forhold som har påvirkning på selskapet, gjennomføres en mikroanalyse av selskapets omgivelser. En analyse av mikroomgivelsene gir et godt overblikk av konkurransesituasjonen i industrien, og hvilke konkurranseforhold som er av betydning for selskapet. Mikroanalysen som er valgt i denne studien er Porters femkraftsmodell (Porter, 1979).

I sin artikkel ”*Looking inside for competitive advantage*” fra 1995 poengterer Barney at SWOT-analysen peker på viktigheten av å forstå både interne og eksterne faktorer for å forstå kilden til et mulig konkurransefortrinn, (Barney, 1995). I den samme artikkelen foreslår han Porters femkraftsmodell som en hensiktsmessig eksternanalyse i forbindelse med en SWOT-analyse.

2.1.2 Avgrensning av intern analyse

Markedet og eksterne forhold er vanskelig for et selskap å kontrollere, men interne forhold kan endres, forbedres eller tilpasses markedet. I samarbeid med selskapet og veileder ble forskjellige interne strategiske tilnærminger vurdert.

I denne studien gjennomføres en VRIN-analyse av selskapets ressurser og det vurderes hvordan ressursene kan brukes for å skape et midlertidig eller varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). VRIN-analysen vil lokalisere og vurdere ressursene. Kombinasjonen av analyse og diskusjon gir VRIN et bredt nedslagsfelt for hva som er relevant for problemstillingen. Valget av internanalyse må sees i sammenheng med tilgjengelig tid, dokumenter og intervjuobjekter. Tilgjengelighet på intervjuobjekter i ledende posisjoner gir et godt grunnlag for å kunne gjennomføre en VRIN-analyse.

SWOT-analysen blir brukt for å oppsummere funnene og vurderingene gjort i intern- og eksternanalysen. Analysen danner et helhetlig bilde av selskapets situasjon og blir brukt som grunnlag for strategiske anbefalinger i konklusjonen.

2.2 Ressursbasert teori

Ressursbasert danner grunnlaget for VRIN-analysen. Ressursbasert teori skal avdekke (Madsen & Stenheim, 2015):

- Hvordan et selskap kan skille seg fra sine konkurrenter.
- Hvorfor noen selskap oppnår bedre lønnsomhet enn sine konkurrenter.

Et selskaps ressurser består av eiendeler, kunnskap, evner, organisatoriske egenskaper og informasjon som er kontrollert av selskapet, og som selskapet kan bruke for å implementere sin verdiskapende strategi og nå sine målsetninger (Barney, 1991). Alle ressursene i et selskap bidrar ikke til økt verdiskapning, men alminnelige ressurser må likevel ikke betraktes som uviktige. Alminnelige ressurser kan være nødvendige for å hindre at konkurrenter får et konkurransefortrinn (Barney, 1991). Alminnelige ressurser som bidrar til konkurranseevne kan kategoriseres som kritiske ressurser. En strategisk ressurs kan brukes for å implementere en verdiskapende strategi (Barney, 1991).

Ressursbasert teori bygger på to antagelser (Madsen & Stenheim, 2015):

- *Hetrogenitet* er antagelsen om at ingen virksomheter sitter på de samme ressursene. Selv om to virksomheter kan virke relativt like vil de likevel sitte på en unik kombinasjon av ressurser og kapabiliteter.
- *Immobilitet* er antagelsen om at det er vanskelig å overføre en ressurs eller kapabilitet mellom foretak.

Et selskap ikke kan oppnå et varig konkurransefortrinn når strategiske ressurser er jevnt fordelt mellom konkurrerende selskapet, eller når strategiske ressurser lett kan flyttes mellom selskapene (Barney, 1991).

2.2.1 Ressurstyper

Ressursbasert teori skiller mellom materielle og immaterielle ressurser. Materielle ressurser kan observeres, kvantifiseres eller man kan ta og føle på dem (Madsen & Stenheim, 2015). Eksempler er finansielle, fysiske (maskiner, bygg, utstyr) og teknologiske ressurser.

Immaterielle ressurser er ikke-fysiske ressurser og kjennetegnes ved at de må utvikles i selskapet eller at de kan tilegnes gjennom ansettelse av nøkkelpersoner (Barney, 1991). De immaterielle ressursene kan videre deles inn i rasjonelle og kompetansebaserte ressurser (Løwendahl, 2005). Rasjonelle ressurser er ressurser som har oppstått gjennom interaksjon med selskapets omgivelser. Eksempler på rasjonelle ressurser er omdømme, merkenavn og selskapets forhold til leverandører og kunder. Kompetansebaserte ressurser ligger i kapabilitetene i selskapet og selskapets evne til å konkurrere i markedet. Eksempler på kompetansebaserte ressurser er humankapital (erfaring, dømmekraft, intelligens og innsikt), organisatorisk kapital (rapporteringsstruktur, planlegging, kontroll og koordineringsystem og relasjoner mellom grupperinger i selskapet) og innovasjon (Madsen & Stenheim, 2015).

Tidligere ble materielle ressurser som maskiner, bygg og annet utstyr ansett som nøkkelen til verdiskapning og inntekt (Madsen & Stenheim, 2015). De siste tiårene har det vært et skifte hvor immaterielle ressurser blitt mer og mer anerkjent som en stor del av verdiskapningsprosessen. Det har derfor oppstått et stort fokus på å gjøre de immaterielle ressursene kvantifiserbare. Gjennom å måle utviklingen og verdien av de immaterielle ressursene har selskapene mulighet til å stimulere ressursene for kontinuerlig forbedring og målstyring (Madsen & Stenheim, 2015).

2.2.2 Konkurransefortrinn og varig konkurransefortrinn

Ifølge Barneys (1991) så har et selskap et konkurransefortrinn når det implementerer en verdiskapende strategi som ikke samtidig blir implementert av en konkurrent. Varig konkurransefortrinn blir definert som når et selskap implementer en verdiskapende strategi som ikke samtidig blir implementert av en konkurrent, og når konkurrenten er ute av stand til å duplisere fordelene med strategien (Barney, 1991).

Et konkurransefortrinn som konkurrenter lett kan dupliseres er et midlertidig konkurransefortrinn. Konkurrenter kan lett reagere på midlertidige konkurransefortrinnet og

bli like gode/bedre. Et varig konkurransefortrinn vet ikke konkurrentene hvordan de skal kopiere, og selskapet vil derfor beholde konkurransefortrinnet over lenger tid. Det er ikke en definert tidsperiode over hvor lenge et varig konkurransefortrinn må vare. Barney (1991) beskriver at et konkurransefortrinn er varig hvis det fortsatt eksisterer etter at forsøkene på å duplisere fortrinnene har opphørt. Et varig konkurransefortrinn vil ikke vare evig, men det forsvinner sjelden gjennom duplisering fra konkurrentene. Varige konkurransefortrinn opphører som oftest gjennom endringer i markedet (Barney, 1991).

2.2.3 First mover advantage

Barney (1991) hevder at et selskap kan skaffe seg et konkurransefortrinn ved å være først i et nytt marked eller i et nytt segment av et marked. Dette kan gi selskapet en fordel gjennom nye distribusjonskanaler eller styrking av omdømme som en innovativ aktør og videre opparbeide seg godvilje hos kundene. I industrier med lite heterogenitet vil konkurrentene kopiere strategier som gir et konkurransefortrinn når de blir oppmerksomme på muligheten (Barney, 1991).

2.2.4 Inngangs og mobilitetsbarrierer

Selskap i en homogen industri vil kunne oppnå et varig konkurransefortrinn mot inntrengere hvis det eksisterer sterke inngangs eller mobilitetsbarrierer i markedet (Barney, 1991). Alle selskapene i industrien vil da oppnå et varig konkurransefortrinn mot inntrengere. Dette gjenkjennes ved at etablerte selskap i industrien leverer bedre økonomiske resultater enn inntrengere. Konkurransefortrinnet vil bare oppstå dersom selskapene i industrien og inntrengerne har heterogene ressurser og at ressursene er immobile (Barney, 1991).

2.2.5 Kritikk av ressursbasert teori

Til tross for at ressursbasert teori blir hyppig benyttet, er det likevel viktig å synliggjøre noen svakheter med modellen. I artikkelen *"Is the Resource Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?"* fra 2001 foreslår Butler og Priem mangler ved ressursbasert teori presentert av Barney (1991). Ifølge Butler og Priem er ikke ressursbasert teori en teoretisk struktur, slik Barney (1991) presenterer det (Priem & Butler, 2001). Det presenteres fem punkter de hevder er svakheter ved modellen (Priem & Butler, 2001):

1. Stor arbeidsmengde gjenstår for at ressursbasert teori skal oppfylle kravene for å regnes som et teoretisk rammeverk.
2. Modellen gjør implisitte antagelser om produktmarkeder.
3. Verdivariabelen ligger utenfor modellen.
4. Unødvendig komplisert definisjon av ressurser.
5. Statisk tilnærming til ressursbasert teori kan føre til at viktige "hvordan"- og "hvorfor"-spørsmål ikke blir besvart.

Kritikken presentert av Butler og Priem (2001) besvares av Barney (2001) i artikkelen *"Is the Resource Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes"*. Barney (2001) hevder at kritikken er ubegrunnet, men at han også anerkjenner viktigheten av de fem punktene Butler og Priem (2001). I artikkelen presenterer Barney (2001) også hva han ville gjort annerledes dersom han skulle skrevet den opprinnelige artikkelen om ressursbasert teori på nytt. Det trekkes frem at en forenkling i definisjonen av ressurser ville vært hensiktsmessig og å legge mer vekt på verdien av ressursene (Barney, 2001). I denne studien er kritikken tatt hensyn til.

2.3 Konkurransefortrinn i modne industrier

En moden industri er en industri som har passert både start- og vekstfasen (Grant, 2010). Selv om en industri er moden er det fortsatt store muligheter. Selskap i modne markeder er ofte store, og gjennom innovasjon, økt lønnsomhet og vekst, kan en prosentvis økning i omsetning bety store summer i økt lønnsomhet. Gjennom å tilegne seg et konkurransefortrinn vil et selskap forbedre sin mulighet for lønnsomhet og overlevelse i en moden industri (Grant, 2010).

Modning av industrier fører til endringer i anskaffelsen av konkurransefortrinn. Mulighetene for å oppnå konkurransefortrinn blir færre, samtidig som konkurransefortrinn oppnås oftere gjennom lave kostnadsnivå, ikke differensiering. I *Contemporary Strategy Analysis* (Grant, 2010) er dette begrunnet med:

- Økt informasjon hos kunden, standardisering og mindre teknologiske endringer gjør differensiering vanskeligere.
- Kostnadsfordeler blir utlignet gjennom flytting av industri og produksjon til land med lavere kostnadsnivå.
- Trusselen fra nykommere øker da det er vanskelig å oppnå konkurransefortrinn. Industrien er ferdig utviklet og standardisert. Nykommere må kun konkurrere på pris.

Økte investeringer i kapasitet, internasjonalisering og kommersialisering av en bransje øker fokuset på kostnader og senker mulighetene for varig konkurransefortrinn (Grant, 2010).

2.3.1 Kostnadsfordeler

For å oppnå kostnadsfordeler blir tre kostnadsdrivere utpekt som nøkkelen:

- *Stordriftsfordeler:*

I industrier som krever mye kapital, markedsføring og distribusjon vil stordriftsfordeler senke enhetskostnadene. Økt standardisering gir mulighet for enklere operasjoner, færre spesialister og samlebånds-produksjon (Idsø, 2014). Relasjonen mellom markedsandel og avkasting er større i modne industrier enn voksende markeder (Grant, 2010).

- *Lave variable kostnader:*

For å senke de variable kostnadene er det svært vanlig at produksjonen i modne industrier flyttes fra i-land til ny industrialiserte land. I en moden industri går marginene ned, mens kostnadene fortsatt ligger på samme nivå som i vekstfasen. Nye aktører kan entre markedet ved å legge produksjonen til lav-kostnadsland og oppnå en konkurransefordel. For å eliminere denne trusselen er det vanlig at etablerte bedrifter automatiserer prosesser eller outsourcer produksjonen til ny-industrialiserte land så fort det lar seg gjøre for å kutte kostnader (Grant, 2010).

- *Lave driftskostnader:*

I likhet med variable kostnader kan driftskostnadene senkes ved å flytte produksjonen av driften. Gjennom å tidlig fokusere på Lean, kan selskapet oppnå kostnadsfordeler gjennom hele livssyklusen og gi et konkurransefortrinn som gjør selskapet rustet mot modning av markedet (Grant, 2010).

Å senke kostnadene underveis i et selskaps levetid krever vanligvis store omveltninger. Dette kan gjøres gjennom (Hambrick & Schechter, 1983):

- Aggressive kostnadsreduksjoner gjennom reduksjon av overflødig kapasitet i produksjon og administrasjon. Holde tilbake investeringer, stoppe utvikling av nye produkter og kutte markedsføringskostnader.
- Fokuserer på det markedet med størst lønnsomhet og hvor selskapet har konkurransefortrinn/styrke/fordel.
- Justere til nåværende markedsposisjon. Ikke strebe etter utvidelse og reorganisering. Senke investeringskostnader i utvikling, øke utnyttelsesgraden og øke produktiviteten blant ansatte.

Fokus på kostnader gjennom hele selskapets levetid vil opprettholde konkurransedyktighet og sikre selskapet mot tvungne omstillinger underveis (Grant, 2010).

2.3.2 Valg av markedssegment og kundegruppe

Ifølge Grant (2010) vil nisjemarkeder innenfor modne markeder føre til vekst og gode inntekter. I nisjemarkeder kan det være få konkurrenter og muligheter for konkurransefortrinn gjennom differensiering. Slike markeder oppstår når en aktør identifiserer et behov som ikke er dekket av andre selskap i samme industri (Boone, et al., 2002). Dette kan gi en ny aktør muligheten til å identifisere og etablere seg i nye nisjemarkeder. I et nytt nisjemarked identifiseres først store og attraktive kunder og hvordan man kan oppnå lønnsomhet gjennom dem. Neste steg er å gjøre mindre attraktive kundegrupper om til verdifulle kunder (Grant, 2010).

2.3.3 Differensiering i internasjonale markeder

I markeder med internasjonal konkurranse er det vanskelig å forbli kostnadsledende. Modne markeder er ofte *commoditized*, og høye kostnader kan prise produktet ut av markedet (Grant, 2010). I et slikt marked leverer alle selskapene tilfredsstillende produkter, og kunden velger produktet ut ifra pris og ikke merke (WebFinance Inc., 2018). Svake aktører lukes naturlig ut og gjenværende aktører sitter på samme mengde kunnskap og et stort fokus på kostnadskutt. Fysisk standardisering av produkter i et *commoditized* marked gir muligheten for differensiering gjennom tilleggstjenester (Grant, 2010). Finansiering, leasing, garantier og brukervilkår kan skille totalproduktet fra konkurrentene. På kort sikt kan differensieringen gi et midlertidig konkurransefortrinn, men grunnet lav heterogenitet og lite immobilitet i modne industrier vil konkurrentene lett kunne kopiere konkurransefortrinnet (Barney, 1991) (Grant, 2010).

2.3.4 Strategisk innovasjon i modne industrier

Forskning og utvikling er vektlagt i veldig varierende grad i forskjellige modne industrier, men alle aktørene i modne markeder burde satse på strategisk innovasjon (Grant, 2010). Å lokalisere nye markedssegmenter innen et marked kalles *blue ocean strategy* (Kim & Mauborgne, 2004). Gjennom å lokalisere nye markeder vil et selskap bryte ut fra konkurransen i det gamle markedet og dekke etterspørsel som ikke har eksistert eller vært dekket tidligere (Grant, 2010).

Dette kan gjøres gjennom (Grant, 2010):

- Å lokalisere nye kundegrupper som tradisjonelt sett ikke har vært en del av markedet.
- Å tilby kunden en utvidet opplevelse utover kjerneproduktet. Feks. å tilby tilleggsservicer og opplevelser.
- Å tilby en totalløsning for kunden som dekker store deler eller hele behovet. Kunden kan da forholde seg til en totalleverandør i stedet for flere underleverandører.
- Å bryte med industriens modenhetsstempel og involvere hele eller store deler av organisasjonen til å tenke nytt innen strategisk innovasjon.

2.3.5 Operasjonell effektivitet som konkurransefortrinn

I modne industrier er operasjonell effektivitet basis for konkurransefortrinn (Grant, 2010). Dette må settes i kombinasjon med innovasjon og god kundespons på produktet. For å nå målene om operasjonell effektivitet er det sentralt at organisasjonen er tilrettelagt for endringer og tilpasninger for å nå sine prestasjonsmål. Tradisjonelt sett kan dette gjøres på to måter (Grant, 2010):

- Effektivitet gjennom byråkrati. I et byråkrati er det klare definerte roller og ledere. Arbeidsoppgavene er standardiserte og tydelig beskrevet gjennom rutiner. Arbeidsoppgavene er fordelt i avdelinger med ledere som har ansvar for samme arbeidsoppgave som medarbeiderne. Kommunikasjonen og rapporteringen i hver avdeling foregår vertikalt, og lederne tar seg av den horisontale kommunikasjonen. I en slik organisasjon blir strategien formulert av toppledelsen, og implementert og fulgt opp av mellomledelsen. Byråkratisk struktur er vanlig i modne produksjonsindustrier for å operere effektivt og presse kostnader. Det mest effektive selskapet har gode forutsetninger for å hevde seg i markedet.
- Kostnadseffektivitet går ikke bare på å være størst og mest effektiv, men kan også gjennomføres ved å ha de laveste variable kostnadene. Et alternativ til byråkratisk effektivitet er at hele organisasjonen jager etter øket effektivitet gjennom å senke driftskostnadene. Produksjon og arbeidskraft kan outsources til lavkost-land. Andre variable driftskostnader kan minimeres gjennom å skape en organisasjon som streber etter å eliminere kostnadsdrivere og øke effektiviteten. I modne industrier er selskap med fokus på effektivitet gjennom prestasjonsorienterte ledelsessystemer ofte de mest effektive. Prestasjonsmålene står sentralt i strategien og målene implementeres i hele

organisasjonen. Målene for selskapet blir brutt opp i delmål for hver enkelt avdeling eller for hver enkel person. Dette skaper eierskap til selskapets hovedmål og motiverer hver ansatt til å minimere kostnader og øke effektiviteten.

Hvilken organisasjonstype som er best for å implementere strategisk innovasjon kan avhenge av hvilken humankapital som ligger i selskapet, i tillegg til hvilken industri og marked selskapet konkurrerer i (Grant, 2010).

2.3.6 Strategier i avtakende industrier

Avtakende industrier blir ofte gjenkjent med (Grant, 2010):

- Overkapasitet i markedet.
- Mangel på teknologiske endringer.
- Færre konkurrenter, men noen inntrengere kjøper eiendelene til eksisterende selskap billig.
- Høy gjennomsnittsalder av både fysiske og menneskelige ressurser.
- Aggressiv priskonkurranse.

Å være best rustet mot nedgang i en industri sørger for stabilitet og lønnsomhet gjennom nedgangen (Grant, 2010). Stor overkapasitet i markedet vil føre til en aggressiv og destruktiv priskonkurranse som sjeldent gagnar noen. Hvordan selskapene i markedet tilpasser kapasiteten etter etterspørselen vil ha stor innvirkning på lønnsomheten i et avtagende marked. I markeder hvor overkapasitet naturlig fases ut, vil lønnsomheten i markedet bevares i nedgangstider (Grant, 2010). Nedgang i markedet kan komme overraskende, og aktørene som klarer å forutse og forberede seg på nedgangen vil ha størst sjanse for å overleve (Grant, 2010). Salg av overkapasitet er lettest å gjennomføre i startfasen av nedgangen før det oppstår barrierer for å kvitte seg med overkapasitet (Porter & Harrigan, 1983).

I nedgangstider selges overkapasitet til spottpreis men flere faktorer kan gjøre det kostbart å kvitte seg med overflødige eiendeler (Grant, 2010):

- Spesialiserte eiendeler med lang varighet gjør det vanskelig for selskapet å flytte overkapasitet inn i en ny industri. Dette kan også påvirke prisen ved salg.
- Kostnader knyttet til avvikling av eiendeler.
- Stolthet og stahet hos ledelsen kan føre til at selskapet ikke ønsker å selge unna, og enten overlever store underskudd eller går konkurs.

I nedgangstider gjelder det å finne en strategi for selskapet som er tilpasset markedet, konkurrentene i markedet og selskapets posisjon i forhold til konkurrentene (Grant, 2010). Porter og Harrigan har i sin artikkel fra 1983 ”*End-Game Strategies for Declining Industries*” foreslått fire strategier som kan gjennomføres i et avtakende marked:

- Å ta lederskap i industrien. Selskap som er godt plassert og ressurssterke har muligheten til å utleve andre aktører og anskaffe eiendeler fra svake aktører til en lav pris. Dette kan kombineres med en innhøstingsstrategi etter å ha blitt ledende i markedet.
- Å satse på et nisjemarked. Gjennom å identifisere stabile nisjemarkeder med inelastisk etterspørsel kan selskap oppnå høy lønnsomhet gjennom *first mover advantage* og etablere en ledende posisjon.
- Å høste inn penger gjennom å maksimere kontantstrømmen fra eksisterende eiendeler og unngå nye investeringer.
- Å avvikle delen av selskapet som er tilknyttet markedet i nedgang. Enten gjennom salg i tidlig fase eller nedlegging før det går med store tap.

2.4 Analytisk rammeverk

2.4.1 Porters femkraftsmodell

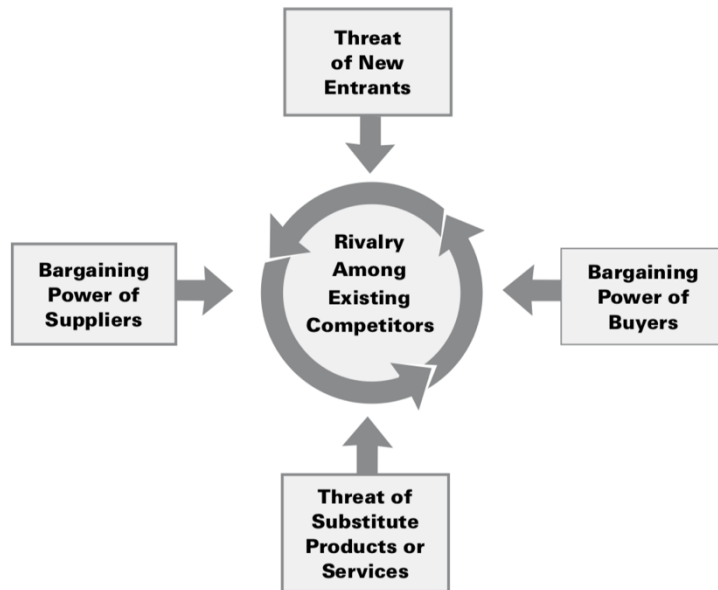
Graden av konkurranse i et marked er avhengig av fem krefter (Porter, 1979):

- Leverandørens forhandlingskraft
- Kundernes forhandlingskraft
- Trusler fra substitutter
- Trusler fra nye inntrengere i markedet
- Den interne konkurransen i markedet.

For å kunne komme med strategiske anbefalinger er det essensielt å forstå konkurransekraftene i markedet og forstå hvordan disse påvirker selskapet (Porter, 1979). Målet med denne analysen å finne en posisjon i markedet hvor man kan forsvare seg mot de fem kreftene (Porter, 1979).

I bruken av Porters femkraftsmodell er det tatt utgangspunkt i Porters artikkel ”*How competitive forces shape strategy*”, fra 1979. Denne er brukt som et rammeverk for analysen av markedets konkurransesituasjon. I 2008 utga Porter artikkelen ”*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*”, hvor femkraftsmodellen oppdateres. Bruken av Porters modell er hovedsakelig inspirert av artikkelen fra 1979 men er oppdatert med endringer fra 2008 hvor det er hensiktsmessig for problemstillingen.

The Five Forces That Shape Industry Competition



Figur 1: Porters femkraftsmodell (Porter, 1979)

2.4.1.1 Trusler fra nye inntrengere

En ny inntrenger i markedet kan få store konsekvenser for eksisterende aktører. Dersom en kapitalsterk aktør ønsker å differensiere seg gjennom å gå inn i et nytt marked kan dette utgjøre en stor trussel for eksisterende aktører. Porter (1979) hevder at *"New entrants to an industry bring new capacity, the desire to gain market share, and often substantial resources"*, (side 138).

I artikkelen *"How competitive forces shape strategy"* forslår Porter (1979) seks inngangsbarrierer som i stor grad bestemmer hvor lett det er for en inntrenger å entre et marked. Porter (2008) hevder at *"Entry barriers are advantages that incumbents have relative to new entrants"*, (side 26). I artikkelen fra 2008 deler Porter opp den første inngangsbarrieren i to. Inngangsbarrierene sier noe om hvor lett det er for en ny inntrenger å gå inn i et marked. Dersom et høyt antall av disse barrierene er til stede vil det være vanskelig for en ny inntrenger å gå inn i markedet (Porter, 2008).

Tabell 1: Faktorer som avgjør trusselen fra nye inntrengere (Porter, 1979) (Porter, 2008).

1.	Stordriftsfordeler forbundet med tilbud
2.	Stordriftsfordeler forbundet med etterspørsel, nettverk og relasjoner
3.	Høye byttekostnader for kundene
4.	Stort kapitalbehov for å entre markedet
5.	Kostnadsfordeler for etablerte aktører uavhengig av størrelse
6.	Tilgang til distribusjonskanaler
7.	Myndighetenes rammeverk

2.4.1.2 Leverandørenes forhandlingsmakt

Porter (1979) hevder at ”Suppliers can exert bargaining power on participants in an industry by raising prices or reducing the quality of purchased goods or services”, (s. 140). Leverandørenes forhandlingsmakt er avhenger av seks faktorer, og er faktorene tilstede i markedet øker leverandørenes forhandlingsmakt (Porter, 1979) (Porter, 2008). Antallet faktorer som er tilstede avgjør hvor stor forhandlingsmakt leverandørene vil ha.

Tabell 2: Faktorer som avgjør leverandørenes forhandlingsmakt (Porter, 1979) (Porter, 2008).

1.	Få aktører blant leverandørene – mer konsentrert enn bransjen den leverer til
2.	Produktet leverandørene tilbyr er differensiert
3.	Kostnader forbundet med å bytte leverandør
4.	Leverandørene har lite eller ingen konkurranse fra substitutter
5.	Leverandørenes vilje/evne til å integrere forover i verdikjeden
6.	Bransjen leverandørene leverer til er ikke en avgjørende del av leverandørens kundegruppe

2.4.1.3 Kundenes forhandlingsmakt

Porter (2008) hevder at ”*Powerful customers – the flip side of powerful suppliers – can capture more value by forcing down prices, demanding better quality or more service (thereby driving up costs), and generally playing industry participants off against one another, all at the expense of industry profitability*”, (side 30). Faktorer som avgjør kundenes forhandlingsmakt er delt opp i to grupper; de som gir kundene forhandlingsmakt og de som gjør kundene prissensitive. En prissensitiv kunde vil prøve å forhandle med ulike leverandører for å sikre seg den beste prisen (Porter, 2008).

Tabell 3: Faktorer som avgjør kundenes forhandlingsmakt (Porter, 2008).

Faktorer som gir kundene stor forhandlingsmakt:	
1.	Kundene er få eller kjøper i stort volum
2.	Produktene/tjenestene industrien selger er standardiserte eller udifferensierte
3.	Lave byttekostnader for kunden å bytte leverandør
4.	Kundenes vilje/evne til å integrere bakover i verdikjeden
Faktorer som gjør kundene prissensitive:	
5.	Produktet eller tjenesten utgjør en stor kostnad for kunden
6.	Kundene har lav profitt
7.	Produktet er uvesentlig for kundens sluttprodukt
8.	Produktet har moderat innvirkning på kundenes andre kostnader

2.4.1.4 Trusler fra substitutter

Porter (1979) hevder at ”*By placing a ceiling on prices it can charge, substitute products or services limit the potential of an industry*”, (side 142). Substitutter som tilbyr et bedre pris/kvalitet forhold enn det bransjen kan tilby, utgjør en høy trussel (Porter, 1979). Dersom byttekostnadene til substituttet er lave, øker dette trusselen (Porter, 2008).

Tabell 4: Faktorer som avgjør trusselen fra substitutter (Porter, 1979) (Porter, 2008).

1.	Substituttet tilbyr et bedre pris-kvalitet forhold enn det bransjen tilbyr
2.	Byttekostnadene knyttet til substituttet er lave

2.4.1.5 Den interne konkurransen i markedet

I Porter (1979) fremgår det ”*Rivalry among existing competitors takes the familiar form of jockeying for position – using tactics like price competition, product introduction, and advertising slugfests*”, (side 142). Det er syv faktorer som intensiverer den interne konkurransen i markedet, og at konkurransen intensiveres gjennom at flere faktorer er tilstede (Porter, 1979).

Tabell 5: Faktorer som avgjør den interne konkurransen i markedet (Porter, 1979).

1.	Høyt antall aktører med tilnærmet homogen størrelse
2.	Lav vekst i markedet
3.	Utgangsbarrierene er høye
4.	Ulik strategisk tilnærming blant aktørene i markedet
5.	Lite differensierte produkter/lave byttekostnader
6.	Høye faste kostnader eller produktet er forgjengelig
7.	Kapasiteten i markedet økes i store inkremitter og overkapasitet oppstår

2.4.1.6 Begrensninger med Porter femkraftsmodell

Til tross for at Porters femkraftsmodell blir hyppig benyttet, er det likevel viktig å synliggjøre noen av svakhetene ved modellen. I artikkelen ”*The Pitfalls of Porters Five Forces*” fra 2018 fremlegger Andrew Beattie to elementer som han mener er mangelfulle i Porters modell. Den første mangelen som påpekes er at Porters modell kun gir et ”stillbilde” av markedet, et sted i fortiden (Beattie, 2018). Beattie (2018) hevder at dette kun vil være nyttig ved utformingen av en kortsiktig strategi. Dette er imidlertid noe Porter drøfter i sin artikkel fra 2008; ”*The five competitive forces provide a framework for identifying the most important industry development and for anticipating their impact on industry attractiveness*” (Porter, 2008) (s. 34). Porter nevner også at en vanlig fallgrube med bruk av modellen er å analysere statisk og ikke ta hensyn til trender i industrien (Porter, 2008).

Videre tar Beatties artikkel for seg at det er et problem at metoden anvendes feil. Han trekker frem to anvendelser som han mener er uheldig i forhold til det modellen var tiltenkt. Det første han påpeker er en tendens til å anvende modellen på ett enkelt selskap, og ikke en industri eller et marked slik som hensikten er. Den andre feilen ved bruken av modellen han

trekker frem er at de som bruker modellen ofte ikke definerer industrien eller markedet klart nok (Beattie, 2018). Porter presenterer selv modellen som et rammeverk for å avgjøre konkurransesituasjonen for et marked. ”*The five forces also hold the key to defining the relevant industry (or industries) in which a company competes*” (Porter, 2008). Av dette sitatet går det frem at Porter har presentert en modell for å avgjøre hvordan situasjonen er i markedet, og at analysen skal anvendes på det markedet den interessante bedriften opererer i, og ikke på bedriften selv. Porter tar også opp viktigheten ved å definere industrien eller markedet riktig. Han trekker selv frem som en vanlig fallgrube at de som bruker modellen ofte definerer industrien eller markedet for smalt eller bredt og han diskuterer også hvilke problemer dette kan medføre (Porter, 2008).

2.4.2 VRIN

VRIN (Valuable, Rare, In-Imitable and Non-Substitutable) er en oppdatering av Barneys VRIO-rammeverk (Madsen & Stenheim, 2015). VRIN-rammeverket bygger på antagelsene om heterogenitet og immobilitet (ref. kap. 2.2). VRIN-analysen har som mål å kartlegge selskapets viktigste ressurser og vurdere hvilke ressurser som kan utnyttes til å skape et varig konkurransefortrinn (Madsen & Stenheim, 2015). Analysen gjør dette gjennom å vurdere om en ressurs er verdifull, sjelden, vanskelig å kopiere og ikke-substituerbar. Vurderingskriteriene kan bli sett på som empiriske indikatorer på hvor heterogen og immobil ressursen er og hvor verdifull ressursen er for å generere et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Ressursen må oppfylle samtlige kriterier for å gi et varig konkurransefortrinn (Madsen & Stenheim, 2015).

2.4.2.1 Verdifull

En ressurs sies å være verdifull hvis den kan brukes til å gjennomføre en strategi som forbedrer selskapets konkurranseevne (Barney, 1991). Satt i sammenheng med en SWOT-analyse er ressursen verdifull hvis den fører til at selskapet kan utnytte en mulighet eller at den reduserer trusler. En ressurs blir vurdert som verdifull dersom ”...den neddiskonterte verdien av fremtidige kontantstrømmer knyttet til ressursen må være større enn anskaffelsesutgiften ved å skaffe ressursen til veie” (Madsen & Stenheim, 2015) (s. 40). Dette vil si at ressursen er verdifull hvis avkastningen er høyere enn anskaffelseskostnaden.

2.4.2.2 Sjelden

En ressurs som er tilgjengelig hos et stort antall konkurrenter eller hos potensielle konkurrenter kan ikke være kilden til et midlertidig eller varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Hvis alle selskapene er i besittelse av de samme ressursene vil ikke ressursen kunne utnyttes uten at konkurrerende selskap vil gjøre det samme. Selv om en enkelt ressurs ikke er sjelden kan en kombinasjon av flere ressurser som trengs for å implementere en strategi være sjelden. Kombinasjonen av ressurser vil da kunne gi et varig konkurransefortrinn hvis den oppfyller alle kravene i analysen. Ressurser som er både verdifull og sjelden vil kunne gi et midlertidig konkurransefortrinn (Barney, 1991).

2.4.2.3 Ikke imiterbar

For at en ressurs skal kunne gi et varig konkurransefortrinn må det være vanskelig for selskap å etterligne/kopiere ressursen. Det er særlig to faktorer som er viktig for at en ressurs skal være vanskelig å kopiere:

- *Casual ambiguity* betyr at det er uklart for selskapet hvilke ressurser, eller kombinasjon av ressurser, som fører til et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Når forholdet mellom et selskaps ressurser og varig konkurransefortrinn er tvetydig er det vanskelig for konkurrerende selskap å duplisere strategien som gir et fortrinn (Madsen & Stenheim, 2015). Hvis selskapet som er i besittelse av konkurransefortrinnet er klar over hvilke ressurser som gir dem et fortrinn, vil konkurrenter kunne ansette sentrale personer som forstår hvorfor fortrinnet har oppstått. *Casual ambiguity* må derfor være tilstede både internt i selskapet og hos konkurrentene (Barney, 1991). *Casual ambiguity* oppstår oftest i sammenheng med kompetansebaserte og organisatoriske ressurser som baserer seg på sosiale relasjoner (Madsen & Stenheim, 2015).
- *Path-dependency* betyr at selskapets historie har tilført ressurser som er avhengig av hvilke valg selskapet har gjort tidligere (Barney, 1991). Ressursene utvikler seg gjennom valgene som har blitt tatt, og valgene er med på å forme hvor viktige ressursene er for selskapet i fremtiden. Dette blir også beskrevet av Barney (1991) som *unique historical conditions*. Barney (1991) påpeker også at unike situasjoner hvor det har kommet inn ny ledelse kan påvirke selskapets langsiktige ytelse. Hvis et selskapet tilegner seg verdifulle og sjeldne ressurser gjennom et unik veivalg i historien, så vil det være vanskelig for konkurrentene å imitere ressursene (Barney, 1991).

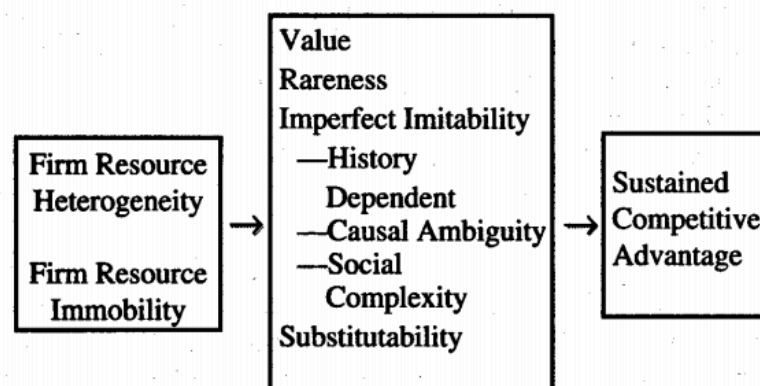
I tillegg til *Casual ambiguity* og *Path-dependency* (Madsen & Stenheim, 2015) så nevnes *Social Complexity* som en kilde til varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Barney (1991) hevder at sosiale forhold mellom ledere, leverandører og kunder er opphav til et varig konkurransefortrinn da sosiale komplekse ressursene er vanskelig for konkurrenter å imitere. *Social Complexity* kan gi i tillegg gi selskapet et konkurransefortrinn gjennom alminnelige ressurser ved at komplekse relasjoner i et selskap kan gi en bedre utnyttelse av alminnelige ressurser, og fører til et konkurransefortrinn gjennom bedre utnyttelse (Barney, 1991). Madsen og Stenheim hevder i sin artikkel fra 2015 at *Social Complexity* er en av kildene til *Casual Ambiguity* (Madsen & Stenheim, 2015).

2.4.2.4 Ikke substituerbar

For at en ressurs skal gi et varig konkurransefortrinn må den være ikke-substituerbar. To ressurser er strategisk tilsvarende hvis begge kan brukes til å implementere den samme strategien (Barney, 1991). Hvis en annen ressurs kan dekke det samme behovet, så presser substituttet det konkurransefortrinnet over i vanlig konkurranse (Madsen & Stenheim, 2015). Ressursen kan enten dekkes av et nærliggende substitutt, eller av en helt annen ressurs som har samme effekt på strategien (Barney, 1991).

2.4.2.5 Anvendelse av rammeverket

Figur 2 beskriver fremgangsmåten i ressursbasert teori om hvordan ressurser identifiseres, vurderes og konkluderes som kilder til varige konkurransefortrinn (Barney, 1991).



Figur 2: Illustrasjon av ressursbasert teori (Barney, 1991).

2.4.3 SWOT

En SWOT-analyse er en analyse av eksterne og interne faktorer som kan påvirke en bedrift eller virksomhets forretninger (Pickton & Wright, 1998). SWOT er forkortet fra:

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

Styrker og svakheter er den interne delen av analysen og muligheter og trusler ser på eksterne forhold. Formålet med analyser er å oppsummere interne og eksterne analyser og gi en helhetlig fremstilling selskapets konkurransesituasjon (Madsen & Stenheim, 2015).

<i>Internal</i>	<i>External</i>
Strengths Monopolies Commission hostile to big brewers Strong and broad cult following Strong cash flow Financial backing of Stakis Group	Opportunities Increasing availability of licensed premises Guest beers Brewing of lager Further growth in London High growth potential in rest of the UK
Weaknesses Dubious name may limit expansion opportunities Management complacency Erosion of Firkinism Poor location of current pubs	Threats Lack of direction under Stakis management Loss of entrepreneurial management Increasing competition from similar Saturated London market? Risk of declining appeal of Firkin pubs (analogy of fads like skateboards, etc.)

Figur 3: Eksempel på en SWOT-analyse (Pickton & Wright, 1998).

Grant kritiserer modellen for å være en tilfeldig klassifisering av hva som er styrker og svakheter, og hva som er muligheter og trusler (Grant, 2010). Pickton og Wright (1998) mener at styrkene og svakheter bør sees relativt i forhold til konkurrentene. Dette vil sikre en mer objektiv vurdering. En fordel med SWOT-analysen er at den er veldig enkel, men Pickton og Wright (1998) argumenterer for at dersom den brukes til å kun liste opp ulike faktorer i de fire feltene i matrisen, så vil analysen bli for enkel. Madsen og Stenheim (2015) trekker frem at SWOT-analysen er subjektiv, gir et for enkelt bilde, at det er lite fokus på hvordan de ulike elementene i analysen påvirker hverandre og at den ikke presenterer noen løsninger.

Barney foreslår at en SWOT-analyse bør være basert på andre analyse og foreslår Porter som eksternanalyse og en ressursbasert tilnærming som intern (Barney, 1995). Dette vil gjøre analysen mer objektiv og gi et helhetlig bilde av foregående analyser.

3 Metode

Dette kapittelet tar for seg metodene som er benyttet i denne studien. Kapittelets struktur er som følger:

- Forklaring av anvendt forskningsstrategi.
- Forklaring av forskningsdesign.
- Redegjøring av forskningsmetode.
- Analyseteknikk.
- Studiens validitet.

3.1 Forskningsstrategi

3.1.1 Prosess

Inspirasjonen til arbeidet kom via foreleser i faget Strategi og Ledelse, hvor den opprinnelige målsettingen var å utføre et strategiorientert arbeid. Etter det første møtet med bedriften ble det klart at en oppgave med fokus på selskapets shuttletankersegment var av interesse for begge parter.

Etter at problemstillingen var avklart startet samarbeidet med en kontaktperson i selskapet og det ble gjennomført innledende samtaler. På bakgrunn av dette startet litteratursøk for å etablere et teoretisk fundament for arbeidet. Underveis oppsto nye spørsmål som måtte besvares og ytterligere møter med bedriften fant sted hvor ny informasjon og dokumentasjon ble tilgjengelig. I denne perioden ble forklaringen oppdatert med hensyn på ny informasjon og dypere forståelse for den underliggende faglitteraturen. Etter litteratursøket ble det utarbeidet en intervjuguide. Påfølgende ble intervjuene gjennomført og forklaringen ble modifisert. Det siste steget i prosessen var å analysere intervjuene og diskutere funnene før den endelige forklaringen ble utarbeidet.

3.1.2 Kvalitativ analyse

I sin artikkelen ”5 Reasons to Perform a Qualitative Study”, fra 2015 foreslår Jeff Sauro fem grunner til at kvalitativ analyse bør velges fremfor kvantitativ. Det første Sauro utpeker er om studien er utforskende. Sauro (2015) hevder at ”*When something isn't well defined, qualitative methods are helpful*”, (side 1). De andre kriteriene Sauro omtaler er kompleksitet, kontekst, forklaring og dersom målinger ikke passer problemstillingen godt (Sauro, 2015). Problemet er komplekst, men problemstillingen er forsøkt begrenset på en hensiktsmessig måte. Målinger vil ikke passe problemstillingen da dette vil bli omfattende og muligens medføre et skift i studiens fokus. Kvalitative data er svært vanlig for forklaringsbygging (Eisenhardt, 1989). Tidligere har kvalitative metoder blitt kritisert for å ikke være ordentlig vitenskap, men i den senere tid har kvalitativ forskning vist til gode resultater og fremskritt. Bruken av kvalitative metoder er i dag blitt anerkjent (Kohlbacher, 2006).

Kvalitative analyser ble vurdert til å belyse problemstillingen på best mulig måte. En kvantitativ analyse ville medført en vesentlig større arbeidsmengde, noe som ville gjøre det utfordrende å fullføre på tiden til rådighet.

3.1.3 Sammenheng mellom teori og forskning

Når teori skal knyttes mot forskning kan dette gjøres ved hjelp av en induktiv eller en deduktiv fremgangsmåte. Denne studien tar for seg en deduktiv fremgangsmåte hvor eksisterende faglitteratur blir brukt på et enkelt selskap for å forsøke å besvare den aktuelle problemstillingen (Gollin, 1998). Enkelte hevder at i kvalitative studier er en induktiv metodikk det mest vanlige, men i artikkelen ”*Recognising deductive processes in qualitative research*” argumenteres det for at en i praksis finner både deduktiv og induktiv fremgangsmåte i både kvalitative og kvantitative studier (Hyde, 2000).

Videre vil den deduktive tilnærmingen baseres på en itererende prosess med en opprinnelig forklaring som testes ut ved innhenting av data. For at data skal kunne brukes til å besvare problemstillingen er det viktig at disse innhentes med tanke på proposisjonene som er satt på forhånd (Yin, 2014).

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Casestudie

Dette arbeidet er en casestudie som oppfyller de tre kriteriene beskrevet av Yin for valg av casestudie som forskningsmetode (Yin, 2014):

- Spørsmålene som studien skal besvare er hovedsakelig på formen ”hvordan” eller ”hvorfor”.
- Situasjonen som selskapet befinner seg i, og som studien skal forsøke å gi anbefalinger om, skjer i vår samtid.
- Hendelsene som undersøkes er av en slik karakter at de som gjennomfører forskningen ikke har kontroll over dem.

Kriteriene støttes av Baxter og Jack (2008) i artikkelen ”*Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*”. Hyde (2000) argumenterer for at casestudie er mest passende for kvalitative studier ”*Qualitative inquiry often takes the form of a case study*”, (side 83). På en annen side kan en casestudie være både være kvalitativ, kvantitativ eller begge deler (Eisenhardt, 1989).

Hyde (2000) legger frem at ”*Case study is simply an in-depth study of a particular instance, or a small number of instances, of a phenomenon*”, (side 83). Denne studien tar for seg ett enkelt selskap og det er naturlig å behandle det som én enkelt case. Dette omtaler Yin (2014) som en enkelt case med én enhet som skal analyseres. Til tross for at det skilles mellom interne og eksterne analyser, vil casen bli behandlet som en såkalt type 1 casestudie (Yin, 2014). Yin (2014) foreslår fem begrunnelser for å velge å gjennomføre en casestudie som en enkeltcase. Begrunnelsene er om casen er (Yin, 2014):

- Kritisk
- Uvanlig
- Vanlig
- Åpenbarende
- Langvarig

Med hovedvekt på de to første kriteriene er det naturlig å behandle denne studien som én enkelt case.

3.2.2 Båndlegging og anonymitet

Etter selskapets ønske er denne studien båndlagt i fem år. Innholdet skal kun gjøres tilgjengelig for veileder, sensor, de ansatte i selskapet og det ene eksterne intervjuobjektet. Før den eksterne kilden får tilgang til studien, får selskapet muligheten til å gå gjennom innholdet og fjerne sensitivt innhold som ikke skal være tilgjengelig for vedkommende.

I selve studien vil ikke intervjuobjektene identitet avsløres, men deres funksjon vil bli gjort rede for. Forfatterne ønsker å anonymisere intervjuobjektene for å gi dem muligheten til å svare åpent, kritisk og ærlig på spørsmålene uten at det skal kunne få konsekvenser for dem i etterkant. I de tilfeller hvor sitater er brukt blir det ikke nevnt hvilket av intervjuobjektene som er sitert. Dersom noen klarer å finne ut hvem som har blitt intervjuet så sikrer dette at en uttalelse fra vedkommende ikke kan knyttes til deres navn eller stilling.

3.3 Forskningsmetode

3.3.1 Datainnsamling

Yin (2014) foreslår fire prinsippene for datainnsamling:

- Bruk flere kilder til data.
- Opprett en casestudiedatabase.
- Oppretthold en argumentrekke.
- Utøv varsomhet når data hentes fra elektroniske kilder.

Alle data har blitt samlet i en database, som i dette tilfellet er casestudiedatabasen. Det er forsøkt å føre en argumentrekke ved bruk av den itererende prosessen forklaringsbygging, og der det er benyttet internett for innhenting av informasjon har kildekritikk vært i fokus.

Hovedkilden for data har vært intervjuer og samtaler med ansatte i selskapet. Årsaken til dette er at det finnes lite tilgjengelig offentlig informasjon om selskapet og noe som har vært utfordrende under datainnsamlingen. Shuttletankervirksomheten er en bransje det er vanskelig å finne informasjon om utenfor selskapet selv. En annen utfordring har vært at tidkrevende å komme i kontakt med de rette personene internt. Etersom Yin (2014) og Eisenhardt (1989) foreslår at en triangulering av kildene for data er essensielt for å oppnå et troverdig resultat er det benyttet skriftlige dokumenter fra selskapet og offentlig tilgjengelig informasjon til å støtte påstander som kommer frem gjennom intervju og samtaler.

For å kunne besvare problemstillingen på en troverdig måte er det avgjørende å få tilgang til relevante datakilder. Informasjon om selskapets historikk og hva som kunne vært gjort annerledes har vært viktig. Det samme har kunnskap om hvordan de skiller seg fra sine konkurrenter. Det er essensielt å få kartlagt selskapets viktigste materielle og immaterielle ressurser og hvordan deres strategiske tilnærming har vært tidligere og vil bli i fremtiden. Interne data om Teekay sine arbeidsmetoder, hvilke egenskaper organisasjonen har og hvordan de har oppnådd konkurransefortrinn har vært viktige innputt til arbeidet.

3.3.2 Intervjuer

”One of the most important sources of case study evidence is the interview” (Yin, 2014) (s.110). Hovedkilden til data i denne studien er fra intervjuer. I kvalitative studier er det vanlig å benytte seg av semistrukturerte intervju (Brinkmann, 2014). Intervjuer gjennomført i forbindelse med en casestudie kan ofte karakteriseres som en veiledet samtale. I en casestudie skilles det mellom spørsmål på to nivå. Spørsmålene i nivå 1 er spørsmål som skal stilles til intervjuobjektene, mens spørsmålene i nivå 2 er spørsmålene som casestudien skal besvare. Når en gjennomfører intervjuene er det dermed viktig at en klarer å stille åpne spørsmål (Yin, 2014). I dette tilfelle vil nivå 2-spørsmålene være problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål og nivå 1-spørsmålene være spørsmålene som blir stilt til informantene under intervjuene (se vedlegg C og D for intervjuguide).

Totalt er det gjennomført intervju med 4 ansatte og 2 eksterne kilder (se vedlegg B for oversikt over intervjuene). Intervjuguiden ble tilpasset til en ekstern informant da denne personen ikke har hatt tilknytning til selskapet gjennom direkte ansettelse, men har god kunnskap om markedssituasjonen. Spørsmålene i intervjuguiden er inndelt i 3 kategorier:

- Konkurransfortrinn
- Arbeidsrutiner
- Strategi

Overordnet er spørsmålene todelt, hvor noen fokuserer på hvorfor ting har blitt som de har blitt og andre på hva informantene tror burde gjøres for fremtiden. På slutten av intervjuene ble det delt ut en spørreundersøkelse med formen ”ja/nei”-spørsmål tilknyttet den eksterne analysen (se vedlegg E). Det ble gjort lydopptak av intervjuene som ble transkribert i ettertid.

De interne informantene ble valgt på bakgrunn av deres kompetanse og erfaring i selskapet og evnen til å kunne svare kritisk på spørsmålene. Intervjuobjektene som jobber i selskapet tilhører ulike posisjoner i organisasjonen. Et viktig moment er at det da kan kartlegges hvorvidt det er samsvar om oppfatningen av sentrale tema innad i selskapet, eller ikke. Det ene intervjuet som er av kortere varighet enn resten er av et intervjuobjekt med mindre erfaring. Det ble derfor bare stilt spørsmål som intervjuobjektet hadde forutsetning for å svare på. Det har blitt gjennomført intervju av to eksterne kilder med forskjellig tilknytning til selskapet. Dette er gjort for å undersøke forskjeller i svarene fra en som ser selskapet fra utsiden kontra innsiden. Det var ønskelig å intervju flere interne personer men det viste seg å ikke være mulig.

Yin (2014) understreker at det er både styrker og svakheter ved intervju som kilde for data. En styrke som trekkes frem er at intervjuet er målrettet, altså det tar casestudiens temaer direkte i fokus. Yin (2014) hevder også at intervjuer bringer innsikt, både i form av at forklaringer og personlige oppfatninger kommer frem. Svakheter som trekkes frem er (Yin, 2014):

- Svarene kan være partiske.
- Informanten kan ha en tendens til å si det vedkommende tror intervjueren ønsker å høre.
- Det kan være vanskelig å huske hva som ble sagt, og dette kan medføre unøyaktigheter.

At svarene kan være partiske og at intervjuobjektet svarer det intervjueren ønsker å høre er vanskelig å gjøre noe med, men svarene er forsøkt triangulert mot andre intervju og flere datakilder for å validere påstander. For å forsikre at alt som ble sagt ble tatt med, ble intervjuene tatt opp og transkribert i ettertid.

3.3.3 Dokumenter

Dokumenter presentert av selskapet er brukt som datagrunnlag. Dette er dokumentasjon som i stor grad er brukt av selskapet i presentasjoner. Det er viktig å forstå intensjonen med dokumentene ettersom de kan være subjektive ut i fra hvilket formål dokumentene har (Yin, 2014). Yin (2014) hevder at ”*For case study research, the most important use of documents is to corroborate and augment evidence from other sources*”, (side 107). Dokumentasjon er brukt som en del av grunnlaget for å utarbeide spørsmålene til intervjuguidene. Videre har dokumentasjon spilt en rolle i arbeidet med å utarbeide proposisjoner og forklaringer. I tillegg har dokumentasjonen spilt en rolle i å støtte utsagn som kom frem i intervjuprosessen.

Styrker ved bruk av dokumentasjon som datakilde i en casestudie er at dokumentasjonen er (Yin, 2014):

- Stabil
- Subtil (dokumentasjonen er ikke et resultat av casestudien i seg selv)
- Spesifikk
- Bred (dokumentasjonen gir informasjon langt tilbake i tid og flere hendelser)

På den annen side har dokumentasjonen noen svakheter. Den kan være vanskelig å finne, den kan være forutinntatt og den kan være vanskelig å få tak i (Yin, 2014). Når det gjelder bruk av dokumentasjon som er utarbeidet til bruk i presentasjoner fra selskapets side, er det viktig å ta i betraktning at slike presentasjoner er laget for å fremstille selskapet på en så god måte som mulig.

Annen dokumentasjon som er benyttet i denne studien er informasjon og dokumentasjon som er offentlig informasjon. Dette innebærer nyhetsartikler, informasjon fra aktuelle selskaper og annen informasjon som har vært av relevant karakter.

3.3.4 Samtaler og møter

Forfatterne har gjennomført fire møter med selskapet hvor en rekke temaer har vært diskutert. Gjennom møtene har forfatterne fått en god innføring i TOO og deres kjernevirksomhet, og møtene har hjulpet på bransjeforståelsen. Dette har vært en arena hvor det har vært mulig å ta opp eventuelle spørsmål og hvor selskapet har fremlagt informasjon og dokumentasjon. Mye informasjon ble også presentert muntlig av selskapet og notater fra møtene er tatt vare på som en del av casestudiedatabasen. En oversikt over samtalene er presentert i vedlegg A.

3.4 Analyse

3.4.1 Analyseteknikk

Pattern matching og *explanation building* er analyseteknikkene som egner seg best for casestudier med én enkelt case (Yin, 2014). Av disse to passer *explanation building*, eller forklaringsbygging best med karakteristikken i denne studien. Forklaringsbygging er en spesialutgave av *pattern matching* som går ut på at det skal utarbeides en opprinnelig teoretisk forklaring på casen. Etter datainnsamling sammenlignes funnene med den opprinnelige forklaringen og den opprinnelige forklaringen oppdateres i sammenheng med nye funn. Dette er en itererende prosess som en gjentas så mange ganger som nødvendig til en endelig forklaring er nådd (Yin, 2014).

I denne studien ble en opprinnelig forklaring utarbeidet etter innledende samtaler og litteratursøk. Denne dannet bakgrunnen for datainnsamlingen og utforming av intervjuguiden. Etter innsamlingen av data ble den opprinnelige forklaringen gått gjennom på nytt og oppdatert. Når innsamlingen av data ble avsluttet, begynte arbeidet med å gjennomgå all informasjonen. Forfatterne gikk hver for seg gjennom alle de transkriberte intervjuene, dokumentene og møterreferatene. Det ble gjort en vurdering av funn som kan være relevant for forskningsspørsmålene og opprinnelig forklaringene. Funnene ble i etterkant sammenlignet, vurdert og diskutert sammen for å få frem ulike synspunkt og eventuelle forskjeller. Dette er en måte å skape triangulering som gir økt validitet (Yin, 2014). Etter forfatterne ble enig om hvilke data som var av relevans ble de strategiske analysene gjennomført. Etter gjennomførte analyser ble en oppdatert forklaring utarbeidet.

3.4.2 Kriterier for å tolke funnene

Når de innsamlede dataene skal tolkes har forfatterne gått systematisk til verks. Det har blitt gjort en vurdering på hvorvidt et utsagn eller en mening har vært delt av andre intervjuobjekt, eller støttet gjennom rapporter og samtaler. Jo flere som har gitt uttrykk for en viss påstand jo mer troverdig er den. Denne prosessen fremgår av måten kapittel 5 er skrevet. Her har egnede sitater blitt plukket ut av de transkriberte intervjuene og det er referert til relevant teori i kapittel 2. Det påpekes, som nevnt i kapittel 3.2.2 om båndlegging og anonymitet, at det ikke refereres til hvem som har sagt hva.

3.5 Validitet

For å vurdere kvalitet på casestudien har forfatterne benyttet seg av kriterier forslått av Yin (2014).

3.5.1 Konstrukt validitet

Konstruert validitet omhandler å indentifisere og skape gode operasjonelle tiltak for konseptene som blir undersøkt. Med dette menes det at studien på en tilstrekkelig måte skal undersøke det den faktisk skal forsøke å finne ut av, og at den skal gi en så korrekt beskrivelse av virkeligheten som overhode mulig (Yin, 2014). Yin (2014) forslår tre taktikker for å sikre validitet i det studien produserer. Den første taktikken er å bruke flere kilder til data. Denne studien har 3 datakilder; intervjuer, dokumentasjon og møter med bedriften. En mulig fallgrube med intervjuer er at den som intervjuer kan stille ledende spørsmål, noe som kan resultere i feilaktig informasjon (Yin, 2014). Forfatterne har forsøkt så langt det har vært mulig å stille åpne spørsmål. Videre har forfatterne forsøkt etter beste evne å føre en argumentrekke gjennom den itererende prosessen i forklaringsbygging, noe som oppfyller Yin (2014) sin andre betingelse for å sikre god konstrukt validitet. Det har ikke vært tilgang på nøkkelinformanter til å gjennomgå studien, så den tredje taktikken for konstrukt validitet er ikke oppfylt (Yin, 2014).

Flere kilder til data skaper triangulering. Gjennom å luke ut påstander som har svak dekning vil fremlagte funn ha en høy validitet. Gjennom å stille åpne spørsmål får intervjuobjektene mulighet til å trekke frem det de selv mener er kritisk. Dette øker sannsynlighet for at momenter som er kritisk for problemstillingen blir adressert av informantene. En nøkkelinformant ville kunne påpekt eventuelle feil med studien, eller funn som ikke er adressert i tilstrekkelig grad. Mangelen på gjennomgang av studien øker sannsynligheten for at studien kan inneholde enkelt feil og at viktige funn ikke har blitt adressert i tilstrekkelig grad.

På bakgrunn av at to av tre kriterier er oppfylt, i kombinasjon med jevne møter med bedriften, vurderer forfatterne det slik at studien har god konstrukt validitet.

3.5.2 Intern validitet

Kriteriene for god intern validitet er ifølge Yin (2014) om det er brukt mønstergjenkjenning, forklaringsbygging, om motstridende forklaringer er adressert og om logiske modeller er brukt. I denne studien er forklaringsbygging brukt i betydelig grad. Underveis i den analytiske prosessen er motstridende forklaringer blitt diskutert innbyrdes mellom forfatterne. Logiske modeller er ikke brukt direkte, men forfatterne har benyttet seg av etablerte analysemodeller, henholdsvis Porters femkraftsmodell, VRIN og SWOT. Dette bidrar til økt intern validitet. Kriteriene for god intern validitet er ikke oppfylt i sin helhet, noe som kan medføre funnene i analysene kan være noe mangelfulle.

Forklaringsbygging er brukt i stor grad i denne studien. I tillegg er motstridende forklaringer hyppig diskutert mellom forfatterne og veletablerte analysemodeller er anvendt. På bakgrunn av dette vurderes den interne validiteten som tilfredsstillende.

3.5.3 Ekstern validitet

Studien er basert på én enkelt casestudie, og ikke replikasjonslogikk i flere casestudier. Kun en av to kriterier for ekstern validitet er oppfylt (Yin, 2014). Denne casestudien omhandler kun ett segment innenfor et selskap, og derfor også kun én case. Dette medfører at funnene i denne casestudien ikke er like generaliserbare til andre bedrifter som hvis den hadde omfattet flere caser om ulike selskap. Dette er det Yin (2014) omtaler som *analytic generalization*.

Da studien omhandler en spesifikk case som er unikt for et selskap vil ikke studien i sin helhet ha en høy ekstern validitet. Studien inneholder en analyse av eksterne forhold hvor resultatene til en viss grad er anvendbare for andre selskap.

3.5.4 Pålitelighet

For å sikre at studien er pålitelig er det viktig å bruke en casestudieprotokoll og å utvikle en casestudiedatabase (Yin, 2014). Forfatterne har hatt en detaljert plan for hvordan studien skulle gjennomføres. Planen har blitt fulgt etter beste evne, men det har blitt gjort endringer på bakgrunn av selskapets manglende tilgjengelighet. Alle innhentede data er blitt samlet i en database. Dette gjør studien etterprøvable. Begge kriteriene for pålitelighet er tilfredsstillende, noe som styrker analysens pålitelighet.

3.5.5 Mulige feilkilder

Det er gjennomført få intervjuer. Det opprinnelige ønske var å intervju ti informanter. Det er lite tilgang på eksterne informanter som ønsker å bidra til en oppgave som omhandler en konkurrent. Det ble ikke sett på som hensiktsmessig å intervju ti interne informanter da den kommersielle avdelingen knyttet til shuttletankere er liten. Intervjuobjektene som ble gjort tilgjengelig er lende innenfor sitt fagfelt, og det ble derfor vurdert som lite hensiktsmessig å intervju personer med mindre kompetanse. Av seks gjennomførte intervjuer, kan fem regnes som ekspertintervju. Antall intervjuobjekt vil ikke påvirke reliabiliteten til studien i nevneverdig. Dette gjenspeiles i at intervjuobjektene i stor grad svarte likt på tilsvarende spørsmål. Antall informanter vil påvirke påliteligheten til spørreundersøkelsen tilknyttet den eksterne analysen. Et økt antall informanter ville kunne gi tydeligere og mer pålitelige svar.

Det er lite tilgjengelig informasjon om bransjen og selskaper. Bransjen er veldig lukket, noe som har vært utfordrende i forbindelse med datainnsamling. Mangel på informasjon kan føre til at analysene og funnene inneholder feil på bakgrunn av for lite bransjeforståelse. Det kan også føre til at viktige funn ikke blir adressert i tilstrekkelig grad. For å unngå dette har det blitt gjort utvidede søk etter relevant informasjon, i tillegg til at forfatterne har vært i en kontinuerlig dialog med selskapet gjennom samtaler og elektronisk kommunikasjon.

Dokumentene fra selskapet kan være subjektive. Skriftlig dokumentasjon som er tilgjengeliggjort til studien har i stor grad bestått av presentasjoner. Presentasjonene har som formål å fremstille selskapet positivt ovenfor interessenter. Dette kan føre til at selskapets svakheter ikke blitt tilstrekkelig belyst, og at dokumentasjonen skaper et urealistisk bilde av selskapet. I denne studien er dokumentasjonen triangulert med funnene fra andre datakilder. Dette bidrar til å danne et mer objektivt bilde. Troverdigheten til dokumentasjonen har blitt vurdert, og bruken av prognoser er moderert.

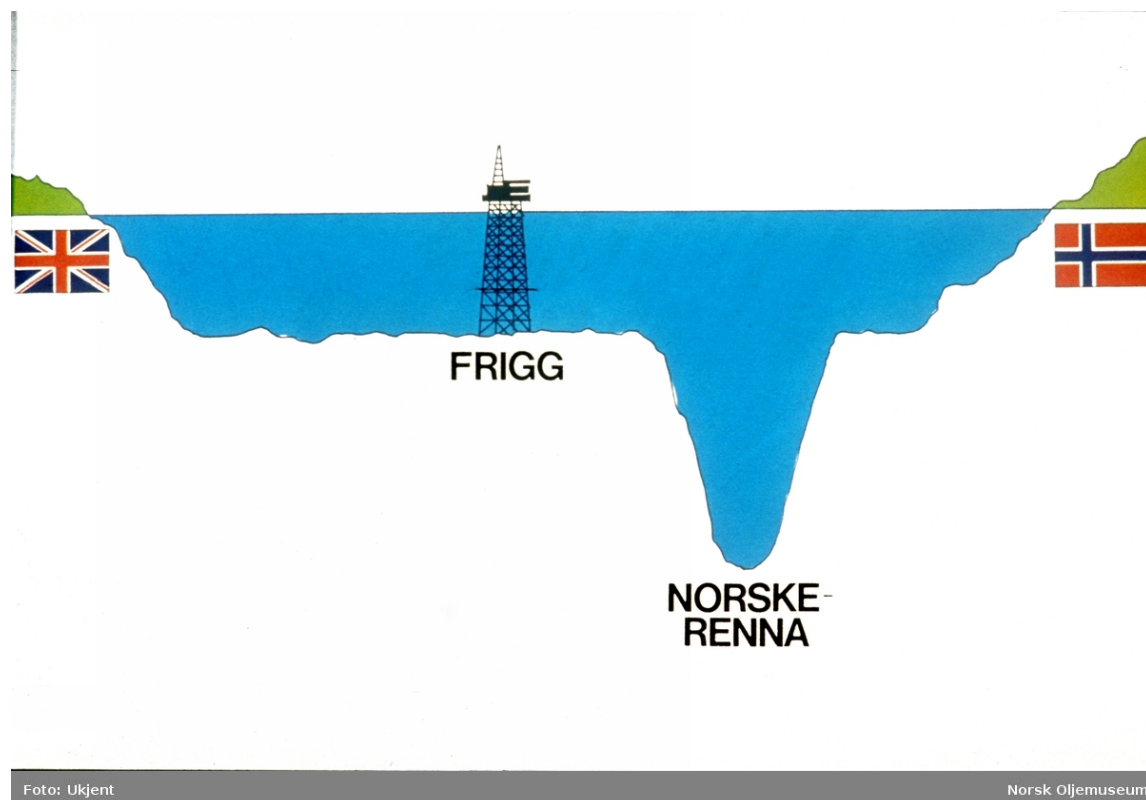
Enkelte funn stammer fra kun én datakilde. Dette kan svekke troverdigheten til det enkelte funnet isolert sett. Funn som ikke samsvarer med helheten og kun stammer fra en kilde er forkastet. Alle funnene i studien er diskutert, noe som gjør at de presenterte funnene er blitt vurdert som troverdige.

4 Casebeskrivelse

Dette kapitlet tar for seg bakgrunnsinformasjon som er nødvendig for å forstå shuttletankermarkedet og TOOs virksomhet. Kapitlet avsluttes med den opprinnelige forklaringen som er brukt i studiens forklaringsbygging.

4.1 Bakgrunn for markedet

Shuttletankermarkedet oppsto i sammenheng med funn av olje på norsk sokkel utenfor Norskerenna. Norskerenna er en undersjøisk fordypning som strekker seg langs norskekysten. Dybden på Norskerenna varierer mellom 250-700 meter, noe som gjør det vanskelig å føre rørledninger med olje og gass gjennom renna (Bryhni, 2009).



Figur 4: Illustrasjon av Norskerenna (Digitalmuseum, 2014).

Under utviklingen av en rørledning som kunne føres gjennom Norskerenna så skulle tankfart brukes som en midlertidig løsning (Lindøe, 2009). Konvensjonelle tankere egnede seg ikke for lasteoperasjoner i Nordsjøen. For å takle de ekstreme værforholdene i norske farvann måtte det utvikles nye skip. Skipene er nærmere beskrevet i kapittel 4.4. Ønske om rørledning gjennom Norskerenna var begrunnet med et ønske om høy driftsregularitet. Shuttletankere viste seg å representere et billigere alternativ for rørledning i mange tilfeller, i tillegg til at skipene kunne levere tilfredsstillende driftsregularitet (Lindøe, 2009).

4.2 Teekay Offshores opprinnelse

TOO shuttletankersegment oppsto gjennom at Teekay Corporation sikret seg aksjemajoritet i Ugland Nordic Shipping i 2001. I desember 2002 solgte Statoil shippingvirksomheten sin, Navion, til TOO. Kontraktene og skipene som inngikk i Navion ga en verdi på 800 millioner dollar (Lindøe, 2009). Utleie av ledig tonnasje var allerede vel etablert i Navion og TOO har bygget videre på dette gjennom CoA som er nærmere beskrevet i kapittel 4.5. En av avtalene som fulgte med oppkjøpet av Navion var en masteravtale med enerett på transport fra enkelte felt, ut feltets levetid. Siden TOO overtok driften av Statoils shippingvirksomhet er driften i selskapet videreutviklet og antall skip eid direkte av selskapet har økt. I 2018 disponerer TOO 31 skip hvor 29 er eid av TOO, 2 er innleid fra Knutsen på TC og videre chartret ut på CoA. I tillegg er 4 skip i bestilling.

4.3 TOO

Teekay Offshore er en del av Teekay Corporation, et større konsern som omfatter Teekay Tankers og Teekay LNG partners i tillegg til Teekay Offshore. TOO er tilstede i hele verdikjeden i offshore oljeutvinning og har en flåte bestående av UMS, FPSO, FSO, shuttletankere og taubåter. TOOs shuttletankervirksomhet styres fra deres hovedkontor i Stavanger.



Figur 5: TOOs forretningsområder (TOO).

TOO er bygget på en *Master Limited Partnership* (MLP) selskapsstruktur hvor Teekay Corporation som *general partners* eier en liten del av selskapet og *limited partners* eier en større andel. Teekay Corporation styrer selskapet som *general partnes*, mens *limited partners* skaffer kapital til driften. Strukturen har mange likheter med et askjeselskap, men har store skattemessige fordeler som kan være av interesse for investorer (Fenn, 2014).

4.4 Shuttletanker

En shuttletanker er en tankbåt som er spesialdesignet for bruk i hardt vær og dype farvann. Shuttletankere opererer hovedsakelig i Nordsjøen og utenfor kysten av Brasil. I Nordsjøen er det røff sjø med mye vind og stor gjennomsnittlig bølgehøyde som skaper behovet for spesialdesignede båter. I Brasil utvinnes oljen på så dype farvann at det ikke lar seg gjøre å legge rørledning til land.

Skipene som operer i Nordsjøen og Brasil har forskjellige kravspesifikasjoner da værforholdene i Nordsjøen er noe mer utfordrende. Navnet bøyelaster eller shuttletanker kommer fra at skipene laster ved en bøye som er tilkoblet produksjonsplattformen (figur 6).



Figur 6: Illustrasjon av bøyelasting (Norsk oljemuseum)

For å ivareta HMS har operatørselskapene satt en maks fartstid på 20 år for shuttletankere. Etter 20 år kan skipene enten bygges om, skrotes eller selges. Levetiden har blitt bestridt og rederiene mener at skipene kan ha lenger levetid. I boken *”Inn fra havet”* blir begrensningen på levetid begrunnet med at 10 år i nordsjøfart tilsvarer 20 år med fart i internasjonale farvann (Lindøe, 2009). Et konvensjonelt tankskip laster mellom 5 og 10 gang i løpet av et år mens en shuttletanker kan laste opp til en gang i uken. De strenge kravene har resultert i svært høy sikkerhet, få ulykker og kun ett utslipp av større mengder olje. Shuttletanking blir omtalt som tanksipsnæringens *”førstedivisjon”* (Lindøe, 2009) (s. 107)

4.5 Kontraktsformat

En Contract of Affreightment (CoA) er en kontrakt hvor den ene parten forplikter seg til å transportere oljen fra et felt eller en produksjonsenhet over en viss periode. I en slik kontrakt forplikter ikke selskapet seg til at et bestemt skip skal hente oljen, men at en skip som oppfyller operatørens krav kan brukes til transporten (Steamship Mutual, 2017). En CoA-kontrakt gir TOO mulighet til å transportere olje fra flere operatører og flere oljefelt med samme skip. Fordelen for feltoperatøren er at dagraten på skipet kun løper når båten er i bruk til oljetransport. Hvis feltet ikke produserer nok olje til å ha et skip i kontinuerlig drift, så er CoA et godt alternativ. Feltoperatøren sparer penger på å kun betale for skipet ved behov, mens TOO tjener penger ved å kunne ta en høyere rate de dagene båten er i drift. Feltoperatøren er også sikret å ha et robust transportsystem ved at TOO har en stor flåte og alltid kan stille med en båt til transportoppdrag. Lengden på CoA-kontrakter er helt fra noen få år til life of field. Det er likevel en trend at kontraktene har en lengde på 2-5 år + oppsjoner.

Alternativet til en CoA-kontrakt er at operatøren og TOO inngår en såkalt time charterkontrakt (TC). Her vil TOO stille ett bestemt skip til disposisjon under hele kontraktens varighet. Operatøren betaler en fast dagrate for hver dag av kontraktens varighet. En TC-kontrakt har typisk en varighet på 10 eller 15 år i tillegg til opsjoner på forlengelse. En TC-kontrakt vil gi TOO en lav-risiko inntekt som dekker bygge- og driftskostnadene til båten. TC-kontrakter gir vanligvis ikke noen stor fortjeneste. Muligheten for å tjene gode penger på TC-kontrakter er avhengig av høy driftsregularitet, opsjonene som følger med kontrakter og restverdien på skipet etter 20 år.

CoA segmentet krever større operasjonelle ressurser samtidig som utnyttelsesgraden på skipene blir lavere. Dette gjør at CoA-ratene ligger en god del høyere enn TC-raten.

Ved høy utnyttelsesgrad av skipene kan TOO tjene gode penger på CoA-kontrakter. En optimal utnyttelse av TOOs CoA flåte ligger på ca. 80%. De ledige 20% gir TOO et robust transportsystem som sørger for at selskapet alltid kan levere sikker oljetransport for kundene.

4.6 Markedsoversikt

Shuttle-tankermarkedet er et nisjemarked innen tankfart. I samtaler med TOO kommer det frem at utvikling av konkurransesituasjonen har ført til at markedet er blitt et modent marked. Sammen med TOO er Knutsen de to største rederiene som dominerer markedet. Totalt sitter selskapene på ca 2/3 av markedet. Den siste tredjedelen er fordelt på selskap som JJ Ugland, AET, VikenMol, Elka, Tsakos og AET SS. AET og AET SS har samme hovedaksjonær, men AET SS har et norsk rederi med på eiersiden. TOO og Knutsen skiller seg også ut med størrelse på organisasjonen og erfaring innen bransjen. Både Knutsen og TOO har over 30 års erfaring. Som et resultat av ledig kapasitet begynte Knutsen å konkurrere med TOO på CoA. På det meste hadde Knutsen mellom fem og ti båter på CoA.

4.7 Utviklingen i TOO

Etter TOOs oppkjøp av Navion har Teekay Offshore investert i flere nye segmenter, utviklingsprosjekt og ombygninger. Mange investeringer over en kort periode og flere uheldige omstendigheter har ført at TOO har tapt mye penger. Blant årsakene er:

- Lav oljepris har resultert i færre FSO og FPSO kontrakter. Dagrattene har falt, og TOO har skip uten kontrakt som ligger i opplag.
- Ombyggingsprosjektene har hatt store kostnadsoverskridelser.
- Investeringer i Flotell/UMS sektoren med kontrakterte nybygg som har blitt kansellert.
- Kontrakter på UMS-en Arendal Spirit og utviklingsprosjektet HiLoad DP ble kansellert av Petrobras. Dette har resultert i store inntektstap. Kanselleringene er tatt videre til rettssystemet for avgjørelse om rettmessig terminering.

Da investeringene ble gjennomført var ikke framtidsutsiktene i shuttle-tanker markedet like optimistisk som i dag. Investeringene var fornuftige på tidspunktet, men summen av uheldige utfall resulterte i at TOO hadde finansielle problemer. Investeringstilstanden hos daværende *limited partners* var liten, og TOO hadde behov for nye investorer. Dette resulterte i at Brookfield Asset Management tilegnet seg 60% av TOO (Teekay, 2017).

Oljeprisfallet førte til færre investeringer og nedtrapping i leteboring. Dette skapte usikkerhet knyttet til etterspørselen av shuttle-tankere. De siste årene har prognosene for shuttle-tankermarkedet imidlertid sett lysere ut, og en rapport utarbeidet av Clarkson Platou for TOO hevder at behovet vil øke i årene fremover. De hevder at dersom det ikke bestilles nye

shuttletankere vil behovet overgå tilbudet innen fem år. Økning i behovet er begrunnet med (Clarkson Platou, 2018):

- Økt produksjonsnivå
- Lenger reiserute fra nyutviklede felt med stor avstand til terminal/raffineri
- Antall skip i bestilling er lavere enn antall skip som passerer 20-års grensen.

Innen 1. juni 2021 år vil TOO sette 12 shuttletankere ut av drift grunnet aldersbegrensningen på 20 år. Fire nye båter er i bestilling og men selskapet vil ikke lenger være det største i shuttletankermarkedet.

4.8 Opprinnelig forklaring

TOO har siden oppstarten i shuttletankermarkedet vært en ledende aktør. Selskapet har vært i besittelse av den største shuttletankerflåten og en organisasjon som har vært tilpasset driften. Markedet er preget av to store aktører hvor Knutsen er den største konkurrenten. Knutsen og TOO er vesentlig større enn sine konkurrenter med henholdsvis 29 og 30 skip hver.

Begrensningen på 20 års levetid representerer en utfordring for TOO fordi selskapet har en aldrende flåte. Innen juni 2021 passerer 12 skip begrensningen på fartstid og må tas ut av drift. TOO har per dags dato kun 4 nye skip i bestilling. I samme tidsrom vil Knutsen miste 7 skip. Knutsen vil dermed bli den største aktøren i markedet. TOO har ikke bestilt tilstrekkelig med nye skip på bakgrunn av mangel på tilgjengelig kapital. Uten tilgang på kapital vil ikke TOO vinne kontrakter, flåten krympe og konkurransekraften vil ble vesentlig svekket. Knutsen vil dermed kunne øke sin markedsandel på bekostning av TOO.

Antatte årsaker for situasjonen i TOO:

- Markedet for shuttletankere har vært dårlig på bakgrunn av oljeprisfallet. Dagraten på shuttletankere er avhengig av oljeprisen, og i likhet med andre offshore-sektorer er markedet preget av overkapasitet med høy og aggressiv priskonkurranse (ref. kap. 2.3.6).
- Det eksiterer få inngangsbarrierer, og det er vanskelig å oppnå konkurransefortrinn. Trusselen fra nye aktører og rørledning som substitutt er stor (ref. kap. 2.4.1).
- Investeringer i nye segment og feilslåtte prosjekter har ført til at TOO har tapt penger og ikke har råd til å investere i nye skip.

- Investeringer i shuttletankermarkedet ble nedprioritert da FPSO og FSO markedet ga høyere avkastning. TOO har derfor kommet bakpå med fornying av flåten og vil miste konkurransefortrinnet selskapet hadde gjennom stordriftsfordeler (ref. kap. 2.3.1). Selskapet hadde for lite fokus på å bevare sitt konkurransefortrinn og konkurrentene kan duplisere fortrinnet (ref. kap. 2.2.2).
- TOO har for lite egenkapital til å få lån i bankene. Investeringsviljen hos bankene er lav på bakgrunn av at markedet er dårlig.
- Den flate strukturen i selskapet er uoversiktlig. Det er usikkerhet i arbeidshverdagen til ansatte, og uklarheter rundt arbeidsoppgaver. TOO har en lav operasjonell effektivitet som gjør at konkurrentene er mer kostnadseffektive og får større vinning ut av flåten (ref. kap. 2.3.5). Kostnadseffektivitet gir konkurrentene et fortrinn ovenfor TOO (ref. kap. 2.3.1).
- Shuttletankere er spesialiserte, men kan bygges om etter fartstidsbegrensningen på 20 års. Teekay er for dårlig til å gjennomføre ombyggingsprosjekter og kan få stor vinning av å gjennomføre vellykkede ombygninger.
- Teekay er differensierte gjennom CoA-markedet (ref. kap. 2.3.3). Konkurransen på CoA øker gjennom Knutsens satsing i dette segmentet. Tidligere hadde TOO et midlertidig konkurransefortrinn gjennom et *first mover advantage* (ref. kap. 2.2.3), som Knutsen nå kopierer gjennom å tilegne seg samme ressursbase som TOO.

5 Resultater og fortolkning

Dette kapittelet inneholder:

- Resultater analysert ved hjelp av Porters femkraftsmodell, diskusjon og oppsummering.
- VRIN-analyse med diskusjon, resultat og oppsummering.
- Oppsummering av analysene i et SWOT-rammeverk.
- Andre funn som havner utenfor studiens begrensninger og analytiske rammeverk.
- Endelig forklaring.

Konklusjonen i påfølgende kapittel er basert på funnene i de to analysene og oppsummeringen presentert i SWOT-rammeverket.

5.1 Porters femkraftsmodell

I gjennomføringen av analysen av de fem kreftene som avgjør konkurransesituasjonen i markedet som er foreslått av Porter (1979) og Porter (2008) er informasjonen hovedsakelig basert på en spørreundersøkelse gitt til fem av de totalt seks intervjuobjektene. Denne analysen har som mål å analysere markedet for å forstå mikroomgivelsene som påvirker TOOs konkurransesituasjon. Spørsmålene i undersøkelsen er formet etter de ulike kriteriene foreslått av Porter (1979) og Porter (2008). Utfallet av denne spørreundersøkelsen er støttet opp med det som kom frem under intervjuene, dokumenter som er blitt gjort tilgjengelig av TOO selv, og samtaler og møter som er gjennomført under arbeidsperioden. I tabellene i starten av hvert delkapittel er resultatet av svarene oppsummert. Der hvor desimaler forekommer er dette fordi et svar av typen ”ja/nei” er blitt betraktet som 0,5 ja og 0,5 nei.

5.1.1 Trusler fra nye inntrengere

Tabell 6: Resultat for faktorer som avgjøre trusselen fra nye inntrengere.

Spørsmål	Ja	Nei
Eksisterer det stordriftsfordeler i shuttletankermarkedet? Er disse i så fall forbundet med tilbud, etterspørsel, relasjoner eller nettverk?	5	0
Er det store kostnader forbundet med å bytte leverandør fra kundenes side?	1	4
Dersom en ny aktør skal slå seg opp i markedet (shuttletankere), er dette svært kapitalkrevende?	4	1
Har eksisterende aktører (uavhengig av størrelse) kostnadsfordeler som hindrer nye aktører å etablere seg i markedet?	3	2
Vil tilgangen til distribusjonskanaler kunne virke som et hinder for en ny aktør som ønsker å etablere seg i markedet?	3	2
Eksisterer det lover eller regler fra myndighetene som gjør det vanskelig for en ny aktør å entre markedet?	1	4

5.1.1.1 Diskusjon:

Stordriftsfordeler

Fra spørsmålene alene kan det tyde på at trusselen fra nye inntrengere ikke er av en slik størrelse at det utgjør en betydelig trussel for TOO (ref. kap. 2.4.1.1). Under intervjuene tegner det seg et noe annerledes bilde. Alle de spurte i undersøkelsen sier at det eksisterer stordriftsfordeler, men i intervjuene kommer det frem at TOO har en høyere kapitalkostnad enn enkelte av konkurrentene. I kapittel 2.3 legges det frem at i modne industrier oppnås konkurransefortrinn som regel gjennom et lavt kostnadsnivå. I tillegg uttaler flere intervjuobjekt at selskapet som kan tilby den laveste raten og oppfyller kravene vinner TC-kontraktene. Før shuttletankermarkedet modnet differensierte TOO seg gjennom å være en av to aktører som var best på drift, sikkerhet og operasjoner. I intervjuene kommer det frem at modningen av industrien har ført til at andre aktører er mer kompetitive på TC-kontrakter da enkelte konkurrenter har en lavere kostnadsbase og dermed kan tilby lavere rate. Dette tyder på at stordriftsfordelene som tidligere gav et fortrinn mot mindre og nye aktører ikke er like gjeldende i dag som de var før. Det samme intervjuobjektet uttalte også at shuttletankertjenester er blitt ”*commoditized*”. Dette er i tråd med at modne industrier standardiseres og fører til at differensiering som kilde til konkurransefortrinn blir vanskeligere

(ref. kap. 2.3). Det kommer frem i intervjuene at så lenge en tilbyder oppfyller kravene til sikkerhet, HMS og kvalitet så vil tilbyderen med lavest dagrate vinne kontrakten.

På den annen side kommer det også frem i alle intervjuene at har TOO mulighet til å gjennomføre spesialprosjekt og drive med CoA på grunn av sin størrelse. Dette kan tyde på at større eksisterende selskap har stordriftsfordeler. Stordriftsfordeler har gitt TOO mulighet til å drive i CoA-markedet, noe som tilsier at stordriftsfordeler kan fungere som en inngangsbarriere for aktørene som ønsker å konkurrere i CoA-markedet. Dette strider mot teorien om at konkurransefortrinn i modne markeder i stor grad vil oppnås gjennom kostnadsfordeler. Dette kan sees i sammenheng med at stordriftsfordelene kun gir et konkurransefortrinn på CoA. Konkurransefortrinn på TC oppnås gjennom kostnadsfordeler og stordriftsfordeler vil derfor kun være en inngangsbarriere i CoA-markedet.

Byttekostnader for kunden

Fire av fem svarer at det ikke medfører store byttekostnader for en kunde å bytte leverandør. I intervjuene fremkommer det også at kundene ønsker å opprettholde konkurranse i markedet. Et intervjuobjekt uttaler at dette har hatt størst negativ konsekvens for TOO og Knutsen i Nordsjøen, da Statoil ønsker å få inn flere aktører i markedet. Dette er noe av bakgrunnen for fremveksten til AET. Et annet intervjuobjekt støtter opp denne påstanden med at Statoil har unngått å legge nye kontrakter inn i masteravtalen mellom Statoil og TOO. I kombinasjon med at det ikke var særlig uenighet i spørreundersøkelsen kan det antas som en faktor som gjør det lettere for en inntrenger å gå inn i markedet (ref. kap. 2.4.1.1).

Kapital

At det er kapitalkrevende å entre markedet er ikke like diskutabelt. Intervjuobjektene påstår at byggekostnaden for et skip er ca. 120 millioner dollar, og å bygge opp en flåte vil kreve mye kapital. Imidlertid poengteres det at dersom et selskap har kapital så er det ikke mye annet som hindrer en ny aktør å gå inn i markedet. Et intervjuobjekt uttaler at det ikke er vanskelig for en kapitalsterk aktør å bestille ti shuttletankere og å få tak i personer som med erfaring til å drifte skipene. På den annen side er det tvilsomt at en ny aktør vil kjøpe store mengder skip for å gå inn i et marked som er mettet. Ettersom det er kapitalkrevende å gå inn i markedet vil dette kunne være en inngangsbarriere for mindre kapitalsterke aktører (ref. kap. 2.4.1.1).

Kostnadsfordeler

Tre av fem svarer at eksisterende aktørene i shuttleankermarkedet har kostnadsfordeler som hindrer etableringen av nye aktører. Gjennom intervjuene kommer det frem at en stor aktør vil kunne senke enhetskostnaden per skip gjennom å bestille flere tilsvarende skip fra samme leverandør. Fordelen med dette er at skipene kun må prosjekteres den første gangen, og prosjekteringskostnadene kan spres ut over antall kjøpte båter. Dette er et eksempel på en stordriftsfordel som fem av fem svarte at selskapet har. Som nevnt i teorikapittel 2.3.1 er stordriftsfordeler en kilde for å oppnå kostnadsfordeler. På den annen side trekker flere intervjuobjekter frem at TOO har dyrere kapital enn en mindre konkurrent. Dette tyder på at en aktør som har tilgang på billig finansiering vil de kunne tilby en mer kompetitiv rate i en anbudskonkurranse, uavhengig av stordriftsfordeler. At inntrenger kan være konkurransedyktig på bakgrunn av billig kapital kan være noe av grunnen til at det er uenighet knyttet til dette spørsmålet. Ettersom TOO har både kostnadsfordeler og ulemper knyttet til driften sin, kan ikke kostnadsfordeler sees på som hverken et hinder eller en fordel for en ny inntrenger basert på det som er omtalt i kapittel 2.4.1.1.

Tilgang på distribusjonskanaler

Videre svarte også tre av fem at tilgangen på distribusjonskanaler vil kunne virke som et hinder for nye inntrengere, noe som trekkes frem som en mulig inngangsbarriere. På dette spørsmålet vare det flere av de spurte som svarte på formen ”ja/nei” og det kan tolkes som at dette ikke er helt anvendbart på denne bransjen. Flere av intervjuobjektene har trukket frem at bransjen er liten og at den preges av et tett nettverk. Inntrengere kan ha en ulempe ved å ikke være en del av nettverket. Det trekkes også frem at aktørene som velger å gå inn i shuttleankermarkedet ofte har drevet med shipping før, og har derfor en viss kjennskap til miljøet. På bakgrunn av uenigheten hos intervjuobjektene så kan muligens ikke dette sees som et stort hinder for nye inntrengere (ref. kap. 2.4.1.1).

Lover og regelverk

En faktor som muligens taler for at en inntrenger kan gå inn i markedet er at fire av fem spurte svarer at det ikke finnes lover eller regler fra myndighetens side som hindrer en ny aktør å gå inn i markedet. Dette nevnes ikke under noen av intervjuene, men det er kjent at norske myndigheter prøver å opprettholde konkurranse i markedene gjennom konkurransetilsynet. I kombinasjon med at det var relativt stor enighet om dette så kan sannsynligvis ikke dette ansees som en inngangsbarriere (ref. kap. 2.4.1.1).

Annet

Andre relevante funn i analysen rundt trusselen fra inntrengere er at et de fleste nye aktørene i shuttlemarkedet er etablerte shippingaktører som ønsker å differensiere porteføljen sin i mindre risikofylte segment. Dette viser at markedet er stabilt, og at det er lettere for inntrengere å komme inn i markedet. Det påpekes at det ikke er trolig at det vil komme noen nye aktører i markedet, men at hvis dette skulle skje vil det i så fall være i Brasil. Det presiseres at trusselen for fremtiden hovedsakelig er nye, mindre aktører som har vært i markedet i ti år eller mindre og AET blir pekt ut som den fremover lente aktøren. Clarkson-rapporten ”*Shuttle tanker market*”, viser at gjennomsnittlig utnyttelsesgrad i markedet er på ca. 60 % (Clarkson Platou, 2018). Dette kan tyde på at markedet er mettet og at det for øyeblikket ikke er behov for flere shuttle-tankere. Dette kan være en barriere for nye inntrengere.

5.1.1.2 Oppsummering av funn

Av diskusjonen fremgår det at det per i dag eksisterer inngangsbarrierer men ingen blir vurdert som kritiske. Dersom en ny aktør skulle ønske å gå inn i markedet så er det mulig. Dette betyr at klyngen med selskap i industrien ikke har et konkurransefortrinn mot inntrengere (ref. kap. 2.2.4). I intervjuene kommer det frem at er det lite trolig at nye aktører vil gå inn i shuttle-tankermarkedet, og dersom det skulle skje vil det trolig være i Brasil. På bakgrunn av dette blir trusselen fra nye inntrengere vurdert til å ikke være av stor betydning.

5.1.2 Leverandørens forhandlingsmakt

Tabell 7: Resultat for faktorer som avgjør leverandørens forhandlingsmakt.

Spørsmål	Ja	Nei
Er leverandørene mer konsentrert enn dere som kunder? (Er det få verft i forhold til antall rederier?)	0	5
Er det en differensiering i shuttletankerne som blir produsert? (Er det stor forskjell på shuttletankere levert fra ett verft til et annet?)	3	2
Vil det innebære kostnader for dere å bytte til et annet verft enn det dere har brukt til deres siste bestillinger?	2,5	2,5
Er det konkurranse fra substitutter? (Kan dere som kunde velge å kjøpe et annet produkt for å løse samme behov?)	1	4
Får dere signaler om at verftene ønsker å integrere fremover i verdikjeden, altså begynne å drive med shuttletankere selv?	0	5
Er shuttletanker bransjen en avgjørende del av verftenes kundegruppe?	0,5	4,5

5.1.2.1 Diskusjon

Antall leverandører

Av svarene i undersøkelsen kan det tilsynelatende virke som om leverandørene ikke har en betydelig forhandlingsmakt ovenfor kundene, som i denne sammenhengen er rederiene. Fem av fem spurte svarer at leverandørene ikke er mer konsentrert enn kundene. Dersom kundene er mange flere enn de som kan levere produktet, kan etterspørselen være større enn tilbudet og verftene kan muligens skru opp prisene. Her er det ikke tilfelle og antall aktører som potensielt kan finne på å kjøpe shuttletankere er færre enn antallet aktører som kan levere disse båtene. Dette kan føre til at dersom et rederi er misfornøyd med prisen de får av et verft kan de gå til et annet. Dette kan redusere forhandlingsmakten til leverandørene (ref. kap. 2.4.1.2).

Differensiering

Tre av fem intervjuobjekter svarer at det er en differensiering på shuttletankere levert fra forskjellige verft. Dette kan gi verftene økt forhandlingsmakt hvis et verft er kjent for å levere båter av høy kvalitet eller at verftet er gode på visse tekniske spesifikasjoner. Dette vil øke forhandlingsmakten til gode verft ettersom de kan bli rederienes foretrukne leverandør. På den annen side så er shuttletankermarkedet blitt en moden industri og det er vanskelig å hente et konkurransefortrinn på bakgrunn av differensiering (ref. kap. 2.3). Dette støttes av at tre intervjuobjekt omtalte shuttletankermarkedet som *commoditized*. Dette kan brukes til å argumentere for at selv om det er en differensiering i shuttletankere som blir levert fra ulike verft er det ikke sikkert dette vil gi verftene økt forhandlingsmakt i fremtiden. Ettersom det er uenighet, i kombinasjon med at det er et modent marked med standardiserte produkt, kan trolig ikke dette regnes som en faktor som gir leverandørene økt forhandlingsmakt (ref. kap. 2.4.1.2).

Byttekostnader

Det er uenighet hvorvidt det er kostbart for et rederi å bytte leverandør. Dette er trolig fordi det vil innebære en økt prosjekteringskostnad dersom et rederi skal bestille flere tilsvarende skip og velger å bruke forskjellige verft. På den annen side så vil det sannsynligvis ikke koste noe for et rederi om de ett år bestiller fra et verft og så ti år senere bestiller fra et annet ettersom det da må prosjekteres på nytt grunnet nye kravspesifikasjoner og teknologiutvikling. Det er derfor vanskelig å si noe om hvorvidt dette vil tale for styrket eller svekket forhandlingsmakt for leverandørene (ref. kap. 2.4.1.2).

Substituerende produkter

Fire av fem spurte hevder at verftene ikke har konkurranse fra substituerende produkt. Dette betyr at rederiene ikke kan kjøpe et annet produkt som substitutt for shuttletankere. TOO har jobbet med å utvikle ny teknologi som kan substituere shuttletankere i Brasil, men denne teknologien er lagt på is. Dette kan være noe av årsaken til at en av de spurte svarte ja på dette spørsmålet, men dette vil bli tatt opp igjen under kapittel 5.1.4.1 i diskusjonen om trusler fra substitutter. På bakgrunn av dette vil trolig ikke substituerende produkter redusere leverandørenes forhandlingsmakt (ref. kap. 2.4.1.2).

Integrering fremover i verdikjeden

Fem av fem svarer at det ikke er stor sannsynlighet for at verftene vil integreres fremover i verdikjeden og begynne å drive shuttletankere selv. Dette kan vitne om redusert forhandlingskraft for leverandørene. Dersom leverandørene ønsket å drive skip selv, kunne de brukt dette til å skru opp prisene (ref. kap. 2.4.1.2). Dersom rederiene hadde fryktet at verftene kunne gå inn i markedet og bli en konkurrent ville dette gjort at rederiene ikke ville kunne forhandle særlig på pris da dette ville vært et insentiv for verftene til å heller drive shuttletankere selv.

Viktighet av kundegruppen

Til slutt hevder 4,5 av fem spurte at shuttletankerrederiene ikke er en avgjørende del av verftenes kundegruppe. Dette er noe som svært trolig vil kunne øke leverandørens forhandlingsmakt, samsvarende med innholdet i kapittel 2.4.1.2. På den annen side har det kommet frem under intervjuene at verftene har slitt med få bestillinger av nye skip på bakgrunn av dårlige tider i oljebransjen. Det kommer også frem at selv om shuttletankermarkedet har opplevd noen svingninger i rater, så er ikke oljeprisen veldig avgjørende for dagratene. De dårlige tidene har muligens gjort at verftene er desperate etter oppdrag, noe som sannsynligvis har redusert verftenes forhandlingsmakt de siste årene hvor oljeprisen har vært svak. I tider hvor oljeprisen er høy er trolig ikke shuttletankere et viktig kundesegment for verftene, noe som kan øke forhandlingsmakten til leverandørene. På den annen side så er TOO en av de største aktørene inne shuttletankermarkedet. Dette kan være en faktor som vil kunne gi TOO et bedre forhandlingsgrunnlag hos leverandørene i forhold til de mindre aktørene, ettersom TOO gjerne vil bestille i større kvantum enn de mindre aktørene. Ettersom oljeprisen har steget og tilsynelatende er på vei oppover vil dette trolig være en faktor som kan øke leverandørens forhandlingsmakt (ref. kap. 2.4.1.2).

5.1.2.2 Oppsummering av funn

I diskusjonen kommer det frem at noen av faktorene taler for, og noen i mot økt forhandlingsmakt for leverandørene. Det er en overvekt av faktorer som taler i mot. På bakgrunn av det som fremkommer av intervjuene, diskusjonen og spørreundersøkelsen vurderes ikke leverandørens forhandlingsmakt til å være stor.

5.1.3 Kundenes forhandlingsmakt

Tabell 8: Resultat for faktorer som avgjør kundenes forhandlingsmakt.

Spørsmål	Ja	Nei
Er det få kunder?	2	3
Kjøper kundene i store volum?	3,5	1,5
Er deres tjenester ulike og differensierte fra de tjenestene de andre shuttletankerrederiene selger?	2,5	2,5
Medfører det store kostnader for kundene å bytte fra dere til en annen leverandør?	1,5	3,5
Er det sannsynlig at operatørselskapene vil kunne begynne å drive shuttletanker virksomhet selv, altså integrere bakover i verdikjeden?	3,5	1,5
Utgjør shuttletankertjenester en betydelig andel av kundenes totale kostnader?	1	4
Opererer deres kunder med lav profitt?	0,5	4,5
Påvirker produktet dere leverer kvaliteten til sluttproduktet til kunden?	3	2
Har tjenestene Teekay leverer kostnadseffekt på andre deler av driften til kunden? (effektiviserer drift, reduserer behov for arbeidskraft, øker sikkerhet)	2	3

5.1.3.1 Diskusjon

Antall kunder

Tre av fem svarer nei på spørsmålet om det er få kunder. Dette kan tyde på en redusert forhandlingsmakt for kundene. Dersom det er få kunder (oljeselskap) kontra leverandører (rederier) vil det bety mer for rederiene å få en spesifikk kunde enn dersom det er mange kunder. Det er imidlertid noe uenighet rundt dette, noe som kan komme av at det ikke er en bransje hvor det er hyppig tilførsel av nye kunder. Det fremkommer i intervjuene at et oljeselskap vil sende kontrakter på anbud i shuttletankermarkedet i god tid før et oljefelt settes i produksjon. I den sammenheng kan man argumentere for at det er liten tilgjengelighet på nye kunder fordi TOO ikke kan gå ut i markedet og skaffe kunder sporadisk. Nye kunder kan kun anskaffes i forbindelse med en kontrakt som skal fornyes og oljeselskapet ønsker å bytte leverandør, eller i forbindelse med et nytt oljefelt. Imidlertid uttaler et intervjuobjekt at det er flere oljeselskap enn redere, noe som taler for at kunden har redusert forhandlingsmakt. På bakgrunn av at kundene ikke er lett tilgjengelig, og at det er uenighet rundt spørsmålet, er det vanskelig å se om dette er en faktor som vil styrke eller svekke forhandlingsmakten til kundene (ref. kap. 2.4.1.3).

Innkjøpsvolum

3,5 av fem svarer at kundene kjøper i store volum. Dette er noe som kan øke kundenes forhandlingsmakt. Uenigheten kan stamme fra at det er variabel lengde på kontraktene samt hvor mange båter som inngår i kontrakter som beskrevet i kapittel 4.5. Gjennom masteravtalen mellom TOO og Statoil, chartrer Statoil en varierende mengde skip fra år til år. Dette er et eksempel på en kunde som kjøper i stort volum. I tillegg opererer TOO med CoA-kontrakter som kan forklare hvorfor noen vil hevde at kundene ikke kjøper i store volum. På bakgrunn av dette er det vanskelig å si hvorvidt dette er noe som taler for eller imot økt forhandlingsmakt hos kundene men det vil trolig være en helning mot at kundene har en noe økt forhandlingsmakt (ref. kap. 2.4.1.3).

Differensierte tjenester

På spørsmålet om TOO er differensierte fra konkurrentenes shuttle-tankertjenester svarte halvparten ja og halvparten nei. Det er derfor ut i fra spørreundersøkelsen ikke mulig å kommentere hvorvidt dette taler for eller imot kundenes forhandlingsmakt. Under intervjuene kommer det frem at alle aktørene leverer tilsvarende tjenester på TC-kontrakter. Modne industrier preges av standardiserte produkter (ref. kap. 2.3). Dette støttes av tre intervjuobjekt gjennom at markedet er *commoditized*. På den annen side uttaler flere at TOO er unike på spesialprosjekter. Dette i kombinasjon med at TOO leverer CoA-tjenester kan regnes for å være årsaken til delte meningene på dette spørsmålet. På bakgrunn av det er det rimelig å anta at kunden har høy forhandlingsmakt knyttet til TC og lavere forhandlingsmakt knyttet til spesialprosjekter og CoA (ref. kap. 2.4.1.3).

Byttekostnader

3,5 av fem svarer at det ikke vil medføre store kostnader for en kunde å bytte til en annen leverandør. Dette vil kunne gi kundene økt forhandlingsmakt. En av grunnene til uenigheten på dette spørsmålet kan ha utspring i CoA-markedet. I intervjuene kommer det frem at mange rederier konkurrerer på TC-kontrakter og alternativene for kundene blir mange. Ved kontraktens utløp står oljeselskapet fritt til å bestemme om den skal forlenges, med mindre noe annet er spesifisert på forhånd. På CoA-kontraktene danner det seg et annet bilde. Et intervjuobjekt uttaler at ”*Jo nærmere utløpet av COA-en du kommer, jo mer er kunden stukk med deg*”. Dette forklares med at det ikke er bygget opp et visst antall båter uten oppdrag i markedet, så kunden har ikke et mer økonomisk gunstig alternativ. Dette er trolig grunnen til

at det er en del forskjellige svar på dette spørsmålet. Hvis en CoA-kunde skulle velge å bytte fra CoA til TC vil dette øke kostnadsnivået hvis kunden ikke har behov for hele kapasiteten til skipet. På den annen side så vil det å bytte leverandør på en TC-kontrakt ikke medføre ekstra kostnader for kunden, og kunden vil kanskje klare å forhandle frem en bedre rate. Denne faktoren vil trolig kunne bidra til økt forhandlingsmakt for kunden, spesielt på TC (ref. kap. 2.4.1.3).

Integrere bakover i verdikjeden

3,5 av de spurte svarer at det er mulig at kundene ønsker å integrere bakover i verdikjeden, altså at oljeselskapene begynner å drifte shuttletankere selv. Til tross for noe uenighet kan dette tolkes som at kundene har en viss forhandlingsmakt. Dette støttes delvis av et intervju hvor det kommer frem at Statoil har forsøkt å by på CoA-kontrakter med båter som selskapet har innleid fra TOO på TC-kontrakt. TOOs shuttletankerdivisjon er et resultat av Statoils egen shuttletankervirksomhet som ble skilt ut via Navion. Dette viser at et stort oljeselskapene har eid og driftet shuttletankere før, noe de gjør i dag med innleide skip fra TOO. En årsak til at noen har valgt å svare nei på dette spørsmålet er trolig fordi de er mindre tenkelig at det er aktuelt for mindre selskap da kun Statoil er nevnt i intervjuene. Et intervjuobjekt uttaler i kontrast at det sees på som lite sannsynlig at oljeselskap skal kjøpe og eie shuttletankere selv. På bakgrunn av svarene kan dette trolig være noe som vil kunne drive opp forhandlingsmakten til de største kundene (ref. kap. 2.4.1.3).

Andel av kundens totale kostnader

De fire siste spørsmålene ønsker å belyse kundenes prissensitivitet. Fire av fem svarer nei på spørsmålet om shuttletankertjenester utgjør en stor del av kundenes totale kostnader. Dette er en faktor som fører til at kundene mest sannsynlig ikke vil være prissensitive. Dersom en kunde er prissensitiv vil kunden forsøke å forhandle med ulike leverandører for å skaffe seg den beste prisen. Det fremkommer av intervjuene at oljeselskap tjener penger på å maksimere profitt, mens shippingselskaper tjener penger ved å kutte kostnader. Dette kan tolkes som at oljeselskapene har høy profitt, og opererer med høye marginer, noe som muligens fører til at shuttletankertjenester ikke er en stor del av deres totale kostnader. Det nevnes imidlertid i et intervju at i årene med lav oljepris har oljeselskapene forsøkt å reforhandle ratene på kontrakter som skal fornyes. Det kommer også frem i flere intervjuer at oljeselskapene ønsker å øke konkurransen for å holde ratene nede. Dette vil også bli gått nærmere inn på i avsnitt

5.1.5. Dette viser at kunden er opptatt av pris, selv om svarene i spørreundersøkelsen ikke tyder på at kunden er prissensitiv (ref. kap. 2.4.1.3).

Kundenes profitt

4,5 av de fem spurte svarer nei på om kundene til rederiene operer med lav profitt.. Dette kan knyttes opp mot det som er beskrevet i forrige avsnitt, nemlig om at oljeselskapene hovedsakelig tjener penger på å maksimere profitt. Det kan tenkes at kundenes profitt ikke vil kunne bidra til at kundene er prissensitive (ref. kap. 2.4.1.3).

Innvirkning på kvaliteten til kundens sluttprodukt

Tre av fem svarer at shuttletankere påvirker kundens sluttprodukt. Slik det fremstilles i intervjuene, kan dette best forklares ved at dersom et rederi ikke skulle klare å transportere så får ikke oljeselskapet fraktet oljen til land. Dette kan føre til produksjonsstans. Under samtaler med TOO kom det frem at oljeselskap ser på en produksjonsstans som tapt fortjeneste som selskapet ikke får igjen. Det er derfor svært viktig at shuttletankerne har en god regularitet. Dette kan brukes til å argumentere for at TOO er en ettertraktet aktør ettersom selskapet har en god track-record. Dette støttes opp gjennom flere sitater fra tre intervjuobjekter hvor den ene uttaler at hvis TOO leverer tilsvarende betingelser som en konkurrent så vil TOO være ”preferred supplier”. Dette vitner om at kvalitet verdsettes av leverandørene. Samtlige intervjuobjekter uttaler at selv om leverandørene verdsetter kvalitet, så er pris blitt det avgjørende kriteriet. Det tyder på at dersom TOO er dyrere enn en konkurrent så blir konkurrenten foretrukket. Dette kan forklare hvorfor det er uenighet i svarene på spørsmålet. Oljeselskapene er avhengig av kvalitet og sikkerhet men så lenge kravene er oppfylt, vil pris avgjøre konkurransen. Dette kan tyde på at kundene er prissensitive (ref. kap. 2.4.1.3).

Kostnadseffekt på andre deler av kundens drift

Tre av fem svarer at shuttletankere ikke har en kostnadseffekt på andre deler av kundens drift. Dette kan tyde på at kundene ikke er prissensitive (ref. kap. 2.4.1.3). Det er riktignok noe uenighet på dette spørsmålet, men det kan hovedsakelig forklares ut i fra samme resonnement som i forrige avsnitt, nemlig at dersom rederiene ikke klarer å levere transporttjeneste så vil dette få store konsekvenser for oljeselskapene.

5.1.3.2 Oppsummering av funn

Det fremkommer i diskusjonen at de ulike faktorene taler både for og imot økt forhandlingsmakt for kundene, med en svak overvekt for. Det kommer også frem at kundene ikke er prissensitive, men opptatt av pris. På bakgrunn av det som kommer frem av intervjuene, diskusjonen og spørreundersøkelsen vil kundene trolig ha en viss forhandlingsmakt på TC-kontrakter, men liten forhandlingsmakt på CoA-kontrakter.

5.1.4 Trusler fra substitutter

Tabell 9: Resultat for faktorer som avgjør trusselen fra substitutter.

Spørsmål	Ja	Nei
Finnes det et substitutt som tilbyr et bedre pris/kvalitet-forhold enn det deres bransje tilbyr?	2	3
Er byttekostnadene til et slikt substitutt i så fall høye?	3	2

5.1.4.1 Diskusjon

Av intervjuer, samtaler og dokumenter fremgår det at rørledning er det eneste substituttet for shuttletankere. Noe av årsaken til at tre personer svarer nei på om det finnes substitutter som tilbyr bedre pris/kvalitet, kan være at dersom shuttletankere benyttes på et oljefelt, så er dette mest økonomisk gunstig. Dette henger tett sammen med neste spørsmål der tre av fem svarer at byttekostnadene til et substitutt er høye. Dersom det er beregnet at shuttletankere vil være mer økonomisk lønnsomt fremfor rørledning vil oljeselskapet tape penger på å bytte løsning. En utfordring med rørledning er hvor dypt det er og feltets plassering i forhold til Norskerenna. På Johan Sverdrup feltet skal det bygges rørledning (Olsen, 2018), noe som tilsier at Norskerenna ikke nødvendigvis er en stor utfordring som tidligere. Dette kan tyde på at shuttletankere vil møte større utfordringer fra rørledning som substitutt. På den annen side så er størrelsen og levetiden på feltet faktorer som gjør at shuttletankere kan være billigere enn rørledning. Johan Sverdrup er et stort felt med lang forventet levetid. Det fremkommer i intervjuene at de fleste feltene som blir oppdaget i Nordsjøen er små felt hvor shuttletankere er minst kostbart.

Det er et økt fokus på å forlenge levetiden til eksisterende oljefelt gjennom tilknytning av nærliggende reservoarer. I tillegg brukes ny teknologi for å øke utvinningsgraden fra eksisterende felt, noe som taler for at behovet for shuttletankere blir forlenget. I samtaler kommer det frem at rørledning ikke kan erstatte shuttletankere i Brasil grunnet at oljefeltene ligger på store dyp. På den annen side så er ikke værforholdene særlig utfordrende, noe som skaper et fokus på å finne nye løsninger som kan erstatte shuttletankere i Brasil. TOO har gjennom samtaler fortalt at selskapet investerte i Hiload som skulle være et alternativ til shuttletankere. Et intervjuobjekt nevner at aktørene i Nordsjøen hjelper hverandre i situasjoner når det mangler kapasitet i en kort periode, ved å leie ut kapasitet til konkurrenten. Et intervjuobjekt uttaler; ”Så vi har noen sånne bytteavtaler, og det er det nesten blant alle som har båter her. Det er viktig at vi i felleskap viser at bøyelasting er reliable i forhold til rørledning”. Dette er et godt eksempel på at bransjen som helhet jobber hardt for å bekjempe den potensielle trusselen fra substitutter. På bakgrunn av dette kan det tyde på at trusselen fra substitutter ikke er av særlig betydning (ref. kap. 2.4.1.4).

5.1.4.2 Oppsummering av funn

På bakgrunn av det som kommer frem i intervjuene og spørreundersøkelsen vil trusselen fra substitutter være uten særlig betydning for bransjen.

5.1.5 Den interne konkurransen i markedet

Tabell 10: Resultat for faktorer som avgjør den interne konkurransen i markedet.

Spørsmål	Ja	Nei
Mener du det er mange aktører i markedet?	1,5	3,5
Er det stor vekst i markedet?	2,5	2,5
Er det høye barrierer for å legge ned shuttletankervirksomheten?	5	0
Opplever du at aktørene i markedet har en ulik strategisk tilnærming?	5	0
Er tjenesten/produktet dere tilbyr differensiert fra konkurrentene?	2	3
Er de faste kostnadene høye?	4,5	0,5
Når antall skip i markedet økes, øker det i store inkrementer?	1	4
Er det sannsynlig at det vil oppstå overkapasitet i markedet de neste 10 årene?	0	5

5.1.5.1 Diskusjon

Antall aktører i markedet

3,5 av fem svarer at det ikke finnes mange aktører i markedet. Dersom det er mange aktører i markedet vil det intensivere konkurransen i markedet. Ettersom flertallet mener det ikke er mange aktører i markedet vil dette kunne tyde på at de ikke er hard konkurranse. Ifølge rapporten ”*Shuttle tanker market*” (Clarkson Platou, 2018), så finnes det ni aktører i markedet, hvorav TOO og Knutsen er de to største aktørene. I intervjuene kommer det frem at konkurransen i markedet er forholdsvis tøff, hovedsakelig på grunn av at andre aktører med lavere kostnadsbase priser seg lavt. To intervjuobjekt hevder at enkelte konkurrenter priser dagraten så lav at selskapet ikke vil ha en fortjeneste. Dette gjøres for å kjøpe markedet, noe som kan tyde på at konkurransen er tilspisset. Konkurransefortrinn i en moden industri stammer i stor grad fra å senke kostandene (ref. kap. 2.3). Dette kan tyde på andre aktører har et konkurransefortrinn ettersom de har en lavere kostnadsbase og kan prise seg lavere enn de største aktørene. På den annen side hevder intervjuobjektene at de ikke har fortjeneste. Som nevnt så er dagrate den avgjørende faktoren for tildeling av kontrakt. På bakgrunn av dette kan det virke som at konkurransen i markedet er tøff, men at dette ikke nødvendigvis kan forklares ut i fra antallet aktører i markedet (ref. kap. 2.4.1.5).

Vekst i markedet

På spørsmålet om det er vekst i markedet er svarene jevnt fordelt. Dette taler hverken for eller imot en intensivering av konkurransen i markedet (ref. kap. 2.4.1.5). I et av intervjuene blir det nevnt at markedet i Nordsjøen har modnet og at feltene har hatt fallende produksjon. Produksjonen i Nordsjøen vil stabilisere seg i årene fremover, samtidig som den globale produksjonen vil øke. Det uttales også at det globale markedet har hatt en jevn stigning i produksjon fra felt som krever shuttle-tankere. Dette støttes av flere intervjuobjekt. Noe av årsaken til at det er såpass mye uenighet i svarene kan være at markedet hadde en nedgangssyklus med dårlig framtidsutsikter rundt 2010. Dette støttes i intervjuene og rapporten ”*Shuttle tanker market*” (Clarkson Platou, 2018). En annen årsak til at svarene er motstridende kan være at behovet for shuttle-tankere har vært økende de siste årene på grunn av større spredning på oljefeltene. I et intervju uttaler intervjuobjektet at trenden i markedet er at nye oljefelt som dukker opp ofte er små. Vedkommende sier videre at CoA er et fornuftig alternativ for å gjøre små felt lønnsomme, noe som taler for vekst i CoA-markedet. Personen trekker også frem at utviklingen i markedet kan være svært gunstig for TOO, men at det er

helt avhengig av at TOO klarer å fornye CoA-flåten etter behov. Dersom TOO ikke klarer å dekke CoA-volumene vil det være nærliggende å tro at andre aktører vil forsøke å ta opp konkurransen. Deler av markedet er i vekst, men totalmarkedet vil ikke øke produksjonen forbi peak-nivået i 2002. På bakgrunn av dette vil ikke veksten i markedet hverken tale for eller i mot for tøffere konkurranse (ref. kap. 2.4.1.5).

Utgangsbarrierer

På spørsmålet om det eksisterer faktorer som gjøre det lite attraktivt å legge ned virksomheten, svarer fem av fem ja. Dette er noe vil tale for økt konkurranseintensivitet. Dette kommer ikke frem i intervju eller dokumenter, men har blitt nevnt i samtaler med TOO. Enigheten kan stamme fra at det ikke er økonomisk lønnsomt å kvitte seg med shuttletankere. I tre intervju har mistanken om at ombygging av shuttletankere til andre formål er svært kostbar og lite gunstig blitt bekreftet. Slik det fremgår av samtale og intervjuene så vil det være kostbart å trekke seg ut av shuttletankermarkedet. Det eksisterer høye økonomiske barrierer for å trekke seg ut av markedet. I kapittel 2.3.6 forklares at en strategi i nedgangstider kan være å selge sine eiendeler, men at avviklingskostnader kan forhindre dette. På bakgrunn av enstemmig svar og at det er forenelig med teorien om avviklingskostnader i modne industrier, kan det tyde på at utgangsbarrierer er en faktor som medfører økt intensitet i konkurransen (ref. kap. 2.4.1.5).

Aktørenes strategiske tilnærming

Fem av fem svarer at aktørene har en ulik strategisk tilnærming. Dette kan tyde på at konkurransen i markedet er intensiv. Under intervjuene kommer det frem flere moment som kan tyde på at dette er tilfellet. Hovedtrekkene som kommer frem er at TOOs tidligere største konkurrent, Knutsen, ikke har satsset på CoA-markedet i samme grad. I et intervju kommet det frem at Knutsen har fire små båter som kan tilbys på TC-kontrakt hvor TOO bruker større båter til å frakte volumene på CoA. Knutsen har redusert mengden skip som operer på CoA, og satser fullt på TC. Som nevnt tidligere så er trenden at andre aktører priser seg lavere og vinner TC-kontrakter, mens TOO og Knutsen har mer kompetanse og kan takle spesialprosjekter. TOO har gjennom satsingen i CoA-markedet en klar fordel ovenfor Knutsen ettersom selskapene stiller tilnærmet likt på TC og spesialprosjekter. Som nevnt i kapittel 2.3.3 kan konkurransefortrinn også oppnås gjennom differensiering i en moden industri. TOOs satsing på CoA kan gi et fortrinn ovenfor Knutsen. I intervjuene kommer det frem at

enkelte andre aktører har tilgang på billig kapital og priser seg veldig lavt for å vinne TC-kontrakter. AET trekkes frem som den mest aggressive konkurrenten. Å gå uten særlig fortjeneste kan være en bevisst strategi AET har valgt for å kjøpe seg markedsandeler. Intervjuobjektene påpeker også at AET ikke ønsker å gå med tap over lang tid. På den annen side er nok dette en meget reell trussel for både TOO og Knutsen. Dette kan type på at det er forskjellige strategiske tilnærminger i markedet, noe som støttes opp av full enighet i svarene. Dette vil trolig bidra til å spisse konkurransen i markedet (ref. kap. 2.4.1.5).

Differensiering mellom konkurrentene

Tre av fem svarer nei på spørsmålet om produktet TOO leverer er differensiert fra produktet til konkurrentene. Dette er en faktor som kan føre til tøffere konkurranse i markedet. En grunn til uenigheten kan være forankret i at alle aktørene er tilnærmet like på TC-kontrakter. Dette støttes av samtlige intervjuobjekter. Spørsmålet som er omtalt i kapittel 5.1.3.1 i avsnittet om differensierte tjenester kan sammenlignes med dette. Intervjuobjektene er uenig på begge spørsmålene. På bakgrunn av dette vil trolig konkurransen tilspisse seg ettersom aktørene tilbyr tilnærmet like tjenester på TC-kontrakter (ref. kap. 2.4.1.5)

Faste kostnader

4,5 av fem svarer at det er høye faste kostnader i markedet. Dette er blitt bekreftet gjennom samtaler med TOO. Dette vil kunne argumentere for en tilspisset konkurranse i markedet (ref. kap. 2.4.1.5).

Kapasitetsøkning i markedet og eventuell overkapasitet

Fire av fem svarer at kapasiteten i markedet ikke økes i store inkrement. Fem av fem svarer at det ikke er sannsynlig at de oppstår overkapasitet i markedet. Dette kan tyde på at det ikke er faktorer som vil intensivere konkurransen i markedet. Dette støttes i flere intervjuer og kan forklares med at det alltid har blitt bestilt nye skip mot kontrakt. Shuttletankere har en begrenset levetid, og hver dag skipet går uten kontrakt er avgjørende for den totale inntjeningen. Det er derfor optimalt at skipet går rett fra verft til transportkontrakt. Det er blitt uttalt i samtaler med TOO at ved forsinkede feltutbygginger må selskapet prøve å redusere tapet ved å sette skipet i midlertidige oppdrag. Dette er ofte ikke godt nok betalt for å dekke byggekostnadene. Av denne grunn så vil ikke kapasitetsøkning i markedet skje i store

inkrement, med mindre det blir tildelt en stor mengde kontrakter på samme tidspunkt. Dette forhindrer også overkapasitet i markedet.

På den annen side har tre intervjuobjekt trukket frem at TOO kanskje burde kjøpe nye shuttletankere på spekulasjon til CoA-markedet. Det er nylig bestilt skip som skal inn på en portefølje av CoA-kontrakter og nye bestillinger innenfor dette segmentet kan være preget av mye spekulasjon. Dersom kapasiteten øker i store inkrement og det er risiko for overkapasitet vil konkurransen i markedet skjerpes (ref. kap. 2.3.6). På bakgrunn av det som kommer frem i spørreundersøkelsen og intervjuene vil ikke konkurransen intensiveres gjennom overkapasitet (ref. kap. 2.4.1.5).

5.1.5.2 Oppsummering av funn

I analysen og diskusjonen av den interne konkurransen i markedet viser det seg at de ulike faktorene taler både for og imot økt intensitet i konkurransesituasjonen, med en sterk overvekt av faktorer som taler for økt intensitet. På bakgrunn av samtaler med selskapet, spørreundersøkelsen, intervjuene og diskusjonen er det tydelig at markedet preges av hard konkurranse.

5.2 VRIN

Gjennom samtalene og intervjuene som er gjennomført i forbindelse med denne studien er det tydelig at TOOs virksomhet er bygget opp rundt kunnskapen og ressursene som er lokalisert innad i selskapet. VRIN-rammeverket vil belyse de mest sentrale ressursene som er identifisert og vurdere om ressursene kan hjelpe TOO med å opprettholde sin posisjon i markedet for shuttletankere. I VRIN-analysen blir det vurdert hvordan ressursene kan hjelpe TOO å skape et konkurransefortrinn som opprettholder selskapets posisjon som en ledende aktør i markedet. Analysen vil også belyse hvordan forutsetningene rundt ressurser som tidligere har vært kilde til konkurransefortrinn har endret seg.

Intervjuobjektene har trukket frem fem ressurser som betydningsfulle for selskapets konkurransevne i markedet:

- Økonomiske ressurser
 - o Kapital/finansielle forhold
 - o Kostnadsnivå
- Humankapital
 - o Kompetanse
 - o Erfaring
- Organisatoriske ressurser
 - o Organisasjonsstruktur
 - o Organisasjonskultur
- Omdømme

5.2.1 Økonomiske ressurser

I samtlige intervju blir finansielle ressurser trukket frem som en viktig ressurs for både TOO og hele shuttletankermarkedet. Tilgang på konkurransedyktig kapital er det som avgjør om et selskap vinner en kontrakt eller ikke. Som forklart i kapittel 5.1.1.1 så ble kvalitet, sikkerhet, kompetanse og erfaring vektlagt som tildelingskriterier under tildeling av kontrakter før konkurransen tilspisset seg og markedet modnet. Det ble gitt en poengscore for hver av punktene, og tildeling av kontrakten var på bakgrunn av totalsummen på poengscoren og et økonomisk gunstig tilbud. I et modent marked utvikler varen seg til å bli standardisert, og kunden ønsker ikke å betale ekstra for et premium-produkt (ref. kap. 2.3.3). I dagens marked blir sikkerhet, kvalitet og kompetanse vektlagt som ja/nei spørsmål. Hvis kravene ikke er

oppfylt er ikke selskapet kvalifisert til å by på kontrakten. Kontrakten tildeles den rederen som kan tilby den laveste dagraten. Dette resulterer i at dagens redere ikke får betalt for å være bedre enn det som er kravet fra kunden. TOO kan utkonkurrere andre selskap på både sikkerhet, kvalitet og kompetanse, men siden alle er kvalifisert vinner konkurrentene på pris.

TOO er en av aktørene i markedet som passerer kvalifikasjonskravene med glans. Dette viser at TOO har en fordel eller et konkurransefortrinn som selskapet ikke får betalt for da markedet har modnet og blitt *commodotized*.

Dagratene i markedet er lite avhengig av oljeprisen og baserer seg på kostnadsbilde rundt bygging og drift av skipene. Faktorene som spiller inn på TOOs dagrate er:

- Byggepris
 - o Spesifikasjonskrav
- Kapitalkostnad
 - o Lånerenten
 - o Egenkapitalkostnad
- Residualverdibetraktning
- Operasjonelle kostnader

Byggeprisen på skipet er svært avgjørende for dagraten. Byggepris er avhengig av relasjoner, og mengde båt som bestilles. Utforming av spesifikasjoner er en kostbar prosess. Prisen på prosessen er lavere hvis det bestilles flere identiske skip og kostnadene kan spres ut mellom skipene. Slotpris og byggepris hos verftet er avhengig av flere faktorer, men i likhet med spesifikasjonskostnadene senkes kostnadene ved bestilling av større kvantum. Store rederi kan utnytte stordriftsfordeler mot mindre aktører og senke byggeprisen på skip. Investering i ny teknologi vil heve byggeprisen på skipet. TOO har tatt en ledende posisjon som en innovativ aktør, men dette kommer også med en pris. Ny teknologi og fokus på utvikling og innovasjon gjør utforming av spesifikasjoner og totalprisen på båten dyrere. Innovasjon kan prise TOO ut av konkurransen.

Kapitalkostnaden knyttet til finansieringen av skip blir nevnt som utslagsgivende i samtlige intervju. Grad av egenkapital, avkastningskravet på egenkapitalen og lånerenten avgjør prisen på kapitalen for å finansiere skip. TOO har tidligere hatt veldig god tilgang på konkurransedyktig kapital i form av sin MLP-struktur og en likvid aksje i tillegg til at lån har vært hentet billig i markedet. Dette har resultert i en lav kapitalkostnad som gjør det mulig for

TOO å tilby en lavere rate enn sine konkurrenter. Utviklingen i TOO har gjort at aksjen er lite likvid, og avkastningskravet per aksje er svært høy. Brookfield er majoritetseier i selskapet, og det er få aksjer som er tilgjengelig på børs. Brookfield er verdens største private equity selskap, så mengden kapital tilgjengelig er ikke et problem.

Endringen av eiersammensetningen har i midlertidig gjort det vanskeligere for TOO å hente kapital. Brookfield opererer med et høyere risikojustert avkastningskrav på investeringer i shuttletankermarkedet enn det mange av konkurrentene til TOO gjør. I kombinasjon med at den billigste lånerenten er gjennom banklån, så har TOO en relativt høy kapitalkostnad. Forutsetningene for å vinne kontrakter er blitt endret. Enkelte av TOOs konkurrenter har tilgang til vesentlig billigere kapital. TOO må utvikle svært gode businesscase for å få Brookfield til å investere med konkurransedyktig kapital. Det jobbes mye med dette i TOO.

TOO har muligheten til å se etter alternativ finansiering i markedet, og flere intervjuobjekter nevner at det er større opportuniste knyttet til investeringer i shippingvirksomhet innenfor oljebransjen i det lokale markedet. I et av intervjuene blir det nevnt at Teekay Offshore ideelt sett skulle vært notert på Oslo Børs. I Norge er det større forståelse og mindre bevisbyrde for at oljenæringen og shipping kan være en god investering, noe som vil føre til lavere risikojusterte avkastningskrav. Muligheten for å hente kapital i markedet er tilstede, men med Brookfield som majoritetseier kompliserer dette prosessen.

Tilgang på kapital til båter på CoA-kontrakter er en utfordring for TOO. For Brookfield vil CoA-kontrakter være mer appellerende da det gir en større avkastning, men å få bankene med på finansieringen kan være utfordrende. TC-kontrakter har vanligvis en levetid på 10-15 år med en opsjon på 5 år. En TC-kontrakt sikrer bankens investering og muliggjør en god rente. En CoA-avtale har vanligvis en varighet på 2-3 år med opsjon på 1-2 år. TOO er avhengig av en stor portefølje med kontrakter og en stor mengde båter for å betjene kontraktene. En båt kan ikke belånes opp mot en enkelt kontrakt, men mot hele porteføljen. CoA-kontrakter inneholder brønnsrisikoer, og TOO risikerer å ikke få forventet utnyttelsesgrad på en kontrakt da produksjonen på feltet kan være lavere. Banken er lite villig til å ta brønnsrisikoer, og det må derfor utvikles svært gode businesscase for å overbevise banken om at dette er en sikker investering. I to samtaler med TOO kommer det frem at TOO ikke har hatt et behov for å fornye skip direkte opp mot CoA-segmentet. Tidligere har det vært tilstrekkelig å flytte gamle skip på utgåtte TC-kontrakter over på CoA. Med større volumer og større mengde kontrakter

har TOO behov for flere båter på CoA. Tre intervjuobjekter uttaler at TOO er avhengig av å bestille skip mot CoA-segmentet da selskapet ikke har tilstrekkelig tilgang på skip med ledig kapasitet.

Etter utgått levetid på en shuttletanker har båten en residualverdi. Forskjellige betraktninger og beregninger av residualverdien på et skip spiller inn på mulig dagrate. Etter endt levetid er det normalt at skipene blir solgt som skrap og hugget opp. Noen skip blir solgt videre til andre aktører. Hvilken verdi båten har etter 20 år er vanskelig å beregne, men TOO operer med noe lavere residualverdi enn sine konkurrenter. Med en lavere beregnet salgspris etter endt kontrakt, må TOO ha en høyere dagrate enn sine konkurrenter for å oppfylle sine avkastningskrav.

Operasjonelle kostnader knyttet til driften av shuttletankere må dekkes inn i dagraten. TOO har satt deler av mannskapet ut til lavkostnadsland for å redusere variable kostnader. Dette er nevnt som en kilde for å oppnå kostnadsfordeler (ref. kap. 2.3.1). Investeringer i ny miljøvennlig og effektiv teknologi vil heve byggekostnadene på skipet, men senker variable kostnader til drivstoff. Som et stort selskap har TOO også behov for en større organisasjon. Organisasjonskostnadene må dekkes inn gjennom dagraten, og for at en stor organisasjon ikke skal drive dagraten nevneverdig opp må TOO spre organisasjonskostnadene ut over en stor flåte. Størrelsen på TOOs organisasjon og flåte gir selskapet mulighet til å utnytte stordriftsfordeler på innkjøp, teknisk og drift for å senke innkjøpskostnader og spre operasjonelle kostnader på hele flåten i TOO, også utover shuttletankere. Stordriftsfordeler er en kilde for å oppnå kostnadsfordeler.

Kontrakter som inngås er gjort på marginal fortjeneste. Kostnadene knyttet opp mot skipene er derfor sentrale for å holde kontraktene lønnsomme. TOO har tidligere hatt en veldig høy kostnadsbase som økte mye over kort tid. Konkurrentene hadde betraktelig lavere kostnader og TOO har gjort flere nedbemanninger og omstruktureringer for å være konkurransedyktige og holde kostnadene nede. Selv om TOO var reaktive og hang bak konkurrentene har endringene resulteret i at TOO er konkurransedyktige på kostnader. Den operasjonelle kostnadsbasen til TOO ligger på et nivå som ikke er en ulempe når det blir bydd på kontrakter, og hele organisasjonen jobber for å holde lønnsomheten oppe gjennom å holde kostnadene nede. Av kostnadsdriverne i en kontrakt er det tilgangen på kapital og evnen til å holde kostnadsnivået nede som blir betraktet som økonomiske ressurser.

5.2.1.1 Er ressursen verdifull?

Tilgang til kapital er svært viktig for et selskap som må fornye sine eiendeler. TOOs utfordrende økonomiske posisjon og Brookfield's oppkjøp og kapitalinnsprøytning har vært svært viktig for selskapet. Uten tilgang på ny kapital ville ikke TOO hatt muligheten til å fornye flåten sin. TOO sto i fare for å ikke kunne levere på eksisterende kontrakter, og selskapet var truet av konkurs.

Selv om Brookfield er ressurssterke har det vist seg vanskelig å få billig kapital for å vinne kontrakter. Brookfield krever en risikostjustert avkastning som er høyere enn noen av TOOs konkurrenter. Rederier som AET har tilgang på vesentlig billigere kapital, noe som gjør dem mer konkurransedyktig. Knutsen har tilnærmet samme kapitalkostnad som TOO. Dette viser at Brookfield vurderer risikoen i prosjektene likt som TOO sin tilsvarende konkurrent, og ønsker ikke å gå inn i prosjekter som har en risiko for å være ulønnsomme. Uten Brookfield ville ikke TOO ha hatt kapital til å by på nye kontrakter, og muligheten for å få kapital til gode prosjekt er definitivt til stede.

Tilgangen på lånefinansiering fra banken er tilstede i TOO, på samme måte som den er i andre selskap. Bankene tar samme risiko i TOO som hos konkurrentene, men er mer varsom med CoA-kontrakter da det representerer et større risikobilde. TOO har gode framtidsutsikter i CoA-markedet, noe som gir gode forutsetninger for å bygge en god businesscase og skaffe rimelig finansiering gjennom banker.

Som beskrevet i avsnitt 2.4.2.1 er en ressurs verdifull hvis den muliggjør at et selskap kan redusere en trussel eller utnytte en mulighet i markedet. TOOs finansielle ressurser utnytter muligheten for å konkurrere på kontrakter.

TOOs evne til å holde kostnadene nede og opprettholde tilstrekkelig profitt på inngåtte kontrakter er sentralt for selskapet. Shipping er en margin-industri hvor kostnadskontroll utnytter muligheten for lønnsomhet i markedet. Som beskrevet i kapittel 2.3.1 kan kostnadsfordeler oppnås gjennom stordriftsfordeler, lave variable kostnader, og lave driftskostnader. TOO utnytter sine stordriftsfordeler og har konkurransedyktige variable kostnader og driftskostnader. TOOs økonomiske ressurser blir vurdert som verdifull.

5.2.1.2 Er ressursen sjelden?

Det fremgår i intervjuene at shuttletankermarkedet et stabilt marked med jevn utvikling. Det er investeringsvilje i stabile markeder hvor det er høy sannsynlighet for sikker avkastning. Av dagens aktører i markedet har flere tilgang til like konkurransedyktig, eller mer konkurransedyktig kapital enn TOO. Hvilke partnere som er innad i et selskap, er avgjørende for kapitalkostnaden. Flere av TOOs største konkurrenter som Knutsen og AET har tilgang på like god eller billigere kapital.

Kostnadskontroll er en forutsetning for å drive med shippingvirksomhet. Shippingbransjen er en margin-bransje og gjennom høye kostnadsnivåer vil ikke et selskap være konkurransedyktig. Alle selskapene utnytter en hver mulighet for å senke kostnadene sine for å øke profitt. Aktører med for dyr kapital og for høye kostnader vil lukes ut av bransjen. Det er derfor rimelig å anta at de økonomiske forholdene i TOO ikke er sjelden (ref. kap. 2.4.2.2).

5.2.1.3 Ikke-imiterbar og ikke substituerbar

En ressurs som ikke er både verdifull og sjelden kan ikke være kilden til et konkurransefortrinn (ref. kap 2.4.2.2). De økonomiske ressursene i TOO blir vurdert som en *kritisk ressurs* for å konkurrere i shuttletankermarkedet. På bakgrunn av dette blir det ikke vurdert om ressursen er ikke-imiterbar og ikke-substituerbar.

5.2.2 Humankapital

Humankapital blir av alle intervjuobjektene trukket frem som en av de viktigste ressursene i TOO. TOO sin historie og arven etter Navion er videreført i selskapet. Selskapet har mange ansatte med erfaring lang. Flere har vært med siden før TOO kjøpte Navion. Gjennom lang erfaring har selskapet bygget seg opp kjernekompetanse. Erfaringsbasert kompetanse må videreføres til nye mennesker for å bevare kompetansen i selskapet.

Samtlige intervjuobjekter er enig i at TOO har en komplett kompetanse for å operere i shuttletanker-markedet. Organisasjonen har utviklet en bred kompetansebase som gjør selskapet konkurransedyktig både på TC-kontrakter og CoA. Det blir påpekt flere ganger at TOO sammen med Knutsen er best i verden på shuttletanker-opperasjoner. En av årsakene til dette er at begge aktørene har veldig lang fartstid i markedet og har vært ledende aktører over en lengre tid.

Flere intervjuobjekter nevner at det ikke krever en spesiell kompetanse for å frakte olje på TC-kontrakt. En TC-kontrakt går kun på å frakte olje fra A til B. Når tildelingskriteriene ikke vektlegger mengden kompetanse, men at kompetansen bare skal være tilstrekkelig, får ikke TOO betalt for sin kjernekompetanse i tildelingsprosessen av TC-kontrakter. TOO kan imidlertid utnytte sin gode kompetanse til å gjennomføre spesialprosjekter. Kjernekompetansen og størrelsen på selskapet muliggjør at TOO kan gjennomføre prosjekter som konkurrerende aktører ikke har evne eller mulighet til å ta på seg. Spesialprosjekter har et helt annet risikobilde enn vanlig oljetransport, og TOO kan med sin operasjonelle kompetanse og kapasitet prise risiko-prosjekt på en helt annen måte enn mange av sine konkurrenter. Denne fordelingen viser seg spesielt i Nordsjøen hvor TOO blant annet bruker sin kjernekompetanse til CoA-markedet. Dette kan være kilden til et konkurransefortrinn i et modent marked (ref. kap. 2.3.3).

Erfaring fra tidligere har vist at TOO er dårlig på strukturert prosjektledelse og prosjektgjennomføring. Det påpekes at TOO ikke har kompetanse i organisasjonen eller ledelsen til å følge opp store kapitalprosjekter. Kostnadsoverskridelser og forsinkelser har resultert i at TOO må drive krisehåndtering på enkelte prosjekter og TOO har vist at de er svært gode på å løse utfordrende situasjoner når ting ikke går som planlagt. Selv om kompetansen i selskapet muliggjør dette, ønsker TOO å være proaktiv for å forhindre situasjonen, og ikke reaktiv når noe skjer. Det blir nevnt i et intervju at dårlig strukturert prosjektledelse er et felles trekk for alle aktørene i shuttletankermarkedet. Flere påpeker at TOO ikke har behov for utvidet kompetanse på prosjektgjennomføring. Behovet for kjernekompetanse på prosjekter er sporadisk, og TOO har redusert satsingen på store prosjekt. Eventuelle fremtidige prosjekter kan outsources til spesialiserte aktører. Er det behov for kompetanse innad i selskapet har TOO mulighet til å ansette ressurser men ingen i selskapet ser behovet per dags dato.

Shippingindustrien er en tradisjonell bransje med lite nytenkning og skepsis mot endringer. TOO har som mål å være en ledende aktør innen innovasjon og nyteknisk av drift og teknologi. Det blir nevnt i noen intervju at TOO mangler kompetanse som forstår hvordan digitalisering kan implementeres, brukes og anvendes for å få kommersiell vinning ut av data som samles inn. Tjenestene kan kjøpes inn fra et eksternt selskap men det må bygges opp kompetanse rundt bruken av teknologien. Dette kan gjøres gjennom ansettelse eller opplæring. Det blir nevnt at TOO har for dårlig plan for hver enkelt ansattes kompetanse.

Det blir også nevnt at TOO ikke er store nok til å drive utviklingen av teknologi selv, men at det mangler kompetanse eller størrelse på organisasjonen for å følge opp og ”*pushe*” på teknologiutvikling hos underleverandører til nye skip. Et intervjuobjekt trekker frem at det er rom i organisasjonen for å ha tettere oppfølging av underleverandører men ansatte i selskapet har ikke ledig kapasitet.

Kjernekompetansen på shuttletanking er spredt i organisasjonen. Menneskene som jobber opp mot shuttletanking har tilstrekkelig kompetanse, og tilegner seg ny kompetanse gjennom nye arbeidsoppgaver. Kompetanseheving er opp til hver enkelt person. Flere intervjuobjekter oppgir at man får prøve seg på nye områder hvis man viser innsats og et ønske om å lære. Alle ansatte i TOO deler gjerne kompetansen videre innad i selskapet. Selv om kompetansen er spredt så kommer det frem at det eksisterer nøkkelpersoner. Det trekkes frem at nøkkelpersonene ofte sitter i ledende stillinger. Nøkkelpersonene har kjernekompetanse innen et bestemt område i tillegg til forståelse for det overordnede bildet og hvordan eget kompetansefelt påvirker og kan utnyttes i det totale bildet rundt shuttletankere og TOO Offshore. En person vil også kunne være en nøkkelperson gjennom personlige egenskaper som for eksempel hvordan arbeidsoppgaver og problemer angripes.

Nøkkelpersoner binder sammen den totale driften og ved kompetanseflukt vil TOO være sårbare. Det blir uttalt at TOO har tilstrekkelig kompetanse til å fylle arbeidsoppgavene til en nøkkelperson i tilstrekkelig grad, men det vil være et gap mellom nøkkelpersonen og erstatteren. Ingen i selskapet er uerstattelige. Et intervjuobjekt trekker frem at selskapet må utvikle en bedre plan for å utvikle hver enkeltes kompetanse, spesielt mot ny teknologi og hvordan dette skal brukes i hverdagen.

5.2.2.1 Er humankapitalen verdifull?

Erfaringen og kompetansen i selskapet sikrer at TOO har mulighet til å levere et produkt med høy kvalitet og sikkerhet. Kompetansen i selskapet strekker seg utover det som kreves for å drive shuttleletanking på TC-kontrakter. Mengden kompetanse gir TOO muligheten til å gjennomføre spesialprosjekter og utnytte et nytt markedssegment, CoA, innenfor shuttleletanking. Dette kan være en kilde til et konkurransefortrinn (ref. kap. 2.3.3).

Ressursen lar TOO utnytte muligheten for å konkurrere i shuttletankermarkedet. Utvidet kompetanse gir selskapet muligheten for å konkurrere på flere prosjekter enn konkurrentene. Kompetansen reduserer trusselen fra nye inntrengere da det tar tid og er kostbart å bygge opp en kompetansebase som kan konkurrere med TOO. Verdiskapning gjennom kompetansen blir vurdert til å være vesentlig høyere enn anskaffelseskostnaden. På bakgrunn av dette blir kompetansen vurdert som verdifull (ref. kap. 2.4.2.1).

5.2.2.2 Er humankapitalen sjelden?

Kompetansen til å drive shuttleletanking på TC-kontrakter er tilstede i alle selskapene i markedet. Nye inntrengere kan leie inn kompetanse på et tilfredsstillende nivå for å by på slike kontrakter. Denne kompetansen er ikke sjelden.

Kjernekompetansen for å gjennomføre spesialprosjekter og CoA er et resultat av mye og lang erfaring. Av aktørene som driver med shuttleletanking i dag er det kun Knutsen som har en kompetansebase som kan sammenlignes med TOO. Knutsen har også mulighet til å prise og gjennomføre spesialprosjekt på konkurransedyktige vilkår. Knutsen har ved ledig kapasitet på skip også benyttet kompetansen til å drifte båtene på CoA. Knutsen er den eneste aktøren som kan sammenligne sin kompetanse på TOO. Selv om kompetansen er noe mobil har ingen aktører kapasitet for å gå inn i CoA-markedet. Muligheten for å tilegne seg kompetansen er tilstede, men i dag er kun Knutsen og TOO i besittelse av denne kompetansen. Kompetansen i TOO blir derfor vurdert som sjelden (ref. kap. 2.4.2.2).

5.2.2.3 Er humankapitalen ikke-imiterbar?

Erfaring fra tidligere prosjekter og gjennomført arbeid er nøkkelen til kompetansen i TOO. Gjennomføring, feiling og læring i prosjekt videreutvikler kjernekompetansen i selskapet. Hvert unikt prosjekt som har blitt gjennomført har bidratt til utviklingen av kjernekompetansen ved at unike problemstillinger har oppstått og forbedringspotensial har blitt avdekket gjennom unike feil. TOO har en lang historie som bygger på arven fra Navion og Ugland Nordic Shipping. Den lange historien og erfaringen gjør at det er vanskelig for nåværende aktører å imitere TOOs læring fra prosjektgjennomføring. Det er bare Knutsen av konkurrentene som har mulighet til å gjennomføre spesialprosjekt, men alle spesialprosjektene som TOO og Knutsen tidligere har gjennomført har gitt unikt lærings og kompetanseutbytte. Dette oppfyller kravet om *path-dependency*, og kompetansen blir derfor vanskelig å imitere (ref. kap. 2.4.2.3).

5.2.2.4 Er humankapitalen ikke-substituerbar?

Kompetansen på drift av enkle operasjoner kan erstattes av prosedyrer og manualer.

Kjernekompetansen til en person kan substitueres med kjernekompetansen til en annen, men den totale kjernekompetansen er ikke substituerbar. Kjernekompetansen i TOO kan ikke substitueres i prosedyrer da kjernekompetansen er bygget på kunnskap som er tilegnet gjennom personlig erfaring og den enkeltes innfallsvinkel for å løse problemer. Spesialprosjekt er unike og kunnskapen for å gjennomføre særegne prosjekter med høy kvalitet og sikkerhet er avhengig av kjernekompetanse. Den totale kompetansen i TOO blir derfor vurdert som ikke-substituerbar (ref. kap. 2.4.2.4).

5.2.3 Organisatoriske ressurser

TOOs organisatoriske strukturering og kapasitet er tett tilknyttet til selskapets humankapital. TOO har en bred organisasjon med kompetanse på nødvendige felt for å drive shuttletanking. Ifølge et intervjuobjekt er det er bygget opp en stor ledergruppe med tydelige titler. Nedover i organisasjonen er den kommersielle driften av shuttletankere delt inn i tre deler:

- Contracts
- Scheduling and Operations
- Business Development

Intervjuobjektene i denne studien er i hovedsak knyttet til den kommersielle delen av organisasjonen. Funnene i analysen vil derfor i hovedsak belyse meningene fra ansatte i denne delen av organisasjonen.

TOO Offshore har kontorer både i Stavanger og Trondheim. Selskapet har forsøkt å innføre en flat organisasjonsstruktur på begge lokasjonene. Ifølge et intervjuobjekt så feilet implementeringen av strukturen i Trondheim og kontoret gikk tilbake til en mer hierarkisk organisasjonsform. TOOs kontor i Stavanger opererer fortsatt med den flate strukturen. Organisasjonsformen innebærer at ansatte utenfor ledelsen ble fratatt sine titler. Titlene er erstattet med navnet på avdelingen den ansatte tilhører. Ifølge to intervjuobjekter har det vært noe negativitet fra ansatte med lang erfaring i selskapet knyttet til fjerning av titler. Ansatte som har jobbet seg til en tittel og insentivordning tilknyttet tittelen, har vært noe misfornøyd og usikker på hvordan den flate strukturen påvirker deres arbeidshverdag og kompensasjon.

Samtlige interne intervjuobjekt nevner at innføringen av den flate strukturen ikke har ført til store organisatoriske endringer. Et intervjuobjekt uttaler at ”*Culture eats strategy for breakfast*”. Intervjuobjektene mener at selv om titlene er fjernet fra ansatte, så er det fortsatt klare rangstiger og rapporteringslinjer innad i hver avdeling. Det blir uttalt at dette er helt nødvendig, spesielt i driftsavdelingen for shuttletankere. Kommersielle avdelinger er ikke like avhengig av hierarki. Avdelingene består ofte av 4-5 personer og arbeidsoppgavene blir fordelt løpende. Det er en *profession lead* som har ansvaret for avdelingen og som avdelingen rapporterer til. Selv om titlene er fjernet så har de kommersielle avdelingene også et hierarki.

En antagelse før gjennomførte intervju var at organisasjonen er vanskelig å forstå for utenforstående. En stor andel av intervjuobjektene har vært i organisasjonen i lang tid og kjenner til hierarkiet, men det er enighet om at organisasjonsstrukturen kan virke veldig uoversiktlig for utenforstående. Nyansatte vil få tilhørighet til en avdeling og vil raskt oppfatte strukturen i sin egen avdeling. Dette er på bakgrunn av at avdelingene er små. Det tar lenger tid for en nyansatt å sette seg inn i hvordan strukturen i andre avdelinger fungerer. Forfatterne brukte tid på å forstå oppbygningen og ansvarsområdene i organisasjonen. Dette støtter antagelsen om at organisasjonen er vanskelig å forstå for utsiden.

I en flat organisasjonsstruktur er det viktig at ansatte er klar over sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder. TOO har en egen ”*accountability plan*” for alle sine ansatte med arbeidsoppgaver og klare ansvarsoppgaver for hver enkelt ansatt. Dette er i tråd med hvordan en organisasjon kan oppnå kostnadseffektivitet (ref. kap. 2.3.5). Tre intervjuobjekt påpeker likevel at selskapet burde ha et bedre system for oppfølging, i tillegg til å holde ansatte mer ansvarlige for arbeidsoppgavene sine uten å skape en ”*blame-culture*”. Det må tydeliggjøres at arbeidsoppgaver og prosjekter har en start, en slutt og definerte rammer som det skal gjennomføres innenfor.

I forbindelse med den flate organisasjonsstrukturen bemyndiger TOO ansatte utover i leddene til å ta avgjørelser. Ansatte styrer mye av sin egen hverdag og har mulighet for å ta egne avgjørelser uten å må gå gjennom ledelsen. Dette er avhengig av hvilke rammer avgjørelsen har. Større avgjørelser blir tatt i team/avdelinger og kritiske avgjørelser for selskapet blir tatt av ledelsen. Dette gir ansatte et større eierskap til driften og ansvar ovenfor avgjørelser. I to intervju påpekes det at ansatte lenger nede i hierarkiet må kjenne sine begrensninger og tar avgjørelser som er i samsvarer med det som blir gjort i resten av organisasjonen.

TOO har flere typer ledere i organisasjonen. Hver kommersiell avdeling har en *profession lead*, prosjekter har prosjektledere og så er det ledere som driver med talentutvikling. En person kan falle inn i alle tre kategoriene og det kan være vanskelig for ansatte å forstå hvilken leder man skal forholde seg til i forskjellige scenarioer. Et intervjuobjekt mener at TOO burde hatt en bedre personaloppfølging. TOO leter etter forbedringspotensial på lederstrukturen. Organisasjonsformen bidrar til at relativt ny-ansatte får mulighet til å lede prosjekt og utvikle sin kompetanse. Så lenge ansatte viser en vilje og evne til å gjennomføre på arbeidsoppgaver og sitt ansvar er det nesten ubegrenset med muligheter. Organiseringen av

ansatte i små team med flat struktur innad i avdelingen og på tvers av avdelinger gir en god kompetanseoverføring. Det blir nevnt at det er lett å allokere ressurser både internt på kontoret i Stavanger og på tvers av kontorer internasjonalt. Dette gjenspeiles i at nøkkelpersoner i selskapet ofte er ute på reise internasjonalt til andre kontorer. Organisasjonen har en svært mobil kompetanse internt i selskapet.

Tidligere har økonomiske insentiv i selskapet vært bestemt av prestasjonen for hele Teekay Corporation, team-prestasjon og en individuell score. Nåværende bonusordning er kun basert på TOOs prestasjoner. Dagens insentivordning blir påvirket av faktorer som er innenfor de ansattes kontroll. TOO operer også med individuelle lønnsforhandlinger, noe som gjør at en person har mulighet til å bli betalt i forhold til sitt bidrag til selskapet. Intervjuobjektene mener at ansatte som prester bra har lett for å bli sett, og blir belønnet med en forfremmelse i form av en oppgradering av arbeidsoppgaver. Tidligere har en tittel vært knyttet til arbeidsoppgavene men dette insentivet er fjernet i den flate organisasjonsstrukturen. De interne intervjuobjektene mener at det ikke er de økonomiske insentivene som gjør at organisasjonen streber etter å prestere. Selskapet klarer å skape et eierskap og ansvarsforhold til arbeidsoppgaver som gjør at ansatte ikke bare føler det som en plikt å levere, men også har et sterkt ønske om å levere god kvalitet. To intervjuobjekter trekker frem at en svært viktig faktor for at de trives i selskapet er at selskapet opptrer med integritet i alt som gjøres, og at ingen gjør noe som er i gråsonen. Det kommer frem i to intervjuer at dette er noe som er sjelden vare i internasjonal shipping, og det er knyttet spenning til hvordan dette vil utvikle seg når et private equity-selskap er kommet inn på eiersiden.

Alle interne intervjuobjekt uttrykker at ansatte i TOO Offshore jobber veldig mye. Flere ansatte mener også at enkelte avdelinger er overarbeidet. Med TOOs kontraktsportefølje og bruksområdene for shuttletankere er det naturlig at det blir veldig mye ad-hoc arbeid. Det dukker stadig opp spesielle situasjoner som må løses der og da og dette er svært krevende for organisasjonen. Kompetansen og innsatsen for å gjennomføre arbeidet er tilstrekkelig, men enkelte uttaler at arbeidskraften ikke er stor nok. Stillingsbudsjett og antall ansatte er estimert for normaltilstand. Et intervjuobjekt trekker frem at med TOOs arbeidsnatur så er selskapet sjeldent i normaltilstand. Dette kan skape en stressende hverdag som tærer på ansatte over tid.

Det er enighet blant alle interne intervjuobjekt om at ansatte har en krevende arbeidshverdag, og et intervjuobjekt uttaler seg kritisk om arbeidsmengden. Det er noe uenighet om hvordan dette skal løses. Forslagene som kommer frem er å enten ansette nye folk, eller å forenkle prosesser og jobbe smartere gjennom digitalisering. Det blir uttrykt at TOO investerer for lite i menneskelige ressurser, men også at shippingbransjen har i lang tid vært en tradisjonell bransje med stor skepsis mot ny teknologi. Flertallet mener at TOO ikke kan få noen større vinning fra skipene gjennom å forsterke eller øke organisasjonen, men at arbeidsmengden kan reduseres gjennom å implementere systemer som forhindrer dobbelt arbeid, forbedrer samarbeidsevnen og automatiserer enkle prosesser. Digitalisering vil ikke føre til nevneverdige kutt i stillingsbudsjett da de fleste arbeidsoppgavene er avhengig av en menneskelig ressurs.

Tre intervjuobjekt nevner at TOO er for dårlige på å hente ut synergieffekter fra sin stordrift. Dette gjelder ikke bare for TOO men hele Teekay Corporation. Å utnytte stordriftsfordeler vil skape en mer effektiv organisasjon på det kommersielle og drift i tillegg til å senke kostnadsnivået gjennom voluminnkjøp. Stordriftsfordeler kan være kilde til konkurransefortrinn (ref. kap. 2.3.1). Det blir nevnt at det er satt i gang tiltak for å styrke synergieffektene i selskapet.

En utfordring er at TOO har en aldrende organisasjon. Nedgangskonjunktur i markedet, nedbemanninger og færre ansettelser har ført til at selskapet har svært få ansatte under 30. Tidligere har denne aldersgruppen vært godt prioritert, og det har vært et trainee-program for nyansatte. Flere intervjuobjekter viser bekymring for at det ikke rekrutteres nyutdannede og mener at traineeprogrammet burde bli gjenopptatt.

Et intervjuobjekt uttaler at det er ikke så viktig hvilken organisasjonsform selskapet har, men at selskapet som presterer best er det som er klar over svakhetene ved valgt organisasjonsform. TOO viser at selskapet er klar over enkelte svakheter ved å ha en flat struktur, og jobber proaktivt for å styrke organisasjonen. Det er blitt forespeilet at det skal gjøres endringer i organisasjonen og organisasjonsstrukturen, men det er ikke redegjort for hvilke endringer som skal gjøres.

5.2.3.1 Er de organisatoriske ressursene verdifull?

Organisasjonsformen inkluderer ansatte i alle ledd på en god måte. Avgjørelser gjøres i frontline hos ansatte med kjennskap til kunden. Dette øker sannsynligheten for at riktige avgjørelser blir tatt. Ansatte i selskapet trives med organisasjonsformen selv om det har vært noe misnøye knyttet til fjerning av titler. Kulturen i TOO kompenserer for mye av svakhetene med en flat struktur, men det påpekes at det kan være større oppfølging fra ledelsen. Ansatte mener at insentivene for å ønske å prestere er tilstede. Organisasjonsformen får ut potensiale av humankapitalen noe som gjenspeiles i at et intervjuobjekt uttaler at TOO ikke ville fått mer ut av skipene med en større organisasjon. De organisatoriske ressursene blir derfor vurdert som verdifull (ref. kap. 2.4.2.1).

5.2.3.2 Er de organisatoriske ressursene sjelden?

Kombinasjonen av TOOs organisasjonsstruktur og ressurser tilknyttet organisasjonen antas å være sjelden i shuttleankermarkedet. Andre aktører kan ha samme organisasjonsform, men ingen vil ha samme inndeling av avdelinger, lederstruktur og kompetanse knyttet til denne strukturen. Kulturen for hvordan problem løses og mennesker organiseres ligger internt i selskapet. TOO har også mulighet for å allokere ressurser fra hele Teekay Corporation i situasjoner det er hensiktsmessig. Organisasjonen vurderes derfor som sjelden (ref. kap. 2.4.2.2).

5.2.3.3 Er de organisatoriske ressursene ikke-imiterbar?

Humankapitalen og kulturen i TOO kan være tilsvarende hos konkurrenter men aldri helt lik. Hvordan en flat struktur skal gjennomføres er vel dokumentert i faglitteratur sammen med svakhetene til organisasjonsformen. Kompetansen i markedet er mobil, og det vil derfor være mulig å tilegne seg menneskelige ressurser som kan bygge organisasjonen og kulturen i et selskap. Det vil ikke være mulig å imitere TOO nøyaktig, men det er mulig å imitere organisasjonen i den graden at humankapitalen og kulturen vil være tilstrekkelig for å ha mulighet til å konkurrere i samme segment og prestere på samme nivå som TOO. Organisasjonen blir vurdert som imiterbar (ref. kap. 2.4.2.3).

5.2.3.4 Er de organisatoriske ressursene ikke-substituerbar?

Organisasjonen til TOO kan substitueres i en mer mekanisk organisasjon som beskrevet i kapittel 2.3.5. En organisasjon med større grad av hierarki og lederstruktur vil kunne konkurrere på samme nivået som TOOs flate struktur. Dette gjenspeiles i at TOO tidligere har hatt et strengere hierarki, men har byttet over til en flat struktur. På kontoret i Trondheim har TOO gått tilbake til den gamle organisasjonsformen, og det er blitt forespeilet at det skal gjøres endringer på kontoret i Stavanger. Organisasjonen blir derfor vurdert som substituerbar (ref. kap. 2.4.2.4).

5.2.4 Omdømme

Samtlige intervjuobjekt trekker frem at TOO har et svært godt omdømme. Selskapet har en lang fartstid i shuttletankermarkedet sammenlignet med flere av sine konkurrenter. Historikken fra denne fartstiden er svært god, og det blir nevnt et antall faktorer som spiller inn på selskapets omdømme:

- Lang og god sikkerhetsstatistikk og drift.
- God og bred kompetanse.
- Tilstedeværelse i Stavanger.
- Tilstedeværelse i Brasil.
- God kjennskap til leverandørindustrien.
- Godt kundenettverk og gode kunderelasjoner.

TOO har i likhet med alle shuttletankeraktørene en svært god sikkerhetsstatistikk og operasjonell kvalitet på norsk sokkel. Dette blir bekreftet i kapittel 2 i *”Inn fra havet”* (Lindøe, 2009) og i kapittel 16 hvor lederen for Kystverkets trafikksentral på Fedje uttaler at *”det er ingen her som har noen dårlig magefølelse når det gjelder bøyelasterne”*, (s. 107). Fra 1979-2008 har det vært noen få ulykker knyttet til 18 000 shuttletankeroperasjoner. De mest alvorlige er en brann hvor et menneskeliv gikk tapt på starten av 80-tallet og et utslipp på Statfjord feltet på 3700 tonn råolje i 2007 (Lindøe, 2009). Utslipet på Statfjord har bakgrunn i en brukket lasteslange og skylden ble fordelt mellom TOO og Statoil (Petroleumstilsynet, 2008).

Kompetansen er vurdert som en egen ressurs men blir trukket frem som en faktor for at TOO har et godt omdømme for å levere god og sikkerhet og drift gjennom sine operasjoner.

Tilstedeværelse i Stavanger og Brasil henger sammen med kjennskap til leverandørindustrien, kundenettverk og kunderelasjoner. Stavanger er Norges oljehovedstad og et samlepunkt for leverandører, operatører og serviceselskap i oljeindustrien. TOOs hovedkontor er strategisk plassert i Stavanger sentrum. Ansatte i nøkkelposisjoner i selskapet er ofte på reise i for å pleie kontakten med interessenter i selskapet.

Ifølge et intervjuobjekt har tilstedeværelse i Brasil tidligere gitt et konkurransefortrinn gjennom at det var et krav for å konkurrere om shuttletankerkontrakter. Intervjuobjektet påpeker at tilstedeværelsen i Brasil er viktig for å ha kontroll på at man er konkurransedyktige i markedet, men etter inntoget av internasjonale operatørselskap på brasiliansk sokkel, så er ikke shuttletankerselskapene avhengig av å ha ansatte i Brasil lenger. Tilstedeværelsen i Brasil har gått fra å gi TOO et konkurransefortrinn til å gjøre TOO konkurransedyktige. Dette støttes opp av ”*Inn Fra Havet*” (Lindøe, 2009) hvor det står at TOO hadde 11 av 14 shuttletankere i Brazil i 2008, og i dag har TOO kun 9 av 37 skip. Intervjuobjektet trekker også frem at tilstedeværelsen i Brasil ikke har gitt like stort konkurransefortrinn som selskapet hadde forespeilet seg, og at organisasjonen vil fortsette å være til stede i Brasil men at den kan reduseres.

Et intervjuobjekt nevner at TOO kunne gjort enda mer for å vise seg frem på konferanser og arenaer for maritim nettverksbygging. Selskapet har en tendens til å kun ha fokus på driften av eiendeler og er for lite til stede på i arenaer som potensielt kan gi en fordel i fremtiden.

Summen av positive faktorer knyttet til selskapet gir TOO et veldig sterkt internasjonalt merkenavn. Et intervjuobjekt uttrykker at hvis TOO hadde vært i konkurranse på en kontrakt hvor tilbudte skip og dagrater var tilsvarende, så ville TOO vært ”*preferred supplier*”.

5.2.4.1 Er omdømme verdifullt?

Selv om alle aktørene i markedet har et godt omdømme har grunnlaget TOO har dannet seg ført til at selskapet blir vurdert som det sterkeste merkenavnet. Omdømmet til TOO opprettholder selskapets status som en ledende aktør i markedet, selv om markedsandelene er i ferd med å avta. Omdømme til TOO reduserer trusselen fra konkurrenter og blir derfor vurdert som verdifullt (ref. kap. 2.4.2.1).

5.2.4.2 Er omdømme sjeldent?

Det blir påpekt i flere intervjuer at TOO har et eksepsjonelt godt omdømme på god kompetanse for å gjennomføre spesialprosjekter. Det blir også påpekt at alle aktørene i shuttle-tanker-bransjen har en solid track-record og det støttes opp av sitatene i ”*Inn Fra Havet*”. TOO har et bedre omdømme enn sine konkurrenter, men det er ingen aktører som har et dårlig omdømme. TOOs gode omdømme blir derfor ikke vurdert som en sjelden ressurs (ref. kap. 2.4.2.2).

5.2.4.3 Ikke imiterbar og ikke substituerbar

En ressurs som ikke er både verdifull og sjelden kan ikke være kilden til et konkurransefortrinn (ref. kap. 2.4.2.2). TOOs omdømme blir vurdert som en *kritisk ressurs* for å konkurrere i shuttle-tankermarkedet. Det vil derfor ikke bli gjort en vurdering om omdømme er ikke-imiterbar og ikke-substituerbar.

5.2.5 VRIN oppsummert

Tabell 11: Oppsummering av VRIN-analysen

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Ikke-imiterbar	Ikke-substituerbar	Konklusjon
Økonomiske ressurser	Ja	Nei	-	-	Kritisk ressurs.
Humankapital	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konkurransefortrinn
Organisatoriske ressurser	Ja	Ja	Nei	Nei	Midlertidig konkurransefortrinn.
Omdømme	Ja	Nei	-	-	Kritisk ressurs.

Som det kommer fram i tabell 11 så er det kun humankapitalen og organisasjonen i TOO som kan være kilder til konkurransefortrinn. Ressursene henger tett sammen og organisasjonen skal sørge for at selskapet maksimerer utbyttet fra humankapitalen. Organisasjon og humankapital henger også sterkt sammen med at TOO er gode på å holde kostnadsnivået nede og at selskapet opprettholder et godt omdømme.

VRIN-analysen vurderer humankapitalen til å gi et varig konkurransefortrinn. Det selve analysen ikke tar for seg, men som analysegrunnlaget er bygget opp på, er antagelsene om immobilitet og heterogenitet (ref. kap. 2.2). I samtlige intervju kommer det frem at TOO og Knutsen har en relativt lik kompetansebase. Konkurrentene kan prise og gjennomføre risikoprojekter i samme grad på bakgrunn av at humankapitalene i selskapene er relativt like. Det er riktignok kun Knutsen og TOO som sitter på denne kompetansen som er bygget opp på over 30 års erfaring, og kompetansen blir derfor vurdert som vanskelig å imitere. Selskapene i shuttletankermarkedet sitter på heterogen kompetanse utover det som er nødvendig for å drive skip på TC.

En trussel mot selskapets ekstraordinære kompetanse er at kompetansen er mobil. Kompetanseoverføringen foregår lett mellom individer, men kan også lett overføres mellom selskap. Kompetansen ligger hos personene og ikke i selskapet. I kapittel 2.2 blir det forklart at et en ressurs ikke kan være kilden til et varig konkurransefortrinn hvis ressursen lett kan flyttes mellom selskapene. Samtlige intervjuobjekter uttaler at det er for stor gjennomstrømming av mennesker i TOO, og at det ikke er vanskelig å rekruttere fra shuttletankermarkedet. Et intervjuobjekt uttaler også at TOO er dårligere på å beholde kompetansen enn det selskapet selv skal ha det til. Intervjuobjektet bruker som eksempel at Statoil har plukket opp mye kompetanse fra TOO som nå brukes til å forvalte båtene selskapet har på kontrakter fra TOO.

Et motargument mot at kompetansen er mobil er at menneskene som er i besittelse av kjernekompetansen er har jobbet i samme selskap i lang tid. Personer i besittelse av kjernekompetanse er nøkkelpersoner i selskapet og vil i mange tilfeller sitte i sentrale roller med status i organisasjonen. I TOO har et stort antall av personene i sentrale roller vært ansatt i lang tid. Dette gjør kjernekompetansen mindre mobil, men to intervjuobjekt legger vekt på at det ikke er et problem å tilegne seg personer i sentrale roller gjennom å tilby en god

kompensasjonsordning. Humankapitalen blir derfor vurdert som så mobil at den kun kan være kilden til et midlertidig konkurransefortrinn (ref. kap. 2.2).

VRIN-analysen gir derfor dette resultatet:

Tabell 12: Konklusjon av VRIN-analyse

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Ikke-imiterbar	Ikke-substituerbar	Konklusjon
Økonomiske ressurser	Ja	Nei	-	-	Kritisk ressurs
Humankapital	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig konkurransefortrinn
Organisatoriske ressurser	Ja	Ja	Nei	Nei	Midlertidig konkurransefortrinn
Omdømme	Ja	Nei	-	-	Kritisk ressurs

5.2.6 CoA

Som beskrev i kapittel 2.4.2.2 så kan en kombinasjon av alminnelige ressurser være sjelden og denne kombinasjonen vil kunne gi et varig konkurransefortrinn hvis den oppfyller antagelsene i ressursbasert teori og vurderingskriteriene i VRIN. Kombinasjonen av ressursene som er vurdert i denne studien sammen med størrelsen på selskapet gir TOO muligheten til å konkurrere i CoA markedet.

TOO har ingen reelle konkurrenter da Knutsen ikke har valgt å fornye båter mot CoA-kontrakter. Ifølge ett intervjuobjekt betyr dette i praksis at Knutsen kommer til å forlate CoA-segmentet når nåværende kontrakter går ut, eller når skipene passerer levetidsbegrensingen. Knutsens inntog i CoA-markedet var et resultat av dårlige tider hvor opsjonene i TC-kontrakter ikke ble forlenget, og båter med resterende levetid ikke fikk nye TC-kontrakter. Oppgang i markedet har resultert i at Knutsen fornyer skip mot TC-kontrakter når de korte CoA-kontraktene har gått ut.

Et intervjuobjekt nevner at det er mulig at Statoil kommer til å bruke sin ledige kapasitet på skip som selskapet har på TC-kontrakter til å delta i konkurransen på CoA-kontrakter. Statoil har et stort antall båter innleid på TC og vil kunne bruke ledig kapasitet på TC-kontraktene til å frakte olje på CoA.

Størrelse på flåten til TOO er helt essensiell for å kunne konkurrere på CoA. Dette blir bekreftet i samtlige intervjuer og støttet opp i ”*Inn fra Havet*” (Lindøe, 2009). Som nevnt i 4.5 så må TOO ha en viss mengde båt tilgjengelig for å ha et robust transportsystem på CoA. Med få båter som driftes på CoA, vil et selskap risikere å ikke kunne levere på kontrakter hvis det skjer noe uforutsett med et skip. Et CoA-system gir også trygghet til oljeselskapene. Hvis en hendelse oppstår med et skip som er innleid på TC-kontrakt risikerer oljeselskapet å stå uten et skip til å frakte oljen. Oljeselskapet er selv ansvarlig for skipet som er på TC. I CoA-kontrakter er rederiet ansvarlig for skipet, og hvis et skip for eksempel grunnstøter og må inn på vedlikehold, så er rederiet ansvarlig for å stille med et nytt skip.

For å maksimere det økonomiske utbytte fra skipene må flåten ha en høy utnyttelsesgrad. På TC vil TOO ha en 100% utnyttelsesgrad så lenge skipet er under kontrakt. Oljeselskapet som har chartret båten på TC betaler for at båten skal være 100% tilgjengelig, men i realiteten vil selskapet ha en betraktelig lavere utnyttelsesgrad. Dette er på bakgrunn av at selskapet må sørge for at skipet alltid er tilgjengelig når oljen skal fraktes fra oljefeltet. Det må tas hensyn til variabler som værforhold som kan forlenge reisetiden og lastetiden. Oljeselskapet ønsker å unngå produksjonsstans og må derfor ha en viss mengde ledig tid på skipet for å kompensere for uforutsette hendelser. Et intervjuobjekt uttaler at oljeselskap sikter seg inn på å ha ca. 70% utnyttelsesgrad på skipene som er leid på TC.

På CoA vil TOO ta risikoen på lediggangen til et skip. Som tidligere nevnt så betaler oljeselskapet kun når skipet er dedikert til et oppdrag for selskapet. TOO dekker kostnadene når skipet står ledig. Ifølge et intervjuobjekt så gjør størrelsen på flåten til TOO at selskapet kan øke utnyttelsesgraden på skipene uten at det går direkte utover risikoen. Et intervjuobjekt uttaler at TOO kan tjene gode penger på å presse utnyttelsesgrader på skipene som går på CoA-kontrakter til 80%.

Kompetansen og organisasjonen i TOO er utviklet og dimensjonert for å drive spesialprosjekter og herunder også CoA. CoA er i prinsippet også bare transportoppdrag fra A til B, men rammene rundt kontraktporteføljen krever større kompetanse på planlegging og gjennomføring for å maksimere utnyttelsesgraden og effektiviteten. TOOs lange fartstid som en CoA-aktør har sørget for at selskapet har en god statistikk og et godt omdømme som en erfaren aktør som oppfyller sine forpliktelser. TOO har et konkurransedyktig kostnadsnivå og muligheter for kapital gjennom Brookfield for å opprettholde CoA-porteføljen, men Brookfield må overbevises om at shuttletankere og CoA er en god investering.

Shuttletankermarkedet er et nisjemarked innen shipping og CoA er et nisjemarked innenfor shuttletankere. Som beskrevet i kapittel 2.3.2 så kan en aktør i et modent marked differensiere seg gjennom å identifisere og utnytte muligheten innenfor en nisje i markedet. CoA dekker ikke et nytt behov, men dekker et gammelt behov på en bedre måte for mange kunder. Gjennom å utvikle CoA-konseptet innenfor frakt av olje klarte TOO å tilpasse seg behovet til oljeselskap som opererer små felt uten behov for kapasiteten til en hel shuttletanker. Små oljefelt med kort levetid har ikke blitt sett på som lønnsomt i sammenheng med TC-kontrakter, men sammen med flere tilsvarende felt i en CoA-portefølje blir små oljefelt veldig attraktivt. Framtidsutsiktene i markedet tyder på at antall felt med behov for CoA vil øke, samtidig som levetiden på eksisterende oljefelt forlenges gjennom ny teknologi for økt utvinning og tilknytning av nye reservoar (Clarkson Platou, 2018).

CoA-kontraktene er korte og blir fornyet hyppig. Et intervjuobjekt uttaler at kontraktens varighet har lite å si for den økonomiske risikoen til TOO. Jo nærmere kontrakten nærmer seg sluttdato, så står oljeselskap igjen uten alternativer. TC-kontrakter er for kostbart og det eksisterer ingen alternative transportløsninger med samme sikkerhet til en lavere pris enn hva TOO tilbyr. Selv om CoA-kontrakter i stor grad blir inngått for en kort periode, vil kontraktene i mange tilfeller fornyes gjennom hele feltes levetid. Risikoen knyttet til CoA ligger i oljeproduksjonen på feltet. Hvis feltet produserer mindre olje enn først antatt vil TOO få en lavere utnyttelsesgrad på skipet, og dermed også lavere inntekt. Denne risikoen er ikke banken villig til å ta, og det kreves større investeringer fra TOO for å få lånefinansiering på skip som skal direkte på CoA.

TOO sitt konkurransefortrinn på CoA-stammer fra oppkjøpet av Navion. Navion var eid av Statoil og Statoil kunne legge befraktingen av olje rett i sitt eget datterselskap. Dette ga

Navion mulighet til å bygge seg opp en stor mengde tilgjengelig skip på TC fra andre rederi. Da det oppsto ledige volumer i båtene som var leid inn på TC begynte Navion å frakte olje for tredjepart på CoA. Dette ble et etablert konsept, og når Teekay Corporation kjøpte Navion fortsatte TOO å sette aldrende skip uten TC-kontrakter over på CoA. TOO har vokst videre innenfor segmentet og skip må nå fornyes direkte mot CoA-porteføljen.

Bakgrunnen for TOOs konkurransefortrinn på CoA stammer fra en tidligere unik posisjon innen shuttletankermarkedet. Ifølge et intervjuobjekt så var Statoil og Navion svært fremoverlente og satset hardt for å bli et av Norges største rederi. Denne satsingen ga Navion en stor flåte som kunne konkurrere på CoA-kontrakter. Å bygge opp en flåte på denne størrelsen er svært kostbart og innebærer en viss risiko. Navion hadde et stort oljeselskap i ryggen, og dette ga dem en stor fordel. Petrobras gjorde et forsøk på å det samme i Brasil, men dette har ikke lyktes. Oljefeltene i Brasil er for store til å kunne utnyttes på CoA. Det er ingen aktører i dagens shuttletankermarked som har samme forutsetninger som når Navion etablerte sin portefølje med skip og kontrakter innenfor CoA. Navion benyttet mulighetene til å være det første selskapet som etablerte CoA innen shuttle, og utnyttet dermed et *first mover advantage*.

CoA-markedet krever større kompetanse og mer kapital enn å drive med shuttletanking på TC. Kompetansen er mobil, men det krever vesentlig større mengde kapital, i tillegg til at det er vesentlig større risiko knyttet til investeringen. For å drive skip på CoA må selskapet være i besittelse av en større mengde skip. Med levetid på 20 år er hver dag uten oppdrag utslagsgivende for om sluttverdien på skipet vil være positiv. Et selskap som ønsker å etablere seg i CoA-markedet må tilegne seg en stor mengde kontrakter på kort tid for å ikke tape store summer. Timingen i markedet og på utvikling av felt skal være svært god for at et selskap skal kunne tilegne seg en tilstrekkelig mengde kontrakter. CoA-kontraktene som inngås er ofte korte, og ved fornyelse så kan kontrakten gå til en konkurrent. CoA er en god reserveløsning hvis et selskap har en mengde skip på utgåtte kontrakter og som nærmer seg slutten av levetiden, men å etablere en ny flåte mot CoA vil være svært kapitalkrevende og risikofylt. Dette gjenspeiles i at det aldri har vært bestilt båter på spekulasjon i shuttletankermarkedet. Utviklingen i markedet med færre skip og økt etterspørsel vil bidra til at svært få, hvis noen, skip vil stå uten en TC-kontrakt. Konkurrentene har ikke båter til å ta opp konkurransen mot TOO. TOO er det eneste selskapet med en designert CoA-flåte og kan høyst sannsynlig fortsette å sanke CoA-kontrakter uten konkurranse.

Inngangsbarrierene og ressursene TOO besitter for å konkurrere på CoA, gjør CoA verdifullt, sjeldent, vanskelig å imitere og ikke-substituerbart (ref. kap. 2.4.2).

5.3 SWOT

SWOT-analysen representerer en oppsummering av funnene i Porsters femkraftsmodell og VRIN-analysen.



Figur 7: SWOT-analyse

5.4 Andre funn

I denne studien har det dukket opp funn som havner utenfor valgte analytiske rammeverk. Selv om funnene ikke blir vurdert i denne studien kan funnene være av betydning for TOOs fremtid og er derfor nevnt i dette kapittelet.

Et av intervjuobjektene gir uttrykk for at det ikke eksisterer noen synergieffekter å ha shuttletankersegmentet og segmenter som FSO og FPSO i samme selskap. Vedkommende påpeker at det kan være noen synergieffekter på drift, teknisk og innkjøp, men at disse fordelene kan oppnås selv om segmentene hadde blitt splittet i ulike datterselskap. Intervjuobjektet argumenterer for at segmentene burde splittes opp: *”Jeg tror vel kanskje at det er for mange risikoelementer puttet i en hatt. Når du ser disse segmentene som TOO offshore har gått inn i. Altfor mye av det knyttet til oljepris”*. Det påpekes videre at risikoen med FSO og FPSO er for tett knyttet til oljeprisen og at dette kan virke avskrekkende for investorer. Dette kan frastøte investorer som er interessert i å kun investere i bøyelast. Intervjuobjektet argumenterer også for at det ikke er noen synergieffekter ved å ha de forskjellige segmentene i samme selskap, da investorer som ønsker å investere i samme portefølje som TOO kan diversifisere investeringene sine selv. Uttalelsene støttes også av svarene til et annet intervjuobjekt.

Et moment som dukket opp under et tredje er at før Statoil solgte Navion til TOO så reindyrket Navion driften og solgte unna flere andre segment. Dette kan tyde på at Statoil var av den tro at Navion ville virke mer attraktiv, eller lett å selge, dersom det var et reindyrket shuttletankerselskap. Av den grunn kan det tenkes at å skille ut shuttletankervirksomheten i et eget selskap kunne være noe TOO burde vurdere.

Et intervjuobjekt hevder at TOO burde bli flinkere på fjerne de delene av driften som ikke tilfører selskapet verdi. Vedkommende trekker frem at de er dårlig prosjekter og eksemplifiserer med de mislykkede konverteringsprosjektene. Intervjuobjektet hevder at TOO kanskje burde innsett tidligere at de ikke er gode på prosjekter og være raskere på å eliminere kostnadsdrivere fra driften. Intervjuobjektet trekker også frem at TOO burde reindyrke driften og satse på lønnsomme områder som selskapet har kjernekompetanse på.

5.5 Endelig forklaring

TOO er i en situasjon hvor selskapet er i ferd med å miste stempelet som den ledende aktøren i markedet. Av analysene har det kommet frem at bakgrunnen for TOOs utfordrende posisjon er av følgende årsaker:

- Shuttletankermarkedet har modnet, og konkurransen avgjøres på bakgrunn av pris. TOO har tidligere hatt konkurransefortrinn på TC-kontrakter, gjennom å tilby bedre betingelser på andre aspekter (ref. kap. 5.2.1). Konkurransefortrinnet har forsvunnet gjennom endringer i markedet.
- Modning av markedet har sørget for at konkurransesituasjonen har tilspisset seg. Oljeselskapene er prisbevisste og ønsker å øke konkurransen i markedet (ref. kap. 5.1.3).
- TOOs mangfold av investeringer resulterte i at selskapet havnet i en utfordrende situasjon grunnet kostnadsoverskridelser, kansellerte kontrakter og lav etterspørsel i markedet. I tillegg var TOO dårlig på å utnytte stordriftsfordeler og synergieffektene mellom segmentene i selskapet. TOO var avhengig av å få inn en ny investor for å kunne gjennomføre nye investeringer. Den nye investoren krever en høyere risikojustert avkastning enn det selskapet tidligere har hatt tilgang på. Dette gir TOO dårligere konkurransedyktighet på TC-kontrakter (ref. kap. 5.2.1). Knutsen har tilnærmet samme kapitalkostnad som TOO på TC og de store rederiene utfordres i hovedsak fra mindre aktører som ønsker å ta opp konkurransen.
- Shuttletakere bestilles etter behov. Skip settes i bestilling etter at en kontrakt er inngått, og markedet er derfor ikke preget av overkapasitet (ref. kap. 5.1.5). Etterspørselen er estimert til å øke, samtidig som antall båter avtar (ref. kap. 4.7). En stor del av etterspørselen vil ligge i CoA-segmentet. TOO er den eneste aktøren som satser på CoA, og for å holde på segmentet må selskapet bestille nye skip. Det har vist seg å være vanskelig å få på plass finansiering til nye skip som skal direkte inn og operere på CoA (ref. kap. 5.2.1).

6 Konklusjon

6.1 Hvilke forutsetninger har endret seg i markedet?

Modningen av shuttletankermarkedet har vært avgjørende for TOOs konkurranseevne. Tidligere ble kvalitet, HMS, kompetanse og erfaring vektlagt som tildelingskriterier i TC-kontrakter. Det ble gitt en score for hvert av punktene som ble sett i sammenhengen med dagraten som ble tilbudt i kontrakten. Kontrakten ble tildelt aktøren det beste totaltilbudet. Selv om en aktør hadde en lavere rate, kunne TOO vinne kontrakten gjennom å score høyere på andre tildelingskriterier. TOO er sammen med Knutsen den aktøren som utpeker seg som en leverandør med svært god kvalitet, HMS, kompetanse og erfaring.

Oljeselskapene ønsker en større konkurranse i shuttletankermarkedet. Markedet har utviklet seg til at det som tidligere var tildelingskriterier nå enten er oppfylt eller ikke oppfylt som et kvalifikasjonskrav for å delta i konkurransen. Leverandører som er kvalifisert til å by på TC-kontrakter vil kun bli vurdert på pris. Dette resulterer i rederne ikke får betalt for å være bedre enn det som er kravet fra kunden.

Tidligere var tilstedeværelse i Brasil et kriterium for å drive shuttletanking på brasiliansk sokkel. Etter større etablering av internasjonale oljeselskap i Brasil ble kravet om tilstedeværelsen fra transportselskapene fjernet. TOO har satset på å bygge opp en organisasjon i Brasil, og har ikke fått like stort utbytte av dette som selskapet hadde forventet.

6.2 Hvilke ressurser i TOO kan differensiere selskapet fra konkurrentene?

Endringene i konkurransegrunnlaget gjør at TOO ikke er i besittelse av en ressurs som kan gi selskapet et varig konkurransefortrinn. Humankapitalen blir vurdert til å oppfylle alle kravene i VRIN-analysen, men den er for mobil til å kunne gi et varig konkurransefortrinn. Både humankapitalen og TOOs organisatoriske ressurser blir vurdert til å kunne gi selskapet et midlertidig konkurransefortrinn.

Kombinasjonen av ressursene i TOO gir et konkurransefortrinn gjennom å differensiere tjenestetilbudet med CoA. Konkurransefortrinnet er vanskelig å imitere da ingen aktører i markedet har både størrelse og kapasitet til å ta opp konkurransen med TOO. Konkurransefortrinnet er derfor varig.

6.3 Hvordan kan TOO utnytte tilgjengelige ressurser for å styrke sitt konkurransefortrinn?

CoA er det eneste segmentet hvor TOO kan bruke sine ressurser for å differensiere seg fra sine konkurrenter. CoA blir vurdert som et varig konkurransefortrinn som er vanskelig for konkurrentene å kopiere.

- TOO må opprettholde posisjonen i CoA-markedet gjennom å anskaffe nødvendig antall skip for å hindre at kontraktene går til en konkurrent, uavhengig av at skipene må bestilles på noe spekulasjon.

TOO må øke konkurransedyktigheten gjennom å skaffe konkurransedyktig kapital.

- Nødvendige ressurser må allokeres for å utvikle gode businesscase til Brookfield. TOO bør se på muligheten for å få alternative investorer i Norge.

TOO må fortsette å jage kostnader for å opprettholde konkurransedyktigheten.

- TOO må utvikle en mer proaktiv kultur for å være kostnadsledende og å komme sine konkurrenter i forkjøpet. Selskapet må bli bedre på å utnytte synergieffekter på tvers av de ulike segmentene i hele Teekay Corporation.

TOO må ivareta kjernekompetansen for at selskapet fortsatt skal være en ledende aktør.

- TOO må gjøre kompetansen i selskapet mindre mobil. Selskapet må bevare kompetansen gjennom rekruttering av yngre arbeidskraft.

Selskapet må optimalisere bruken av menneskelige ressurser for å øke sin operasjonelle effektivitet slik at ansatte kan fokusere kjerneoppgaver.

- Det må implementeres bedre systemer i organisasjonen som optimaliser arbeidshverdagen til ansatte gjennom forenkling av arbeidsprosesser, automatisering av rutinemessig arbeid og systematisering av dokumentasjon på gjennomført arbeid.

TOO må opprettholde sitt omdømme som en ledende aktør, uavhengig av selskapets størrelse.

- Satsing på teknologi og innovasjon må opprettholdes og følges bedre opp internt i organisasjonen for å posisjonere selskapet for fremtiden.

6.4 Forslag til videre arbeid:

Problemstillingen som TOO ønsker å belyse strekker seg ut over analysene som er gjennomført i denne studien. For å kunne svare på problemstillingen i sin helhet bør det gjennomføres komplimentære eksterne og interne analyser av TOOs shuttletankerdivisjon.

Forslag til analyser som kan gjennomføres er:

- Analyse av selskapets makroomgivelser.
- Analyse av verdiskapningsprosessen i selskapet.
- Komparative analyser internt i selskapet og mot konkurrenter.
- Analyse av selskapets ressursbruk.

Det blir adressert andre funn i studien som ikke faller inn under analysene. Funnene bør analyseres for å kartlegge om det kan være av betydning for TOO og hvordan funnen kan brukes til å implementere en verdiskapende strategi.

Problemstillingen tar kun for seg deler av driften i TOO. Anbefalinger som er gitt i studien er kun gjort med bakgrunn på TOOs shuttletankerdivisjon og belyser ikke hvordan dette påvirker resten av driften. Anbefalingene bør settes sammen med et helhetlig bilde av TOO for å sikre at det vil ha en positiv effekt for driften.

Anbefalingene i denne studien er uformet for dagens situasjon i TOO. Strategiutforming er en dynamisk prosess som må tilpasses utvikling og endringer. Analysene som er gjennomført i denne studien bør tilpasses og oppdateres endringer i markedet og i selskapet.

7 Bibliografi

- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991(Vol 17), pp. 99-120.
- Barney, J. B., 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 1995(Vol. 9 No. 4), pp. 49-61.
- Barney, J. B., 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 1(26), pp. 41-56.
- Baxter, P. & Jack, S., 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 2008(Vol. 13, No. 4), pp. 542-545.
- Beattie, A., 2018. *Investopedia*. [Internett]
Available at: <https://www.investopedia.com/articles/investing/103116/pitfalls-porters-5-forces.asp>
[Funnet 13 April 2018].
- Boone, C., Carroll, G. R. & van Witteloostuijn, A., 2002. Recourse Distribution and Market Partitioning: Dutch Daily Newspapers 1964-94. *American Sociological Review*, June, 2002(Vol. 67, No. 3), pp. 408-413.
- Brinkmann, S., 2014. Interview. *Encyclopedia of Critical Psychology*, 2014(-), pp. 1008-1010.
- Bryhni, I., 2009. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/Norskerenna>
[Funnet 4 April 2018].
- Clarkson Platou, 2018. Shuttle Tanker Market. 2018(1), pp. 1-42.
- Digitalmuseum, 2014. *Digitalmuseum*. [Internett]
Available at: <https://digitalmuseum.no/011015110687/illustrasjon-av-havdybde-mellom-norge-og-storbritannia-med-friggfeltet>
[Funnet 14 April 2018].
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989(14/4), pp. 532-550.
- Fenn, T., 2014. Master Limited Partnerships (MLPs): A General Primer. *Latham & Watkins*, 2014(1), pp. 1-24.
- Gollin, J., 1998. Key Concepts in ELT. *ELT Journal*, 1998(52/1), pp. 88-89.

Grant, R. M., 2010. Competitive Advantage in Mature Industries . I: R. M. Grant, red. *Contemporary Strategy Analysis*. 8. Edition red. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, pp. 277-292.

Grant, R. M., 2010. Industry evolution and Strategic Change. I: R. M. Grant, red. *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, pp. 207-244.

Grant, R. M., 2010. The Concept of Strategy. I: R. M. Grant, red. *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, pp. 3-32.

Hambrick, D. C. & Schechter, S. M., 1983. Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. *Academy of Management Journal*, 1983(Vol. 26, No. 2), pp. 231-248.

Hyde, K. F., 2000. Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2000(3/2), pp. 82-90.

Idsø, J., 2014. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/stordriftsfordeler>
[Funnet 3 Mars 2018].

Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2004. *Blue Ocean Strategy*. [Internett]
Available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>
[Funnet 1 Mai 2018].

Kohlbacher, F., 2006. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: Qualitative Social Research* , 2006(Vol. 7, No. 1), pp. 1-3.

Løwendahl, B. R., 2005. *Professional Service Firms*. 3. Edition red. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Lindøe, J. O., 2009. *Inn Fra Havet*. 1. utgave red. Stavanger: Wigestrands Forlag og Stavanger Sjøfartsmuseum.

Madsen, D. Ø. & Stenheim, T., 2015. *Innføring i strategisk ledelse*. 1. utgave red. Oslo: NITO.

Olsen, A. N., 2018. *SYSLA*. [Internett]
Available at: <https://sysla.no/offshore/ligger-28-000-johan-sverdrup-ror/>
[Funnet 11 April 2018].

Petroleumstilsynet, 2008. *Oljeutslipp Statfjord OLS-A 12.12.2007*, s.l.: Petroleumstilsynet.

Pickton, D. W. & Wright, S., 1998. What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*, 1998(7), pp. 101-109.

Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145.

Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 25-41.

Porter, M. E. & Harrigan, K. R., 1983. End-Game Strategies for Declining Industries. *Harvard Business Review*, 1983(4), pp. 111-120.

Priem, R. L. & Butler, J. E., 2001. Is the resource-bases "View" a useful perspective for strategic management research?. *Acadamy of Management Review*, I(26), pp. 22-40.

Sauro, J., 2015. *Measuring U*. [Internett]
Available at: <https://measuringu.com/qualitative-study/>
[Funnet 23 April 2018].

Schoemaker, P. J., 1992. How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *MIT Sloan Management Review* , 1992(34 (1)), pp. 67-81.

Steamship Mutual, 2017. *Steamship Mutual*. [Internett]
Available at:
<https://www.steamshipmutual.com/publications/Articles/COANomination0107.asp>
[Funnet 10 April 2018].

Teekay, 2017. *Teekay*. [Internett]
Available at: <http://teekay.com/blog/2017/07/27/teekay-and-brookfield-announce-strategic-partnership-and-investment-in-teekay-offshore/>
[Funnet 10 April 2018].

WebFinance Inc., 2018. *BusinessDictionary*. [Internett]
Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/commoditization.html>
[Funnet 25 Mai 2018].

Yin, R. K., 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg A – Møteoversikt

Møte:	Til stede:	Tema:
25.01.18	Erik Dokka Haug Mikkel Storm Weum Bulle Bech Erik Finne Torin Kørner	<ul style="list-style-type: none">i. Presentasjon av TOO og deres virksomhet i Norge/Stavanger.ii. Hva oppgaven skulle handle om.iii. Innføring i hva shuttletanking går ut på.iv. Hva er problemet til TOO.v. Strategi.vi. Arbeidstittel.
22.02.18	Erik Dokka Haug Erik Finne Torin Kørner	<ul style="list-style-type: none">i. Mer spesifikt hva oppgaven skulle handle om etter forfatterne har satt seg mer inn i relevant faglitteratur.ii. Forklaring av de ulike kontraktsformatene.iii. Diskutert ulike innfallsvinkler til oppgave.iv. Planla veien videre.v. Veiledning.
06.03.18:	Erik Dokka Haug Mikkel Storm Weum Erik Finne Torin Kørner	<ul style="list-style-type: none">i. Diskuterte planlagt innfallsvinkel fra forfatternes side som ble avtalt med veileder.ii. Veiledning.
25.04.18	Erika Dokka Haug Erik Finne Torin Kørner	<ul style="list-style-type: none">i. Diskuterte fremgang og veien videre.ii. Veiledning.

8.2 Vedlegg B – Intervjuoversikt

Intervjuobjekt:	Intern/ekstern:	Dato:	Varighet:	Antall transkriberte ord:
1	Ekstern – Skipsmegler	20.04.18	1:04:06	6284
2	Intern – Contract Manager	25.04.18	1:04:43	7428
3	Intern – Profession Lead Scheduling and Operations	25.04.18	56:23	5192
4	Ekstern – Tidligere ansatt	04.05.18	1:12:38	9309
5	Intern – Head of Commercial	08.05.18	55:51	7771
6	Intern – Financial Analyst	08.05.18	36:17	4870
Totalt			6:49:58	40854

8.3 Vedlegg C – Intern intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:

Navn

Bakgrunn/utdanning

Tidligere erfaring (relevant for din nåværende stilling)?

Antall år i Teekay

Hvilke rolle/arbeidsoppgaver har du hatt i din karriere i Teekay. (Gjerne kronologisk).

Konkurransefortrinn

Mener du at Teekay har et konkurransefortrinn? Hva er kilden til fortrinn?

- Dersom nei, hvorfor ikke og hvordan kan de skape dette?
- Har de hatt konkurransefortrinn tidligere?
 - Hva er grunnen til at konkurrentene har klart å utligne konkurransefortrinn?
 - Kilden til konkurransefortrinn:
 - Ved å være største aktør i markedet?
 - Lang erfaring?
 - Nettverk?
 - Høy kompetanse blant de ansatte?
 - Masteravtale med Statoil fra Navion?

Er det noe som skiller Teekay fra konkurrentene i shuttleanker markedet?

- Noen spesielle ressurser?
- Er det noen organisatoriske faktorer som skiller Teekay fra konkurrentene?

De vi har snakket med tidligere har nevnt at Teekay og Knutsen har samarbeidet hvis det bland annet har vært mangel på båter hos noen av dem. **Ser dere også på Knutsen som en samarbeidspartner?**

- Gir dette et fortrinn mot resten av konkurrentene?

Hvilke ressurser som Teekay besitter anser du som de viktigste?

- Materielle ressurser. (skipene er innlysende)
 - Ser du for deg at de nye skipene kan gi Teekay en fordel i markedet?
 - Billigere drift
 - Sikkerhet
 - Mindre utslipp
 - Psykologiske effekten med å velge nye skip. Fordel i nye kontrakter?
- Immaterielle ressurser.
 - VRIN, kilder til konkurransefortrinn:
 - Hendelser gjennom selskapets historie (Kontrakter med Navion, Ugland forut for sin tid (innovasjon)).

- Teknologi/innovasjon
 - COA
 - Erfaring
 - Kompetanse (humankapital)
 - Nettverk
 - Plassering. (Knutsen sier i “inn fra havet” at det var vitalt for selskapet å ligge i Haugesund”.) Mulig dette er utdatert.
 - Renommé
 - Fordeler av å være størst (stordriftsfordeler). (finne ut hvor stor Knutsen har vært tidligere sammenlignet med Teekay)
 - Selskapsstrukturen (MLP) kommandittselskap
 - Lav turnover
 - Organisasjonskultur
- Burde noen av ressursene utnyttet annerledes?
 - Er det noen ressurser du føler dere mangler?

Hvilken kompetanse har Teekay for å utnytte potensiale i shuttle-tanker-markedet?

- Er det noe kompetanse som mangler?
- Er kompetansen spredt i organisasjonen eller besittes den av noen få?
- Har selskapet bevart kompetansen fra tidligere rederi (Ugland og Navion)?
- Hvordan jobbes det med å ivareta kompetansen?
 - Aldersfordeling?
 - Hvordan er situasjonen om 5-10 år?
 - Forsvinner mye av dagens kompetanse?
 - Hvordan overføres kompetansen?
 - Hvordan er det med turnover av personale?
 - Ansettelses og sparring i oppgang- og nedgangstider

Har det vært innovasjon innen driften av shuttle-tankere de siste 10 årene?

- Hvilken nytenkning mener du at det bør fokuseres på?

Arbeidsrutiner

Vi har blitt fortalt at Teekay har en flat struktur blant de ansatte, uten titler. Har noen spørsmål hvordan dette påvirker arbeidsdagen.

Er det klart definerte avdelinger og team?

- Vet du alltid hva du skal gjøre når du kommer på jobb?
 - o Hvem identifiserer og fordeler arbeidsoppgaver?
 - o Er det usikkerhet i arbeidshverdagen?
- Hvordan fungerer rapporteringssystemet? (hvem som godkjenner gjennomført arbeid?)

Presterer organisasjonen bra i forhold til sitt potensiale?

- Hvilken insentiver ligger for gode prestasjoner?
- Hvordan fungerer samarbeidet på tvers av avdelinger?

Hva gjør Teekay for å sørge for at de ansatte har fokus på å kutte kostnader/øke produktivitet?

Strategi

Vi har blitt fortalt at Teekay gjorde noen nedbemanninger før oljeprisfallet.

- Hvilken effekt hadde disse oppsigelsene på den daglige driften?
- Hva var bakgrunnen for nedbemanningen?
- Hvilke kriterier lå til grunn for å velge hvem som skulle sies opp?

Hvordan er omstillingsviljen i selskapet?

Hva har Knutsen gjort annerledes enn Teekay de siste 10 årene?

- Hvordan ser du på trusselbilde fra nye konkurrenter?
 - o Ser du for deg at noen av nåværende konkurrenter kan bli en trussel?

Teekay kom inn på markedet gjennom oppkjøpet av Ugland Nordic shipping og Navion, og ble da største aktøren på bakgrunn av oppkjøp.

Hva har Teekay gjort for å holde konkurrentene på avstand?

- Har Teekay jobbet hardt nok for å forbli størst og ikke bare kjøpt seg til toppen?

Har utslippet i 2007 på Statfjord hatt påvirkning på selskapet?

Når andre deler av driften (FSO, FPSO, osv.) hadde høye marginer, synes du at shuttletankere ble nedprioritert?

- Burde det vært større fokus på shuttletankere hele veien?
 - o Hvordan tror du situasjonen hadde vært hvis dette var tilfelle?
- Hvorfor tror du Knutsen driver shuttletankere i egen virksomhet?
 - Hva mener du om å separere ut shuttletankerne i en egen virksomhet?
 - Hva vil bli konsekvensen for resten av selskapet?
- Har Teekay tatt for stor risiko med sine investeringer?
- Kan Teekay tilby tilleggsytelser eller pakkeløsninger på shuttletankere?
 - o F.eks. Både FPSO, FSO og shuttletanker på felt på samme felt (totalkontrakt)
 - Hvilken risiko vil dette innebære?

Hvordan kan Teekay maksimere profitten fra shuttletankerne?

- Flere skip på CoA?
 - o Hvilke risikoelementer er knyttet til dette?

Hva er Teekay's strategi for shuttletankervirksomheten?

- Har det vært endringer i Teekays strategi de siste 10 årene?
 - o Hva tror du er den beste strategien for å skape en sikker fremtid?
- Er det en aktuelt for Teekay kan gå fra å være eier av skipene og kun fungere som et operatørselskap på enkelte skip?

Det er gjennomført flere ombyggingsprosjekt som har gått over budsjett. Hva er bakgrunnen for dette?

- Har du vært involvert i et slikt prosjekt?
- Hvilke tiltak har blitt gjort for å forhindre budsjettsprekker?
 - o Hvilke tiltak ville du innført/tror du ville hjelpe?

Hvilke andre bruksområder finnes for shuttletankere?

- Hva skal til for å ta shuttletankere i dette bruksområde?
 - o Hvor sannsynlig er det at shuttletankere får nye bruksområder?

Hvordan ser du på fremtiden til shuttletankere for Teekay offshore?

- Hvis du var leder for Teekay Offshore, ville du gjort noen endringer?
 - o I så fall hvilke?
- Hvilke forventinger har Teekay til markedet i Brasil?
 - o Hvilke muligheter har Teekay i dette markedet?
 - Aktuelt å fungere som operatør for Petrobas?
 - o Byr virksomheten i Brasil på vanskeligheter? (Byråkrati/korrupsjon)
 - Er det aktuelt for Petrobas å kjøpe skip selv?

8.4 Vedlegg D – Ekstern intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:

Navn

Bakgrunn/utdanning

Hvilken arbeidserfaring har du mot shuttle-tankere?

Hvilken rolle har du mot Teekay offshore? (vet hva en skipsmegler gjør, men hvordan dette jobbes mot shuttle-tankerindustrien)

Marked

Vi har inntrykk av at shuttle-tanker markedet har vært et stabilt marked med vekst gjennom store deler siden starten. **Stemmer dette? Kan du utdype litt om etterspørselen etter shuttle-tankere?**

**Har det vært svingninger i shuttle-tanker markedet som har ført til nevneverdige rate-
endringer?**

- Hva har eventuelt vært resultatet for aktørene i markedet?
- COA rater vs. shuttle-rater. Hvordan reforhandles ratene? Kan ratene forhandles I kontrakt?
- Har det vært konkurser hos shuttle-tanker-redere?

**Har det vært endringer i markeder, som gjør at forutsetningen har lagt til grunne
tidligere ikke fungerer nå?**

- Hvordan har Teekay's shuttle-tankervirksomhet endret seg de siste 10 årene?

Hva var årsaken bak sammenslåingen av Knutsen sin shuttle-tankerflåte med NYK?

Ser du for deg at det kommer nye konkurrenter i shuttle-tanker markedet?

- Hvordan er omfanget av COA hos Teekay's konkurrenter?
 - o Ser du for deg at eksisterende aktører kommer til å øke bruken av COA?

**Hvilke forutsetninger har eksisterende konkurrenter for å bli store konkurrenter for
Teekay? (er det noen som peker seg ut?)**

- AET og Tsakos eneste av konkurrentene som har bestilt mer enn 1 skip.
- Hvilke stordriftsfordeler innehar Teekay og Knutsen?

Hvor aktuelt tror du det er at operatørselskaper begynner med drift av shuttle-tankere? (eksempel Navion under Statoil)

- Transpetro/Petrobas i Brasil?
- Kommer dette til å bli aktuelt i Norge?
- Hva tenker du om å satse på å operere shuttle-tankere eid av f.eks. Petrobas? (Teekay gjør dette allerede gjennom 2 skip hos Knutsen).
 - o Har Transpetro/Petrobas shuttle-tankere under bestilling? (referere til link fra 2015, hvor ca 30 shuttle-tankere var i bestilling totalt og 12 fra Transpetro).

Konkurransefortrinn

Mener du at Teekay har et konkurransefortrinn? Hva er kilden til fortrinnene?

- Dersom nei, hvorfor ikke og hvordan kan de skape dette?
- Har de hatt konkurransefortrinn tidligere?
 - o Hva er grunnen til at konkurrentene har klart å utligne konkurransefortrinnene?
 - o Kilden til konkurransefortrinnene:
 - Ved å være største aktør i markedet?
 - Lang erfaring?
 - Nettverk?
 - Høy kompetanse blant de ansatte?
 - Masteravtale med Statoil fra Navion?

Hvordan tror du man kan opparbeide seg et konkurransefortrinn i shuttle-tankermarkedet?

Hva skiller de store rederiene? (Teekay og Knutsen)

- Noen spesielle ressurser?
- Er det noen som skiller Teekay og Knutsen sin kommersielle strategi?
 - o Skiller dette seg fra de andre aktørene i markedet?
- Hvilken tilnærming ville du gått for?
- Er det noen rederi som skiller seg ut gjennom å utnytte skipene mer effektivt gjennom levetiden?
 - o Hvordan utnytter de det mer effektivt?

Har Teekay en spesiell kompetanse for å utnytte potensiale i shuttle-tankermarkedet?

- Er det noe kompetanse som mangler?
- Er kompetansen spredt i organisasjonen eller besittes den av noen få?
- Har selskapet bevart kompetansen fra tidligere rederi (Ugland og Navion)?

Har det vært innovasjon/nyteknikning innen driften av shuttle-tankere de siste 10 årene?

- Hvilken nyteknikning mener du at det bør fokuseres på?

Strategi

Hva har Knutsen gjort annerledes enn Teekay de siste 10 årene?

Teekay kom inn på markedet gjennom oppkjøpet av Ugland Nordic shipping og Navion, og ble da største aktøren på bakgrunn av oppkjøp.

Hva har Teekay gjort for å holde konkurrentene på avstand?

- Har Teekay jobbet hardt nok for å forbli størst og ikke bare kjøpt seg til toppen? Har de vært for store og for trege?
 - o Hva mener du Teekay burde ha gjort for å forbli størst?

Har utslippet i 2007 på Statfjord hatt påvirkning på selskapet?

Når andre deler av driften (FSO, FPSO, osv.) hadde høye marginer, mener du at shuttle-tankere ble nedprioritert i Teekay?

- Burde det vært større fokus på shuttle-tankere hele veien?
 - o Hvordan tror du situasjonen hadde vært hvis dette var tilfelle?
- Hvorfor tror du Knutsen driver shuttle-tankere i egen virksomhet?
 - Hva mener du om å separere ut shuttle-tankerne i en egen virksomhet?
 - Hva vil bli konsekvensen for resten av selskapet?
- Har Teekay tatt for stor risiko med sine investeringer?
- Kan Teekay tilby tilleggsytelser eller pakkeløsninger på shuttle-tankere?
 - o F.eks. Både FPSO, FSO og shuttle-tanker på felt på samme felt (totalkontrakt)
 - Hvilken risiko vil dette innebære?

Hvordan kan Teekay maksimere profitten fra shuttle-tankerne?

- Flere skip på COA?
 - o Hvilke risikoelementer er knyttet til dette?
- Trade på spekulasjon? (spotpris).

Det er gjennomført flere ombyggingsprosjekt som har gått over budsjett og tid. Hva tenker du om muligheten for å bygge om shuttle-tankere og risikoene knyttet til dette?

Hvilke andre bruksområder finnes for shuttle-tankere?

- Hva skal til for å ta shuttle-tankere i dette bruksområde?
 - o Hvor sannsynlig er det at shuttle-tankere får nye bruksområder?

Hvordan ser du på fremtiden for shuttle-tankere i Teekay offshore?

- Hvis du var leder for Teekay Offshore, ville du gjort noen endringer?
 - o I så fall hvilke?

Hvis mulig. Spør om hvorfor shuttle-tankere må brukes i Brasil og ikke konvensjonelle råoljetankere? (Sterk strøm.)

8.5 Vedlegg E – Spørreundersøkelse Porters femkraftsmodell

Porter:

Inntrengere:

Spørsmål	Ja	Nei
Eksisterer det stordriftsfordeler i shuttle-tankermarkedet? Er disse i så fall forbundet med tilbud, etterspørsel, relasjoner eller nettverk?		
Er det store kostnader forbundet med å bytte leverandør fra kundenes side?		
Dersom en ny aktør skal slå seg opp i markedet (shuttle-tankere), er dette svært kapitalkrevende?		
Har eksisterende aktører (uavhengig av størrelse) kostnadsfordeler som hindrer nye aktører å etablere seg i markedet?		
Vil tilgangen til distribusjonskanaler kunne virke som et hinder for en ny aktør som ønsker å etablere seg i markedet?		
Eksisterer det lover eller regler fra myndighetene som gjør det vanskelig for en ny aktør å entre markedet?		

Leverandørenes forhandlingsmakt:

Spørsmål	Ja	Nei
Er leverandørene mer konsentrert enn dere som kunder? (Er det få verft i forhold til antall rederier?)		
Er det en differensiering i shuttle-tankerne som blir produsert? (Er det stor forskjell på shuttle-tankere levert fra ett verft til et annet?)		
Vil det innebære kostnader for dere å bytte til et annet verft enn det dere har brukt til deres siste bestillinger?		
Er det konkurranse fra substitutter? (Kan dere som kunde velge å kjøpe et annet produkt for å løse samme behov?)		
Får dere signaler om at verftene ønsker å integrere fremover i verdikjeden, altså begynne å drive med shuttle-tankere selv?		
Er shuttle-tanker bransjen en avgjørende del av verftenes kundegruppe?		

Kundenes forhandlingsmakt:

Spørsmål	Ja	Nei
Er det få kunder?		
Kjøper kundene i store volum?		
Er deres tjenester ulike og differensierte fra de tjenestene de andre shuttletankerrederiene selger?		
Medfører det store kostnader for kundene å bytte fra dere til en annen leverandør?		
Er det sannsynlig at operatørselskapene vil kunne begynne å drive shuttletanker virksomhet selv, altså integrere bakover i verdikjeden?		
Utgjør shuttletankertjenester en betydelig andel av kundenes totale kostnader?		
Opererer deres kunder med lav profitt?		
Påvirker produktet dere leverer kvaliteten til sluttproduktet til kunden?		
Har tjenestene Teekay leverer kostnadseffekt på andre deler av driften til kunden? (effektiviserer drift, reduserer behov for arbeidskraft, øker sikkerhet)		

Trusler fra substitutter:

Spørsmål	Ja	Nei
Finnes det et substitutt som tilbyr et bedre pris/kvalitet-forhold enn det deres bransje tilbyr?		
Er byttekostnadene til et slikt substitutt i så fall høye?		

Den interne konkurransen i markedet:

Spørsmål	Ja	Nei
Mener du det er mange aktører i markedet?		
Er det stor vekst i markedet?		
Er det høye barrierer for å legge ned shuttletankervirksomheten?		
Opplever du at aktørene i markedet har en ulik strategisk tilnærming?		
Er tjenesten/produktet dere tilbyr differensiert fra konkurrentene?		
Er de faste kostnadene høye?		
Når antall skip i markedet økes, øker det i store inkrementer?		
Er det sannsynlig at det vil oppstå overkapasitet i markedet de neste 10 årene?		

