



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi Risikostyring og kontraktadministrasjon	Vårsemesteret, 2015 Konfidensiell
Forfatter: Martin Bjørgum (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Kristin Helen Roll Veileder(e): Kristin Helen Roll Morten Lillesand	
Tittel på masteroppgaven: Utforming av vekststrategi for Dataplan IT Partner AS Engelsk tittel: Development of growth strategy for Dataplan IT Partner AS	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Strategi, vekststrategi, strategisk analyse	Sidetall: 121 + vedlegg/annet: 15 Stavanger, 15. juni 2015 dato/år

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Martin Bjørgum og Sindre Andreas Rønning Johansen som et avsluttende arbeid på sivilingeniørstudiet Industriell Økonomi ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Dataplan IT Partner AS. Oppgavens hovedmål har for oss vært å lære mer om hvordan strategiutvikling foregår i praksis. Oppgaven har bydd på mange interessante og lærerike utfordringer. Vi har fått økt forståelse for konkurransesituasjonen i IT-bransjen og hvordan interne og eksterne forhold bidrar til å skape konkurransefortrinn og -ulempes for bedrifter.

Ved samarbeid om skriving av masteroppgave stiller fakultetet krav om at 50% av oppgaven må være skrevet individuelt og 50% kan skrives sammen. Etter avtale med fakultetet deles den individuelle oppgaven mellom forfatterne. Tabellen under viser en oversikt over inndelingen. Inndelingen er basert på arbeidsmengde relatert til å skrive avsnittene.

Kapittel	Skrevet av:
1.0 Innledning	Felles
2.1 Teori - Om bedriften	Martin Bjørgum
2.2 Teori - OM bransjen	Sindre Andreas Rønning Johansen
2.3 Teori - Strategi	Martin Bjørgum
2.4 Teori - Ressursbasert tilnærming	Sindre Andreas Rønning Johansen
3.1 Metode - Forskningstrategi	Felles
3.2 Metode - Metodisk rammeverk	Felles
3.3.1 Metode - Interne forhold - VRIO analyse	Sindre Andreas Rønning Johansen
3.3.2 Metode - Interne forhold - Dynamiske kapabiliteter	Martin Bjørgum
3.4.1 Metode - Eksterne forhold - PEST analyse	Sindre Andreas Rønning Johansen
3.4.2 Metode - Eksterne forhold - Porters konkurranseanalyse	Felles
3.4.3 Metode - Eksterne forhold - Markedssegmenteringsanalyse	Martin Bjørgum
3.4.4 Metode - Eksterne forhold - Konkurrentanalyse	Sindre Andreas Rønning Johansen
3.5 SWOT	Martin Bjørgum
3.6 Validitet og reliabilitet	Felles
4.1.1 Interne forhold - Kartlegging av kapabiliteter og ressurser	Sindre Andreas Rønning Johansen
4.1.2 Interne forhold - Dynamiske kapabiliteter	Felles
4.2.1 Eksterne forhold - Pest analyse	Felles
4.2.2 Eksterne forhold - Porters konkurranseanalyse	Felles
4.2.3 Eksterne forhold - Markedssegmenteringsanalyse	Martin Bjørgum
4.2.4 Eksterne forhold - Konkurrentanalyse	Felles
4.3 SWOT-analyse	Felles
5. Drøfting	Felles
6. Konklusjon	Felles

Vi ønsker å takke Dataplan IT Partner og Dataplan Gruppen for muligheten til å skrive avsluttende masteroppgave i samarbeid med dem. En spesiell takk rettes til vår veileder, Kristin Helen Roll ved Universitetet i Stavanger, Morten Lillesand, daglig leder i Dataplan IT Partner og alle engasjerte ansatte i bedriften. Uten deres hjelp ville vi ikke hatt muligheten til å realisere denne oppgaven.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å redegjøre for hvordan Dataplan IT Partner AS kan realisere økt organisk vekst i årene fremover. For å svare på denne problemstillingen gjennomføres det analyser for å kartlegge hvordan interne og eksterne forhold påvirker konkurransesituasjonen. Den interne analysen kartlegger hvilke forhold i bedriften som bidrar til å skape konkurransefortrinn og -ulemper. Den eksterne analysen identifiserer muligheter og trusler i markedet.

Forfatterne av denne oppgaven har innhentet informasjon om bedriften og markedet ved hjelp av strukturerte intervju, workshoper og direkte observasjon. Offentlig tilgjengelig informasjon har blitt benyttet til å verifisere og supplere resultatene. For å redegjøre for hvordan interne forhold påvirker konkurransesituasjonen benyttes en VRIO-analyse og en kartlegging av dynamiske kapabiliteter. VRIO-analysen ble gjennomført for å kartlegge bedriftens nåværende kapabiliteter. Kartlegging av dynamiske kapabiliteter ble gjennomført for å redegjøre for i hvilken grad bedriften evner å utvikle nye kapabiliteter. De eksterne forholdene analyseres gjennom en PEST-analyse, Porter konkurranseanalyse, en markedssegmentering av potensielle og eksisterende kunder, og en konkurrentanalyse. Resultatet til de interne og eksterne analysene oppsummeres i en SWOT-analyse. Basert på dette identifiseres kritiske suksessfaktorer som danner grunnlaget for vekststrategien.

Den eksterne analysen konkluderte med at bransjen bærer preg av høy konkurranseintensitet, lave inngangsbarrierer, høy forhandlingsmakt hos leverandører og kunder, og høy grad av trusler fra substitutter. Gjennom segmenteringsanalysen ble det identifisert seks bransjer det bør jobbes aktivt mot å rekruttere kunder innen. Den interne analysen identifiserer et dårlig salgsapparat, mangel på karriereutvikling og et svakt omdømme som aspekter ved bedriften som må forbedres.

På bakgrunn av resultatene i denne oppgaven foreslås det å realisere økt organisk vekst gjennom en differensieringsstrategi og gjennom økt markedspenetrering. Det identifiseres tre kritiske suksessfaktorer for å oppnå denne målsetningen: Proaktivt salg, styrking av omdømme og bygging av kritiske kapabiliteter.

Innhold

1 Innledning	1
2 Teori	3
2.1 Om bedriften	3
2.1.1 Dataplan IT Partner AS	3
2.1.2 Dataplan Gruppen AS	7
2.1.3 Visjon og verdier	7
2.2 Om bransjen	7
2.3 Strategi	10
2.3.1 Strategibegrepet	10
2.3.2 Generiske strategier	11
2.3.3 Vekststrategi	11
2.4 Ressursbasert tilnærming	13
3 Metode	15
3.1 Forskningsstrategi	15
3.2 Metodisk rammeverk	16
3.3 Interne forhold	18
3.3.1 VRIO-analyse	18
3.3.2 Dynamiske kapabiliteter	20
3.4 Eksterne forhold	24
3.4.1 PEST-analyse	24
3.4.2 Porters konkurranseanalyse	25
3.4.3 Markedssegmenteringsanalyse	36
3.4.4 Konkurrentanalyse	40
3.5 SWOT	42
3.6 Validitet og reabilitet	43
4 Analyse	45
4.1 Interne forhold	45
4.1.1 Kartlegging av kapabiliteter og ressurser	45
4.1.2 Dynamiske kapabiliteter	51
4.2 Eksterne forhold	55
4.2.1 PEST-analyse	55
4.2.2 Porters konkurranseanalyse	63

4.2.3	Markedssegmenteringsanalyse	79
4.2.4	Konkurrentanalyse	84
4.3	SWOT-analyse	90
5	Drøfting	97
5.1	Valg av generisk strategi	97
5.2	Valg av vekststrategi	97
5.2.1	Proaktivt salg	99
5.2.2	Styrking av omdømme	101
5.2.3	Styrking av kapabiliteter	103
6	Konklusjon	105
A	Vedlegg	112

Figurer

1	Inntektsfordeling per produktgruppe	6
2	Organisasjonskart Dataplan Gruppen AS	7
3	Oversikt skyløsninger	9
4	Rammeverk for analyse	18
5	VRIO-modellen	19
6	Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter	23
7	Porters konkurranseanalyse	26
8	Rammeverk for konkurrentanalyse	41
9	Norske bedrifter planlegger mer IT-outsourcing	58
10	De viktigste grunnene for økt outsourcing i Norden	58
11	Vekststrategi - Tre satsningsområder	98

Tabeller

1	Styret i Dataplan IT Partner AS	3
2	Prosessgrupper i Dataplan IT Partner AS (DPIT)	4
3	Produktoversikt	5
4	Finansielle Nøkkeltall	6
5	Ansoffs Vekstmatrise	12
6	Rammeverk for PEST-analyse	24
7	Inngangsbarrierer	27
8	Trusler fra substitutter	29
9	Forhandlingsmakt til leverandørgruppen	30
10	Forhandlingsmakt til kjøper	31
11	Prissensitive kunder	32
12	Rivaliseringsintensitet	33
13	Priskrig	34
14	Kundesegmenter	37
15	Bransjesegmenter	38
16	Resultat av VRIO-analyse	51
17	Resultater fra PEST-analyse	62
18	Inngangsbarrierer	63
19	Trusler fra substitutter	66
20	Latens for ulike skyløsninger	67
21	Oppetid for ulike skyløsninger	68
22	Forhandlingsmakt til leverandørgruppen	69
23	Kjøpers relative forhandlingsmakt	72
24	Prissensitivitet	74
25	Rivaliseringsintensitet	75
26	Priskrig	77
27	Oppsummering av Porters konkurranseanalyse	78
28	ABC-kunder	80
29	Bransje-Lønnsomhet	81
30	Geografisk segmentering	82
31	DPITs markedsandeler i ulike bransjer	82
32	Antall aksjeselskaper i overnattingsbransjen	84
33	Antall konkurrenter med forretningsadresse i Rogaland	85
34	Konkurrenters lønnsomhet og omsetning	86

35 SWOT 90

Acronyms

ASP Application Service Provider. vi, 5, 7, 9, 48, 62, 65, 66, 72, 74, 77, 86, 87, 90, 96, 99

B2B Business to Business. vi, 68, 69

CRM Customer Relationship Management. vi

DK Dynamiske kapabiliteter. vi, 20, 21

DPG Dataplan Gruppen AS. vi, 1, 2, 6, 16, 35, 39, 44, 46, 53, 64, 90, 92–94, 100, 103–105

DPIT Dataplan IT Partner AS. vi, 1–9, 14–16, 19, 21, 24, 35–39, 41–54, 60, 62–83, 85–96, 98–105

DPR Dataplan Regnskap AS. vi, 2, 48, 100, 101

DPS Dataplan Solutions AS. vi, 2, 48, 53, 64, 100, 101

ERP Enterprise Resource Planning. vi, 27, 78

HP Hewlett Packard. vi, 69, 70

IaaS Infrastructure as a Service. vi, 7, 8, 60, 68

INDØKS linjeforeningen for masterstudenter ved Industriell Økonomi. vi, 1

NACE Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (Statistisk klassifisering av økonomisk aktivitet i EU). vi, 84

PaaS Platform as a Service. vi, 7, 8, 60, 68

PEST Political, Economical, Sociocultural Technological. vi, 16, 23, 24

PRINCE2 PProjects IN Controlled Environments. vi, 44, 93

R&D Research & Development. vi, 67

SaaS Software as a service. vi, 7–9, 48, 60, 70, 72, 76

SMB små- og mellomstore bedrifter. vi, 6, 36, 62, 65, 70, 87

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats. vi, 42

XaaS Everything as a Service. vi, 60, 61, 70

1 Innledning

Dataplan Gruppen AS (DPG) er et selskap som leverer en rekke støttetjenester, eller back office-tjenester til bedrifter som hovedsaklig er lokalisert i Rogaland. Konsernet har siden oppstarten i 1988 vokst til å bli et mellomstort konsern med ca 65 ansatte og hadde en omsetning på kr 75 millioner i 2014. Denne veksten har blitt realisert gjennom en rekke oppkjøp og diversifisering til nærliggende og komplimenterende bransjer og produkter, kombinert med moderat organisk vekst. I forbindelse med at DPG ønsker å formulere en vekststrategi kom forfatterne av denne masteroppgaven i kontakt med dem gjennom linjeforeningen for masterstudenter ved Industriell Økonomi (INDØKS), og et samarbeid om denne masteroppgaven ble initiert.

Etter en vurdering av realistisk størrelse på problemstillingen, ble det besluttet at det i denne oppgaven fokuseres på et av datterselskapene i konsernet, DPIT, som er en totalleverandør innen IT-tjenester og IT-systemer. Beslutningen om å fokusere på DPIT er hovedsaklig basert på et ønske om å gå dypere inn i en bransje og gjennomføre en grundigere analyse, heller enn å utvikle en mer overfladisk konsernstrategi. En annen viktig motivasjonsfaktor er at forfatterne av oppgaven ønsket å skrive om en dynamisk og innovativ bransje og de anser nettopp derfor IT-bransjen som en svært spennende bransje å fokusere på.

Basert på en analyse av bedriftens eksterne og interne miljø formuleres det en strategi for å oppnå de nevnte målene. Som et ledd av den eksterne miljø-analysen foretas det i tillegg til tradisjonelle analyser en konkurrent-analyse, samt en segmenteringsanalyse av potensielle kunder. Analysen bidrar til å danne et bilde av hvordan bedriften er posisjonert i markedet i dag. Det foreslås en anbefaling for hvordan selskapet bør posisjonere seg og hvilke strategiske grep som bør tas fremover for å øke bedriftens konkurransefortrinn i markedet. Det formuleres avslutningsvis anbefalinger som vil fungere som grunnlag for en fremtidig vekststrategi for DPIT.

2 Teori

2.1 Om bedriften

2.1.1 Dataplan IT Partner AS

DPIT er en totalleverandør av IT-tjenester og drift av IT-systemer, og leverer IT-utstyr, datamaskiner, servere, virtuelle serversystemer, backup-løsninger, høykapasitets lagringssystemer og sikkerhetsrådgivning, samt internetttilgang, trådløse nett og mobilt internett(Dataplan Gruppen AS 2014). Bedriften rundet nylig 20 ansatte og ligger an til en omsetning på ca. 25 millioner kroner i 2015. DPIT leverer og installerer de fleste økonomisystem, samt tilbyr feilsøking, diagnostikk og oppgradering av systemene. Bedriften har en supporttelefon som er bemannet fra 7 til 16 hver dag. Utover den opprinnelige åpningstiden har bedriften en vakttelefonordning, slik at kundene deres kan få hjelp til å løse problemer når som helst på døgnet, men mot en høyere kompensasjon. Ved å tilby bred IT support ønsker de å kunne betjene alle IT-behovene til kundene sine og dermed bli en foretrukken leverandør.

Styret til DPIT består av 4 personer, samt ett varamedlem, ref. tabell 1. Styret til DPIT består utelukkende av ansatte i DPG. Grunnen til at de velger å ha et internt styre er at de selv mener det er en effektiv måte å strukturere organisasjonen på, i den forstand at beslutningsprosesser og andre områder hvor det kan kreves rask saksbehandling, gjennomføres raskere.

Rolle	Navn	Bakgrunn
Styreleder	Tom Henrik Rosseland	Ansatt, Dataplan Regnskap AS
Daglig Leder	Morten Lillesand	DL, Dataplan IT Partner AS
Styremedlem	Arild Heimvik	DL, Dataplan Solutions AS
Styremedlem	Kenneth Ueland	Ansatt, Dataplan IT Partner AS
Vararep.	Jone Horpestad	Direktør, Dataplan Gruppen AS

Tabell 1: Styret i Dataplan IT Partner AS

Figur 2 viser en oversikt over organisasjonsstrukturen til DPIT. Bedriften er organisert i en matrisestruktur som er delt opp i 7 prosessgrupper. Samtlige arbeidsoppgaver i bedriften kategoriseres inn under en av prosessgruppene.

Prosessgruppe	Navn
1	Administrasjon
2	Personal
3	Salg
4	It Support
5	ASP
6	Prosjekt
7	Miljøstyringssystem

Tabell 2: Prosessgrupper i DPIT

Produkter

DPITs produktportefølje kan deles opp i ni produktgrupper. Tabell 3 viser en oversikt over de ulike produktgruppene.

Produkt	Beskrivelse
ASP	Ved ASP løsninger tar DPIT seg av serverdrift, virus/spam, backup og lisenser på kundene sine programmer. All data og alle programmer ligger på DPIT sin server, og det blir kun overført et skjermbilde til kundens PC. Så lenge kunden har tilgang til internett, kan vedkommende kople seg til sin virtuelle arbeidstasjon.
IT-drift	Drifting av serveranlegg som eies av kunde.
IT-Support	Dataplan har fire dedikerte IT-konsulenter til telefon-linjene.
IT-utstyr	DPIT er forhandler for alle de største leverandørene i markedet og leverer alt kundene måtte trenge innen servere, PCer, skrivere, skjermer, software, lagring, nettverk, backup, sikkerhet og programvare
Apple-produkter	DPIT er Apple-forhandler for bedrifter, de innehar mye kompetanse om produktene og flere av de ansatte bruker bla. Apple-produkter i jobbsammenheng. Prisene som tilbys er de samme som i den offisielle nettbutikken til Apple. DPIT tjener derfor ikke penger på salg av Apple-produkter, men tar seg av selve driften av produktene.
Linux og open source	DPIT installerer, drifter og supporterer Linux-løsninger, og tar seg av hele livsløpet av tjenestene. Fordelen med å velge Linux som operativsystem er den omfattende tilgangen på gratis programvare.
Webdesign	DPIT samarbeider med webdesign-bedriften Megabite. Megabites webbløsning som er basert på Destinet publiseringsløsning, tilbyr en lett og anvendelig måte å redigere websider på. DPIT tilbyr også hjelp til å sette opp egne løsninger, websted, webbutikk m.m.
Elektronisk dokumentbehandling	Elektronisk dokumentbehandling er et samlebegrep for innscanning av faktura og dokumenter, elektronisk lagring og at du kan søke opp dokumenter igjen ved å søke i et økonomisystem eller i et dokumenthåndteringssystem. DPIT
Prosjekt	Dersom en kunde f.eks ønsker å gå fra et ERP system til et annet, kan dette være en omfattende prosess. DPIT tilbyr assistanse i forbindelse med overgangen, og sørger for at ting fungerer som det skal.

Tabell 3: Produktoversikt

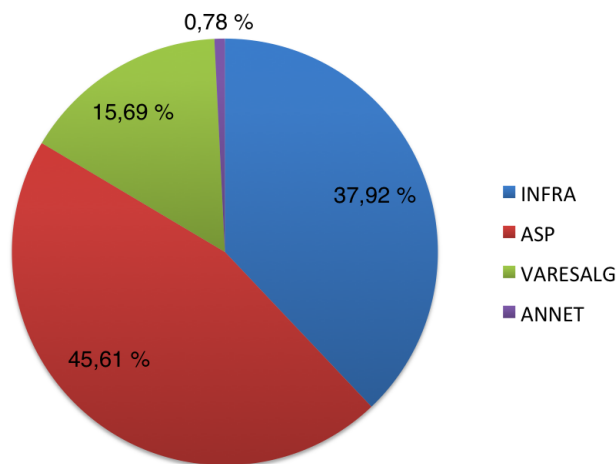
Økonomiske tall

DPIT har hatt en gjennomsnittsvest i omsetning på 25% årlig fra 2006 til 2013, ref. tabell 4.

År	Vekstrate	Omsetning [MNOK]	Antall årsverk	Resultat-grad
2004		1,52	2	10,4%
2005	176,6%	4,21	3	1,56%
2006	20,40%	5,06	3	10,9%
2007	31,15%	6,65	8	5,40%
2008	61,13%	10,7	12	8,13%
2009	11,18%	11,9	14	5,16%
2010	19,55%	14,2	14	0,36%
2011	27,59%	18,2	14	6,78%
2012	0,230%	18,2	14	0,61%
2013	28,69%	23,4	15	15,2%

Tabell 4: Finansielle Nøkkeltall
(Ravninfo 2004-2013)

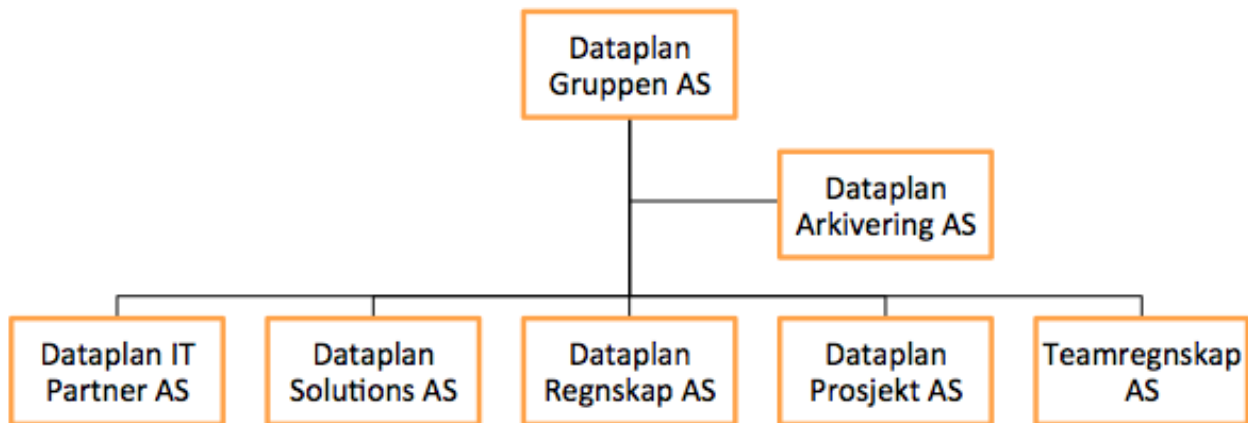
Størsteparten av DPITs omsetning genereres av tre hovedprodukter; ASP-løsninger, infrastruktur og varesalg. DPIT er budsjettert til å tjene mest fra ASP-løsninger, som illustrert i figur 1



Figur 1: Inntektsfordeling per produktgruppe
(Dataplan IT Partner 2015)

2.1.2 Dataplan Gruppen AS

DPIT er et av flere heleide datterselskaper underlagt DPG. DPG er et konsern i Rogaland som leverer økonomisk og administrative tjenester, inklusive regnskap, IT, økonomisk programvare, rådgivning, forretningsutvikling, internasjonal rådgivning og innføring (Dataplan Gruppen AS 2014). Konsernet har nesten 1000 kunder, hovedsaklig basert i Stavanger-regionen, fordelt på de ulike forretningsområdene. Konsernet har hovedkontor på Forus utenfor Stavanger, og har i tillegg avdelingskontor på Bryne, Nærbø og på Jørpeland. DPG fungerer som et holdingselskap og eier alle aksjene i datterselskapene. Figur 2 viser en oversikt over DPGs organisasjonskart.



Figur 2: Organisasjonskart Dataplan Gruppen AS

2.1.3 Visjon og verdier

DPIT deler visjon sammen med resten av konsernet; nemlig å skape "*den gode opplevelsen*". Alle ansatte i Dataplan skal bidra til en god opplevelse for kunder og kollegaer. DPG har og et felles sett med verdier de opererer etter: Være nyskapende, ta ansvar, være tilstede, kvalitet, trivsel og kompetanse.

2.2 Om bransjen

DPITs kundeportefølje består primært av små- og mellomstore bedrifter (SMB) og de fleste kundene til bedriften er lokalisert i Rogaland. DPIT definerer selv drømmekunden som et firma mellom 10 og 250 ansatte, som også oppfyller følgende

kriterier:

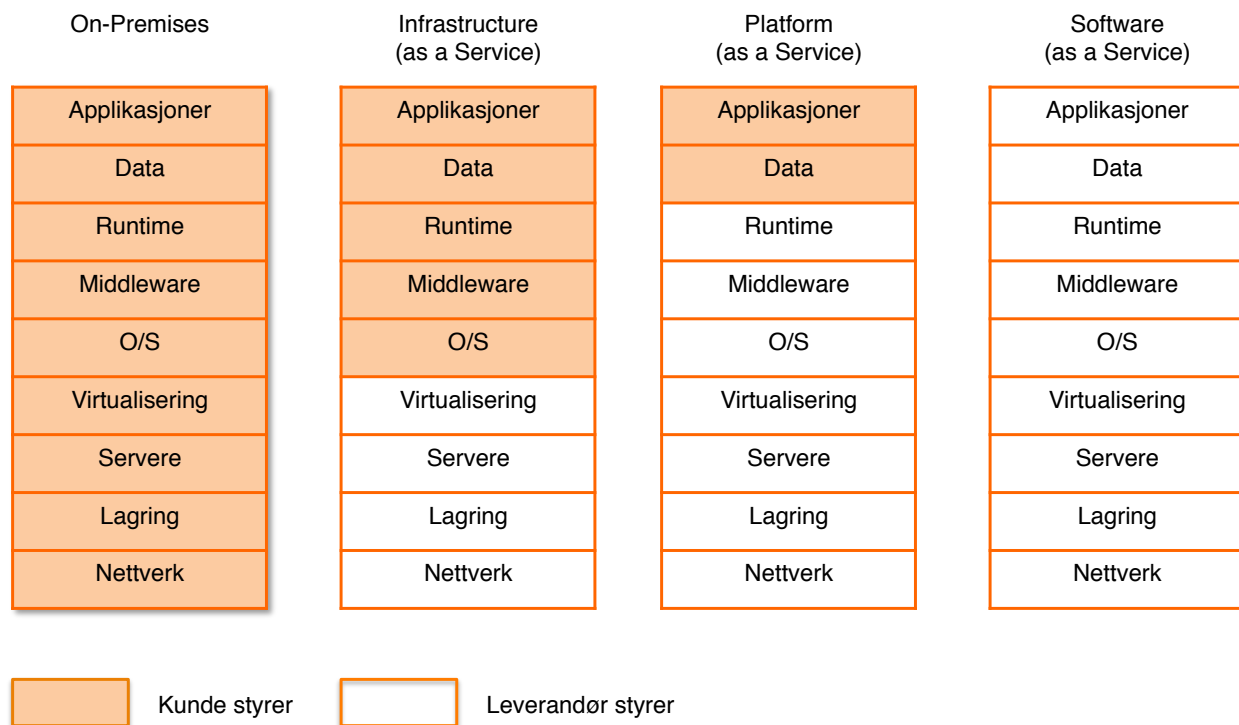
- Lokalisert i Forsand, Gjesdal, Hjelmeland, Hå, Klepp, Randaberg, Sandnes, Sola, Stavanger, Stand eller Time kommune
- Kombinasjon av intern administrativ stab og eksterne konsulenter som trenger håndholdte enheter m.m.
- Mange kunder i oljebransjen
- Arbeidstid mellom kl 08:00 og 16:00 hverdager
- Omsetning mellom 50 og 1000 millioner kroner
- Betalingsdyktige

Foruten de fysiske parametrene som er beskrevet overfor, ønsker DPIT å tiltrekke seg kunder som er inneforstått med at IT-tjenester av høy kvalitet koster penger. De bør være villige til å sette av penger til drift av IT-systemene sine, ofte et stort utstyrsbehov, samt at de har eget serverrom eller ønsker å kjøpe Application Service Provider (ASP)-tjenester fra DPIT. DPIT har gjennomført en analyse hvor de kom fra til at 528 bedrifter innfrir disse fysiske kriteriene, hvorav ti stykker er kunder av bedriften i dag.

Skyløsninger

Den tradisjonelle egenserverløsningen byttes av stadig flere bedrifter ut til fordel for ulike skyløsninger hvor servere, infrastruktur og applikasjoner driftes av en ekstern leverandør. Begrepet skyløsninger har opphav i at brukerne av en skyløsning kjører programmene sine via en av serverne til en leverandør, og det er ikke mulig å si helt sikkert hvilke av serverne programmet faktisk kjøres på. Noen bedrifter som tilbyr skyløsninger har spesialisert seg i å leie ut serverkapasitet til andre bedrifter som igjen selger denne teknologien videre til sine kunder. Bedrifter som Microsoft, Amazon Web Services, Google, og Salesforce er eksempler på bedrifter som har investert store summer i slike serverparker. Det er spådd høy vekst innen skyløsningstjenester i fremtiden, og de fleste store aktørene i IT-bransjen investerer store summer i denne markedsmuligheten. Dette diskuteres nærmere diskuteres i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1). Skyløsninger er et vidt begrep som kan sammenfattes i tre underkategorier: Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS), og Software as a service (SaaS) (Apprenda 2015; Greiner

2014). Figur 3 viser en oversikt over ansvarsallokering mellom kunde og leverandør for de ulike skyløsningene. I de påfølgende avsnittene forklares forskjellen mellom hver av de ulike skyløsningene mer inngående.



Figur 3: Oversikt skyløsninger

IaaS - Infrastrukturen, som inkluderer serverkapasitet og minne m.m. leies inn fra leverandører og overføres til kunden via leverandørens virtualiseringsteknologi. På denne måten slipper bedrifter å investere i og drifte sine egne fysiske servere, men må stå for driftingen og konfigurering av operativsystem, programvare og applikasjoner selv.

PaaS - Innen denne løsningen utkontraheres i tillegg til nødvendig infrastruktur også driftingen av operativsystem og miljøet det kjøres i. Et eksempel på dette er Wordpress, hvor miljøet allerede er definert, men oppdragsgiver har muligheten til å gjøre konfigurasjoner selv. Et problem med PaaS fra et kundeperspektiv er at det ofte resulterer i høy avhengighet til leverandøren. Dersom leverandøren gjør noen endringer må også oppdragsgiver gjøre dem. Eksempler på slike endringer er programmeringspråk (Rouse 2015). PaaS er ikke like aktuelt i bransjen DPIT opererer innen som IaaS og SaaS.

SaaS - ASP-løsningene til DPIT faller i all hovedsak inn under SaaS-kategorien. DPIT eier sin egen serverpark, i motsetning til mange konkurrenter som f. eks Intility AS og Cloudservice AS som leier serverkapasitet fra en tredjepart. Bedriften som eier sin egen serverpark vil kunne konkurrere på overføringshastighet grunnet den geografiske nærheten, men har mindre fleksibilitet enn bedrifter som velger å leie serverkapasitet fra store bedrifter som Microsoft, Amazon Web Services osv (ref. avsnitt 4.2.2 - Porters konkurranseanalyse). Fordelen med SaaS er at alle programmer kjøres eksternt på en server, slik at kundens krav i forhold til ytelse på maskinvare blir vesentlig mye mindre. Tradisjonelle egenserverløsninger innebærer at alt kjøres lokalt på den aktuelle datamaskinen i eventuell tilknytning til andre egendriftede servere. Dette stiller i høyere krav til ytelse på datamaskinene som benyttes. Med SaaS-løsninger trenger kunden bare tilgang til en datamaskin som har en nettleser hvor alt av applikasjoner og servere kan nås. En slik løsning kan også muliggjøre at IT-kostnadene til kundene i stor grad blir variable og gjenspeiles i faktisk forbruk. Mange aktører innen SaaS tilbyr utleie av nødvendige lisenser slik at kunden kun trenger å bruke én leverandør til sine IT-anskaffelser. Et banalt eksempel på en bedrift som bruker slik teknologi er strømmingsgiganten Netflix (Rouse 2010).

2.3 Strategi

2.3.1 Strategibegrepet

Det finnes mange ulike definisjoner på hva en strategi er, men fellesnevneren for de fleste er at det innebærer å jobbe mot et spesifikt mål som skal oppnås, som igjen innebærer ressursallokering og -prioritering. Chandler (1962) definerer strategi som "*utformingen av langsiktige målsetninger i bedrifter, valg av og adoptering av videre kursendring, og allokering av nødvendige ressurser for å oppnå de valgte målsetningene*". En bedrifts strategi kan beskrives som forholdet mellom interne kapabiliteter og eksterne relasjoner, og den beskriver hvordan bedriften reagerer ovenfor sine leverandører, kunder, konkurrenter og det sosioøkonomiske miljøet det opererer innenfor (Kay 1993). Målsetningene bedrifter ønsker å oppnå avhenger av mange komponenter og er ofte forankret i lønnsomhets- og avkastningskrav over tid, å oppnå konkurransefordeler i markeder, eller simpelthen det å overleve. Hovedtolkningen av strategibegrepet i denne oppgaven er en modifisert versjon av

strategibegrepet definert av Grant (1991)¹:

"Strategi er [utformingen av langsiktige målsetninger, samt en konkret plan på hvordan disse målsetningene skal opppnås, basert på] sammenhengen mellom en organisasjons interne ressurser og kapabiliteter, samt mulighetene og risikobildet som dannes av organisasjonens eksterne miljø".

2.3.2 Generiske strategier

Generiske strategier er generelle forretningsstrategier som kan benyttes av alle typer organisasjoner, uavhengig av om de er produksjonsrettet, eller tjenesteytende, liten eller stor. Det kan være et aksjeselskap eller en non-profit-organisasjon, som ønsker å posisjonere seg i forhold til konkurrentene for å oppnå konkurransefortrinn (Rothaermel 2013). Det finnes to generiske strategier; differensiering og kostnadslederskap. En differensieringsstrategi innebærer å tilby produkter eller tjenester med høyere verdi til kundene enn konkurrenter. Dette oppnås ved å levere produkter eller tjenester med unike spesifikasjoner til en kostnad på et tilnærmet likt nivå som konkurrentene. Dersom den opplevde nytteverdien til kundene er høy nok, vil kunden være villig til å betale en høyere pris. En kostnadslederstrategi innebærer å tilby produkter eller tjenester med tilnærmet lik verdi til kundene sammenlignet med hva konkurrenter gjør, men til en lavere pris og med en lavere produksjonskostnad.

2.3.3 Vekststrategi

Et premiss for at en organisasjon skal opprettholde sin relative posisjon over tid er at den må vokse. Ansoff (1957) introduserer fire generelle strategier en organisasjon kan følge for å oppnå dette; markedspenetrasjon, markedsutvikling, produktutvikling, og diversifisering. Tabell 5 viser en oversikt over de ulike vekststrategiene.

¹Denne definisjonen bygger på definisjonen til Grant (1991), men omfatter og deler av definisjonen til Chandler (1962, s. 3) for å inkludere en komponent som omhandler utformingen av målsetninger og en plan for hvordan disse skal oppnås.

		Produkt	
		Eksisterende	Nye
Marked	Ekisterende	Markedspenetrering	Produktutvikling
	Nye	Markedsutvikling	Diversifisering

Tabell 5: Ansoffs Vekstmatrise
(Ansoff 1957)

Markedspenetrasjon innebærer å øke salg av eksisterende produkter i eksisterende markeder. Bedrifter som følger denne vekststrategien søker å øke omsetningen ved og enten øke salget til nåværende kunder, eller å finne nye kunder for eksisterende produkter. Dette er ofte sett på som den vekststrategien med minst risiko siden produktene allerede er kjent for kundene, og det er etablerte markeder.

Produktutvikling innebærer at nye produkter blir introdusert til eksisterende markeder. Dette kan enten være en i form av modifikasjon av et eksisterende produkt, eller introduksjon av et helt nytt produkt.

Markedsutvikling omfatter å selge eksisterende produkter til nye markeder. Dette kan bli gjort gjennom markedssegmentering for å identifisere nye potensielle kunder, f.eks i nye geografiske markeder. Andre eksempler er nye distribusjonskanaler som også kan føre til nye kunder i nye markeder. Denne vekststrategien innebærer litt mer risiko fordi man inntar nye markeder, og har følgelig mindre kontroll på hva utfallet kan bli.

Diversifisering omfatter å gå bort fra nåværende produkter og nåværende markedstruktur til fordel for nye markeder og nye produkter. Dette er den mest risikofylte vekststrategien ettersom den inneholder to ukjente variabler: (1) Problemer relatert til de nye produktene og (2) nye markeder med ukjente karakteristikk. Basert på hvilken kjernekompetanse en bedrift innehar kan den ta stilling til hvilke nye bransjer og hvilke nye produkter som kan være aktuelt å satse på for den aktuelle bedriften (Prahalad og Hamel 1990).

2.4 Ressursbasert tilnærming

Basert på denne oppgavens tolkning av strategibegrepet, trekkes konklusjonen om at en organisasjons evne til å være lønnsom og generere profitt avhenger av hvor attraktiv bransjen den opererer innen er, samt i hvilken grad organisasjonen evner å etablere langvarige konkurransefordeler. Hvilke determinanter som påvirker lønnsomhet innen ulike bransjer diskuteres i Porters konkurranseanalyse (ref. 3.4.2 og 4.2.2), mens man ved bruk av ressursbasert teori kan evaluere en organisasjons konkurransefordeler over tid. Peteraf (2007) har identifisert fire underliggende premisser som må innfris for å opprettholde konkurransefordeler over tid. Disse premissene inkluderer overlegne ressurser relativt til konkurrenter, ex post-begrensninger til konkurranse, ufullkommen ressursmobilitet og ex ante-begrensninger til konkurranse. Den ressursbaserte tilnærmingen er det teoretiske grunnlaget som VRIO-analysen, som er en del av det metodiske rammeverket i denne oppgaven (ref. 3.3.1 og 4.1.1).

Det første premisset er basert på en antagelse om ressursheterogenitet på tvers av organisasjoner, og at organisasjoner enten gjennom monopolfordeler eller ved å inneha overlegne ressurser har lavere gjennomsnittlige kostnader enn andre organisasjoner (Peteraf 2007). Siden tilgangen til overlegne ressurser er begrenset, vil effektive bedrifter kun klare å opprettholde sin konkurransefordel dersom ressursen ikke kan imiteres eller ekspanderes fritt. Prahalad og Hamel (1990) beskriver hvordan kjernekompetanse, særlig kunnskapsbasert kompetanse som forsterkes og videreutvikles gjennom kollektiv læring, forbedres når det anvendes. Slike ressurser kan anvendes som en retningslinje for hvilken retning en organisasjon skal satse på videre, og fungerer på denne måten både som en måte å kartlegge muligheter og begrensninger for organisasjoner.

For at en organisasjon skal opprettholde relative konkurransefordeler over tid, foreligger det et krav om at ressursheterogeniteten opprettholdes i det aktuelle markedet. Dersom heterogeniteten opprettholdes over tilstrekkelig lang tid, kan de organisasjonene som innehar de beste ressursene og kapabilitenene nyte bedre lønnsomhet og avkastning på sine investeringer enn sine konkurrenter. Disse kreftene som reduserer konkurranseintensiteten defineres av Peteraf (2007) som ex post-begrensninger. Substitutter, en av Porter (1979) sine fem krefter, er en ex post-begrensning som kan bidra til å redusere lønnsomheten assosiert med konkurransefordeler i markeder. I strategilitteraturen legges det riktignok mer vekt på

ex post-begrensninger i forbindelse med kapabiliteter og tilstander som er vanskelig å imitere. Rumelt (1984) omtaler fenomenet som isoleringsmekanismer og identifiserte herunder kontroll over begrensede ressurser, informasjonsasymmetri, produksjonskunnskap, kjøpers bytte- og letetekostnad, omdømme og stordriftsfordeler som viktige isoleringsmekanismer.

I hvilken grad en ressurs er mobil, det vil si at den kan flyttes fra en organisasjon til en annen og fremdeles tilføre en nytteverdi, er med på å avgjøre hvorvidt den bidrar til å skape langsiktige konkurransefordeler. På den ene siden av skalaen har du perfekte, ikke-mobile ressurser, som ikke kan overføres eller er egenartede og ikke kan benyttes utenfor den organisasjonen som besitter dem (Williamson 1979). Andre ressurser kan beskrives som delvis mobile; altså ressurser som er overførbare, men har en høyere verdi for dem som kontrollerer dem enn de vil ha for andre brukere (Peteraf 2007). Slike ressurser kan være spesialiserte til bedriftsspesifikke behov, spesialisert for å komplimentere en av organisasjonens andre ressurser (Teece 1986) eller medføre en transaksjonskostnad som er høyere enn den potensielle nytteverdien transaksjonen vil tilføre organisasjonen (Williamson 1975). Ikke-mobile og delvis mobile ressurser har enten ingen eller redusert reell verdi for konkurrenter og kan derfor bidra til å etablere langvarige konkurransefordeler for organisasjonen som besitter dem.

Det siste premisset som i følge ressursbasert teori må foreligge for at en organisasjon skal få og opprettholde konkurransefordeler, og ex ante-begrensninger, innebærer at før en organisasjon etablerer en overlegen ressursposisjon, må det være begrenset konkurranse om denne posisjonen (Peteraf 2007). En overlegen ressurs kan bare være en konkurransefordel og generere avkastning på investert kapital som er over bransjegjennomsnittet dersom en organisasjon klarer å påberope seg den uten at konkurransen er for stor. Den økonomiske ytelsen til en organisasjon avhenger ikke bare av gevinsten man får dersom man implementerer en strategi, men også hva kostnaden assosiert med å implementere strategien er (Barney 1986). Ex post-verdien av en realisert mulighet må være høyere enn ex ante-kostnaden; følgelig er lønnsomheten til en fremtidig forretningsmulighet avgjort i stor grad av usikkerhet knyttet til ex-ante.

3 Metode

3.1 Forskningsstrategi

Yin (1994) definerer ulike forskningstrategier som kan brukes i forbindelse med å svare på en akademisk problemstilling. Denne oppgaven tar utgangspunkt i forskningsstrategien “case study”. Et case study baseres på et spørsmål som bygger på ordet hvordan, noe stemmer overens med problemstillingen i denne oppgaven: “Hvordan kan DPIT vokse til å bli vesentlig større enn de er i dag?”.

Forskningsstrategien case study er en foretrukken metode for å undersøke samtidshendelser, i en kontekst hvor relevant adferd ikke kan bli manipulert (Yin 1994). “Case study” er avhengig av mange av de samme teknikkene som forskningsstrategien “historie” men den legger til to kilder av bevis som ikke er inkludert i historiestrategien, nemlig direkte observasjon og systematiske intervjuer (Yin 1994).

Analysene som er definert i denne oppgaven (ref. avsnitt 3.2, metodisk rammeverk) kan ikke manipuleres, og er basert på sanntidshendelser. Vi har benyttet oss av direkte observasjon under gjennomføring av de relevante analysene gjennom flere besøk hos DPIT i løpet av semesteret. Systematiske intervju ble gjennomført i forbindelse med analyseprosessen og intervju spørsmålene er vedlagt til oppgaven (ref. vedlegg 7, 8, 9 og 10).

Antagelser

Den første komponenten i et case study er å definere et spørsmål, mens den andre komponenten er å innsnevre problemstillingen ved å definere alle antagelser som oppgaven bygger på. Hver antagelse retter oppmerksomhet mot hva som skal bli utforsket innenfor den definerte problemstillingen (Yin 1994).

Følgende antagelser er sentral i denne oppgaven:

1. Hvilke av DPITs konkurrenter som representerer den største konkurranse-trusselen
2. Leie av serverkapasitet, som DPITs ASP-løsning innebærer, er den beste nå-værende skyløsningen på markedet

3. Geografisk innsnevring av nedslagsfelt og hvor de mest aktuelle potensielle kundene til DPIT befinner seg
4. Omfanget av bransjen og innsnevring av aktuelle bransjedeltagere

Analysekapitlet adresserer og diskuterer disse antagelsene omgående. Basert på intern og ekstern informasjon (ref. avsnitt 3.6 - Validitet og reabilitet) verifiseres antagelsene. I løpet av analysen bidro antagelsene til å stille viktige spørsmål som var relevant for å svare på problemstillingen.

Analyseenhet

Analyseenheten er relatert til det fundamentale problemet om å definere hva som omfattes av case studyet. Definisjonen av analyseenheten er relatert til hvordan det innledene spørsmålet ble definert (Yin 1994).

Analyseenheten i vår oppgave er IT-bransjen, hovedsakelig i Rogaland, og caset er DPIT. Basert på valg av forskningsstrategi, initielle antagelser og definisjonen av analyseenheten og caset, gjennomføres eksterne analyser som kunne blitt anvendt for en hvilken som helst IT-leverandør i Rogaland, samt interne analyser som kun gjelder for DPIT.

3.2 Metodisk rammeverk

For å utvikle en strategi for en bedrift, kreves det i henhold til måten vi har valgt å definere strategi på (ref. avsnitt 2.3.1 - Strategibegrepet), at de aktuelle beslutningstakerne skaffer seg en grundig oversikt over interne og eksterne forhold som er med på å avgjøre foretakets konkurransedyktighet og posisjon i markedet relativt til konkurrenter. Analysen i denne oppgaven er basert på et rammeverk bestående av flere anerkjente analysemodeller, som tilsammen gir en omfattende oversikt over DPITs posisjon i markedet. Figur 4 viser en oversikt over rammeverket. Gjennom kartlegging av hvilke interne faktorer som bidrar til konkurransefortrinn og -ulempen, samt hvilke eksterne faktorer som bidrar til markedsmuligheter og -trusler, identifiseres kritiske suksessfaktorer for at DPIT skal lykkes med å utvikle en tilfredsstillende vekststrategi. Resultatet fra de interne og eksterne analysene oppsummeres avslutningsvis i en SWOT-analyse.

For å gjennomføre analysen var vi avhengig av mye informasjon om bedriften og

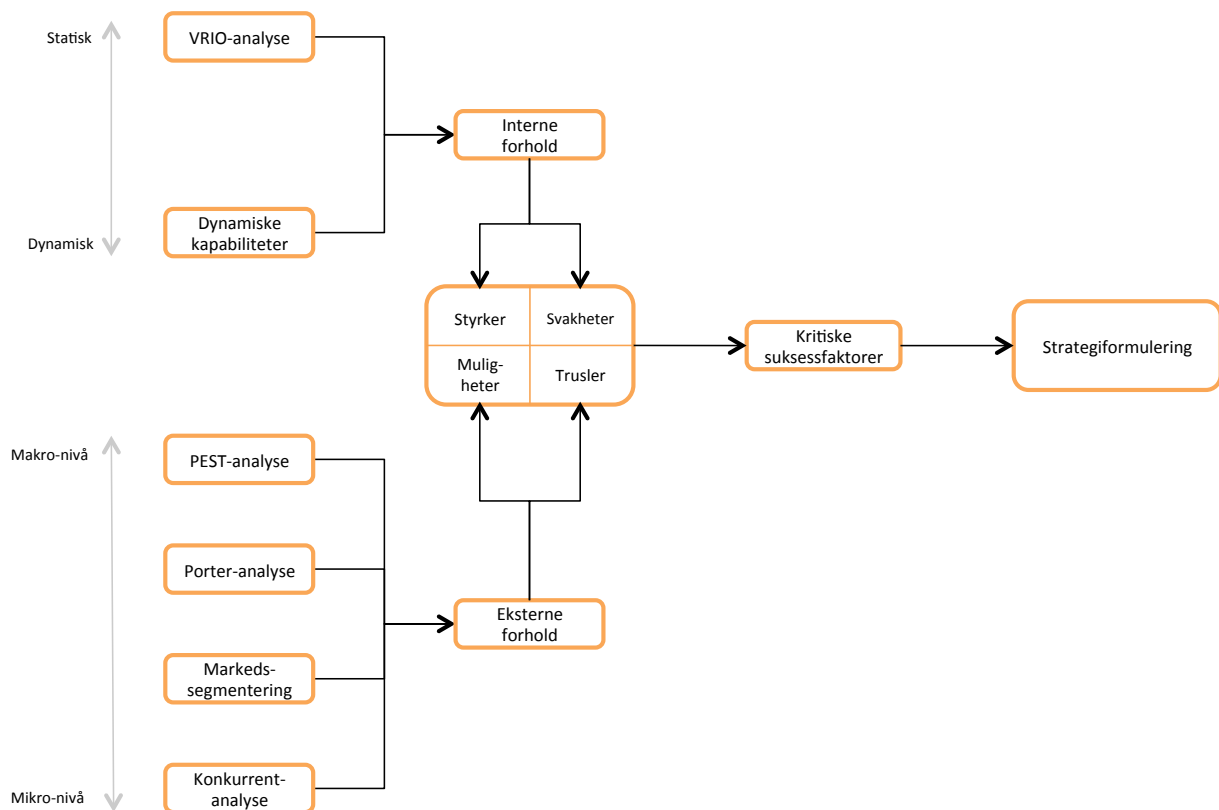
bransjen forøvrig. I forbindelse med analysen i denne oppgaven ble det gjennomført flere intervjuer. (ref. vedlegg 7, 8, 9 og 10), og workshops med de ansatte i bedriften.

I forbindelse med kartlegging av interne kapabiliteter og ressurser, som er nevnt i større detalj VRIO-analysen (ref. avsnitt 3.3.1 og 4.1.1), utførte vi intervjuer med lederne prosessgruppene 3, 4 og 5 (ref. tabell 2). I tillegg ble daglig leder intervjuet for å avdekke bedriftens dynamiske kapabiliteter og håndtering av kunnskap i bedriften (ref. 3.3.2 og 4.1.2 - Dynamiske kapabiliteter). Det ble i disse intervjuene fokusert på kvalitative aspekter som arbeidsprosesser, kultur, strategisk retning og måloppnåelse. Observasjon ble også brukt som metodikk for å innhente informasjon i en uformell setting. Forfatterne av oppgaven hadde tilgang på en sporadisk arbeidsstasjon i lokalene til DPIT, og var jevnlig innom for å observere de ansatte mens de jobbet.

Det eksterne miljøet til bedriften ble kartlagt gjennom en PEST-analyse, Porters konkurranseanalyse, en markedssegmenteringsanalyse og en konkurrentanalyse. PEST-analysen analyserer bedriftens miljø på makronivå, Porters konkurranseanalyse fokuserer på bransjespesifikke drivere som bidrar til å påvirke lønnsomhet og bransjeattraktivitet. Konkurrentanalysen ble brukt som et verktøy for å evaluere konkurrentene på en uniform måte, og markedssegmentering ble brukt for å analysere potensielle kunder.

For å analysere markedet på makro- og mikronivå benyttet vi offentlig tilgjengelig informasjon i tillegg til at vi arrangerte to workshoper med henholdsvis konsernledelsen i DPG og tre ansatte i DPIT med lang fartstid i bransjen. Tilbakemeldingene vi fikk fra de ansatte i forbindelse med Porters konkurranseanalyse, ble verifisert, bygget videre på ved hjelp av offentlig tilgjengelig informasjon. Dette bidro til å danne en grundig forståelse for hvordan bransjen er strukturert.

I forbindelse med markedssegmenteringsanalysen har vi benyttet oss av offentlig tilgjengelig informasjon om aksjeselskaper (AS), ansvarlige selskaper (ANS) og allmenne aksjeselskaper (ASA) med minimum én ansatt, registrert i kommunene Stavanger, Sandnes, Sola, Randaberg, Time, Klepp, Hå, Gjesdal, Strand og Forsand. Basert på disse kriteriene eksporterte vi data om 8001 kunder fra informasjonsleverandøren Ranvinfo.no, som danner utgangspunktet for segmenteringsanalysen.



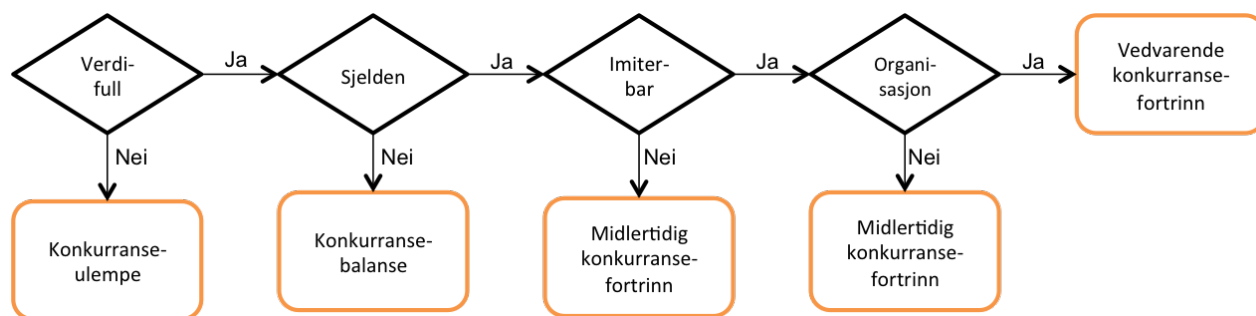
Figur 4: Rammeverk for analyse

3.3 Interne forhold

3.3.1 VRIO-analyse

VRIO-analysen er et verktøy utviklet med det formål å evaluere en organisasjons interne ressurser og kapabiliteter, samt fungere som et beslutningsgrunnlag for hvorvidt de kan være en kilde til å generere konkurransefortrinn. Modellen ble først introdusert i Barney (1991) hvor forfatteren beskrev fire egenskaper ved en ressurs eller kapabilitet som måtte være innfridd for at ressursen eller kapabiliteten representerer et vedvarende konkurransefortrinn. Den opprinnelige modellen som forelå i 1991 ble forkortet til VRIN: verdifull (Valueable), sjelden (Rare), vanskelig å imitere (imperfectly Imitable) og ikke-substituttbar (Non-substitutable). VRIO-modellen ble introdusert i , hvor ikke-substituttbar-kriteriet ble erstattet med organisasjon; er organisasjonen organisert riktig for å dra nytte av verdien til

denne kapabiliteten eller ressursen? Figur 5 viser en oversikt over rammeverket.



Figur 5: VRIO-modellen
(Rothaermel 2013)

Verdi

En ressurs eller kapabilitet er verdifull dersom den tilfører verdi til organisasjonen ved å utnytte eksterne muligheter, eller ved å fungere som et forsvar mot eksterne trusler. En ressurs er også ansett som verdifull dersom den bidrar til å øke verdien på sluttproduktet til kunden gjennom differensiering, eller bidrar til å senke kostnader. Ressurser og kapabiliteter som historisk sett har tilført verdi til en organisasjon kan grunnet endringer i kundepreferanser, bransjestruktur, eller teknologi tilføre mindre verdi til en organisasjon over tid (Barney 1995). I teknologitunge og volatile bransjer vil det følgelig være viktig å kontinuerlig vurdere verdien på organisasjonens ressurser og kapabiliteter.

Sjeldenhet

Dersom en ressurs eller kapabilitet er verdifull men tilgjengelig for mange, vil den ikke bidra til å generere konkurransefortrinn men danne en konkurransebalanse mellom partene som bestitter den (). En ressurs eller kapabilitet er sjelden dersom en eller få bedrifter har tilgang til den. Dersom alle bransjedeltagere utelukkende har tilgang til de samme ressursene og kapabilitetene vil konkurransesituasjonen nærme seg perfekt konkurranse og lønnsomheten vil marginaliseres (). Ressurser og kapabiliteter som ikke er sjeldne kan fremdeles være svært viktige for å overleve i en bransje. Dersom en ressurs eller kapabilitet er både verdifull og sjelden, vil den i følge modellen minimum være en kilde til et midlertidig konkurransefortrinn.

Imiterbarhet

En ressurs eller kapabilitet er kostbar å imitere hvis bedriftene som ikke har tilgang til den ikke har mulighet til å utvikle eller anskaffe ressursen eller kapabiliteten til en fornuftig pris. Hvis en bedrift besitter en ressurs eller kapabilitet som er verdifull, sjelden, og vanskelig eller kostbar å imitere, anses det som en kjernekompetanse (Rothaermel 2013), som vil bidra til et midlertidig konkurransefortrinn. En ressurs eller kapabilitet kan imiteres enten gjennom direkte imitering, eller gjennom å anskaffe eller utvikle et substitutt.

Organisert for å fange opp potensiell verdi?

For å utnytte potensialet til en ressurs eller kapabilitet til det fulle, kreves det at en bedrift er organisert på en måte som lar bedriften nyttiggjøre seg av den på en best mulig måte (Rothaermel 2013). Dette innebærer at bedriftens struktur og koordineringssystem er organisert på en effektiv måte. Dersom alle disse kriteriene er innfridd, vil en ressurs eller kapabilitet bidra til å skape vedvarende konkurransefortrinn.

Oppsummering

I analysekapitlet (ref. avsnitt 3.3.1) identifiseres viktige ressurser og kapabiliteter som er med på å danne konkurranseulemper, konkurransebalanse, midlertidige konkurransefortrinn eller vedvarende konkurransefortrinn for DPIT, basert på rammeverket i figur 5. Disse kapabilitetene og ressursene ble identifisert basert på intervjuene som nevnt tidligere i dette avsnittet, observasjoner av arbeidskultur og -prosedyrer, samt en evaluering av bedriftens fysiske ressurser. Ressurser og kapabiliteter som ikke er identifisert som viktige for å danne enten konkurransefordeler eller -ulemper er ikke diskutert nærmere i denne analysen. Et eksempel på en slik ressurs er kontorlokalene til bedriften. Tabell 16 i analysekapitlet oppsummerer hvilke ressurser og kapabiliteter som er identifisert som kritiske, samt hvilke konkurransemessige implikasjoner de medfører.

3.3.2 Dynamiske kapabiliteter

Det dynamiske kapabilitetsperspektivet har blitt utviklet delvis som et svar på kritikken av det statiske synet på ressurser i ressursbasert teori. Mens ressursba-

sert teori identifiserer kvaliteter som bedriften har tilgjengelig til sin disposisjon, og som potensielt kan gi dem et konkurransefortrinn, fokuserer Dynamiske kapabiliteter (DK) på evnen bedrifter har til å utvikle nye kapabiliteter. DK har blitt definert på flere måter; Madsen (2009) har oppdelt de ulike definisjonene i tre kategorier som er henholdsvis (1) fokuserer på resultat av DK, (2) tilstedeværelsen av DK og (3) ferdigheter og aktiviteter som gjør bedriften dynamisk. Nedenfor eksemplifiseres definisjoner fra hver enkelt kategori av DK. Se vedlegg 1 for utfyllende oversikt over alle definisjoner.

Kategori 1 - (Hoopes, Madsen og Walker 2003):

"(...) er aktivitetene hvor nøkkelinnovasjoner forbedrer verdien eller kostnaden til en bedrifts produkter eller tjenester. Fravær fra denne kapabiliteten medfører at en bedrift sliter med å holde følge med påfølgende oppstarts innovasjoner og kan av den grunn ikke utvikle en V - C profil som er bedre enn rivalenes profiler.

Kategori 2 - (Teece, Pisano og Shuen 2007):

"En bedrifts evne til å integrere, bygge, og rekonfigurere interne og eksterne kompetanse som adresserer raskt skiftende omgivelser."

Kategori 3 - (Zollo og Winter 2002):

"Et lært og stabilt mønster av kollektive aktiviteter som en organisasjon systematisk generer og modifiserer gjennom sine operative rutiner i jakten på forbedret effektivitet."

Madsen (2009) oppsummerer tidligere definisjoner, og definerer videre DK som *"lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e)".* Denne definisjonen tar med de viktigste elementene fra de ulike definisjonene, og brukes som hoveddefinisjon på DK i denne oppgaven.

Madsen (2009) utledet også et dynamisk kapabilitetsrammeverk som består av fire hovedgrupper (ref. vedlegg 2 - DK eksempler):

(1) *Ekstern observasjon og vurdering* omfatter DK som overvåker omgivelsene, gir tilgang på nye ideer, oppdager nye muligheter og vurderer disse. Dette kan gi innspill til hvordan man kan håndtere eller løse nåværende problemer eller nye ut-

fordringer (Zollo og Winter 2002).

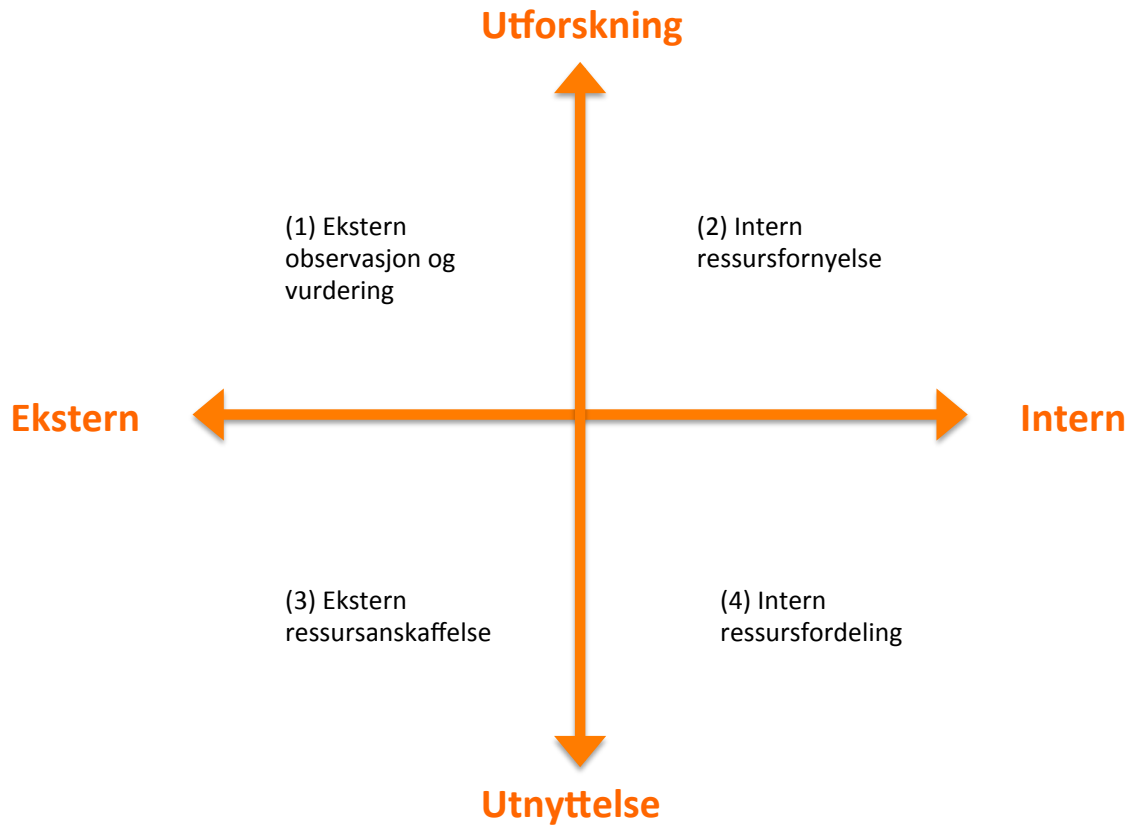
(2) *Intern ressursfornyelse* omfatter DK som integrerer nye ressurser (som blir tilført, kombinert eller omgjort) sammen med eksisterende ressurser. Det impliserer at bedriften har evnen til å analysere og diskutere de potensielle synergieffektene av ulike ressurskombinasjoner. For at en bedrift skal være i besittelse av intern ressursfornyelseskapabiliteter, må det foreligge en endringskultur blant de ansatte hvor hyppige endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder er akseptert.

(3) *Ekstern ressursanskaffelse* omfatter DKs som skaffer og/eller kopler bedriften til eksterne ressurser. Dette kan være i form av oppkjøp av nye ressurser, men det krever kapital og er ofte assosiert med høy risiko. En annen form kan være nettverksforbindelser, hvor det typisk er en gjensidig vinn-vinnsituasjon for begge parter.

(4) *Intern ressursomforming* omfatter DK som omformer eller omdanner interne ressurser. Dette kan være i form av å iverksette de nylige vedtatte endringsinitiativene i bedriften. Enkel og uformell organisasjonstruktur og direkte eierinvolvering er faktorer som kan forsterke intern ressursomformingskapabiliteter. Effektive læringsprosesser er også et eksempel på en slik DK.

Oppsummering

Figur 6 oppsummerer rammeverket definert av Madsen (2009) og plasserer de fire ulike hovedgruppene av DK i kontekst. Som et ledd av analysen av interne kapabiliteter intervjues daglig leder i DPIT, hvorpå han ble stilt spørsmål for å avdekke forhold innen hver av de fire hovedgruppene. Vedlegg 7 viser en oversikt over spørsmålene intervjuobjektet ble spurt om. Basert på dette intervjuet gjennomføres det en kvalitativ evaluering i avsnittet om dynamiske kapabiliteter i analysekapitlet (ref. avsnitt 4.1.2 - Dynamiske kapabiliteter). Evalueringen inkluderer en drøfting om hvilke dynamiske kapabiliteter DPIT besitter og det identifiseres svakheter i organisasjonen relatert til dynamiske kapabiliteter.



Figur 6: Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter

3.4 Eksterne forhold

3.4.1 PEST-analyse

PEST-analysen fokuserer på eksterne faktorer som virker inn på en bedrifts virksomhet, og inkluderer politisk-juridiske forhold, økonomiske forhold, sosiokulturelle forhold og teknologiske forhold. Disse forskjellige faktorene kan brukes som grunnlag for å kartlegge hvordan omgivelsene påvirker en bedrift og en bransje. Videre kan man ta stilling til hvilke av disse faktorene som er viktigst nå og i fremtiden, og ta stilling til hvordan man kan møte disse utfordringene på en best mulig måte (Roos, Krogh og Roos 2003). En PEST-analyse identifiserer hvilke faktorer som påvirker bedriften fra et makroperspektiv, og er noe som bør tas hensyn til når organisasjonen er inne i en strategisk planleggingsprosess. Tabell 6 beskriver eksempler på viktige punkter som kan inngå i en PEST-analyse.

Politisk-juridiske forhold	Økonomiske forhold
<ul style="list-style-type: none">• Monopollovgivning• Miljøvernlovgivning• Skattepolitikk	<ul style="list-style-type: none">• Sykluser• Trender i BNP• Rentenivå
Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold
<ul style="list-style-type: none">• Demografi• Inntektsfordeling• Sosial mobilitet	<ul style="list-style-type: none">• Forskning og innovasjon• Fokus på teknologi• Nye oppdagelser

Tabell 6: Rammeverk for PEST-analyse

PEST-analysen gir et overblikk over eksterne sentrale faktorer i omgivelsene, men det er viktig å merke seg at sluttproduktet blir en punktliste over aktuelle områder som bør hensyntas. Alene bidrar den kun på overordnet nivå sett fra et strategisk ståsted. PEST-analysen komplimenterer de andre analysene på en god måte, som fokuserer på bransje- og mikronivå.

Noen ledere har en tendens til å fokusere på et kortsiktig strategisk perspektiv. PEST-analysen tar hensyn til mange faktorer som kan påvirke fremtiden, og på denne måten bidrar den til at strategiutviklingsprosessen blir mer fremadskunende. De fleste bedrifter opplever i dag stadige endringer innen sentrale forhold i sine omgivelser. En viktig oppgave blir derfor å identifisere de underliggende kreftene som driver frem disse endringene. I denne sammenhengen spiller PEST-analysen en sentral rolle (Roos, Krogh og Roos 2003).

PEST-analysen kan også bidra til å avdekke hvordan de eksterne faktorene har ulik innflytelse på organisasjonen, enten i et historisk perspektiv eller når det gjelder fremtidig utvikling. Denne tilnærmingen bygger på en identifikasjon av kritiske faktorer og fokuserer på hvordan disse faktorene påvirker ulike organisasjoner. Det er ikke åpenbart at foreksempel teknologiske endringer vil påvirke våre konkurrenter på samme måte som de påvirker oss.

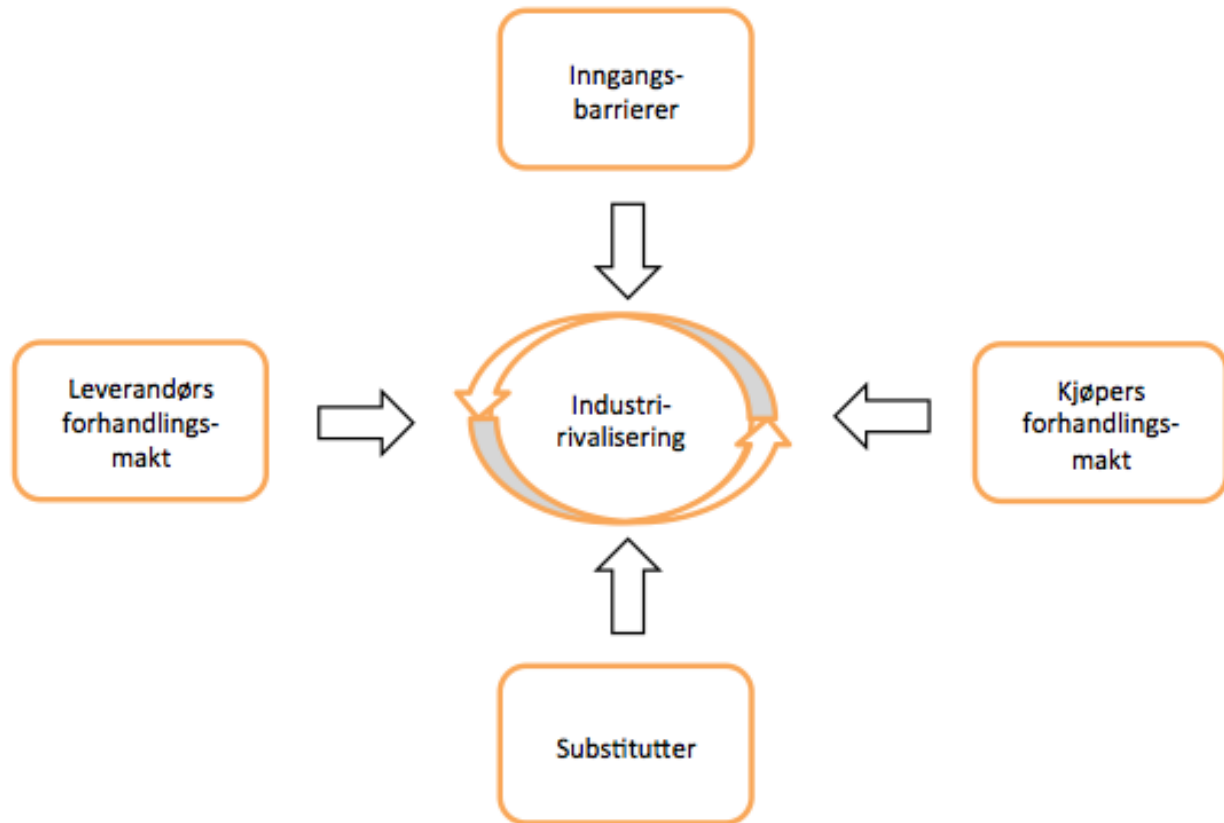
Oppsummering

Resultatet av PEST-analysen er en diskusjon av eksterne faktorer som påvirker DPIT og IT-bransjen, og sluttproduktet vil være en punktliste over diskuterte faktorer. I analysekapitlet (ref. avsnitt 4.2.1) diskuteres eksterne faktorer som påvirker DPIT. Funnene i analysen oppsummeres avslutningsvis i tabell 17.

3.4.2 Porters konkurranseanalyse

Modellen kalt *Five Forces of Competition* ble introdusert av Porter (1979) og har siden bidratt til å forme en hel generasjon av akademisk forskning og forretningspraksis (Porter 2008). Modellen bygger på at de underliggende driverne for lønnsomhet er universell for alle bransjer. Siden funksjonen til en strategi er å håndtere konkurranse (Porter 1979), er det avgjørende å bruke en presis om omfattende definisjon av konkurransen i den aktuelle bransjen slik at man får dekket alle determinantene som er med på å påvirke bransjens konkurransebilde. Ved å benytte Porters modell for å forstå konkurransebildet og graden av lønnsomhet i en bransje, analyserer man bransjens underliggende struktur gjennom fem definerte krefter, som til sammen gir en omfattende dekning av konkurransesituasjonen (Porter 1979). Figur 7 viser en oversikt over rammeverket. Som figuren indikerer er de fem kreftene knyttet sammen og inngangsbarrierer, leverandørs og kjøpers

forhandlingsmakt, samt trusler fra substitutter er med å avgjøre graden av konkurranseintensitet i bransjen. Basert på denne modellen kan man danne seg et bilde av hvor attraktiv en bransje er, samt hvilke endringer som er med på å forme bransjen over tid.



Figur 7: Porters konkurranseanalyse

I bransjer hvor kreftene er intense og bransjen er svært konkurranseutsatt, er avkastningen på investert kapital generelt lav, mens i bransjer hvor kreftene er mindre intense er avkastning på investert kapital generelt høy. Ved å forstå disse kreftene og deres underliggende årsaker, belyser man en bransjes nåværende lønnsomhet og hvilke mekanismer som er med på å påvirke lønnsomheten. Basert på Porters konkurranseanalyse kan man danne seg et bilde av bransjens konkurransebilde og lønnsomhet over tid (Porter 2008). Bransjens underliggende struktur bidrar og til å belyse hvordan en aktuell bedrift er posisjonert i forhold til resten av bransjen, og dermed innenfor hvilke områder bedriften eventuelt står sterkt eller svakt relativt til resten av bransjen og dens nøkkelkonkurrenter.

Inngangsbarrierer

Nyetableringer i en bransje tilfører bransjen ekstra kapasitet komplimentert med et ønske om å erobre markedsandeler. Dette legger press på både pris, kostnader, og hvor store investeringer som er nødvendig for å konkurrere i bransjen. Eksisterende bransjedeltagere må tilpasse seg etter hvor høye inngangsbarrierene er. Dersom de er lave, tilpasser bransjedeltagerne seg med å f.eks senke prisene, eller øke investeringene for å matche konkurrentenes ressurser og kapabiliteter. I bransjer med lave inngangsbarrierer hvor eksisterende bransjedeltagere reagerer lite på nykommere, er sjansen svært stor for at nye bedrifter tiltrekkes bransjen. Porter introduserer syv drivere som er med på å påvirke inngangsbarrierene til en bransje (Porter 2008). Disse driverne er oppgitt i tabell 7.

- A. Tilbudsrelaterte stordriftsfordeler
- B. Etterspørselsrelaterte stordriftsfordeler
- C. Høye utskiftingskostnader for kunder
- D. Høyt kapitalbehov for å innta bransjen
- E. Eksisterende fordeler uavhengig av størrelse
- F. Ulik tilgang til distribusjonskanaler
- G. Myndigheters politikk og reguleringer

Tabell 7: Inngangsbarrierer

A - Tilbudsrelaterte stordriftsfordeler

Bedrifter som driver med produksjon i stor skala, opplever som regel lave produksjonskostnader grunnet stordriftsfordeler. Stordriftsfordeler gjør det vanskelig for nye bedrifter å innta bransjer, fordi det krever store investeringer og aggressivt salg for å komme opp på et like kostnadseffektivt nivå som bransjelederne. Nyetablerte bedrifter må som regel akseptere slike prisulempes over lang tid etter å ha gått inn i en ny bransje preget av tilbudsrelaterte stordriftsfordeler.

B - Etterspørselsrelaterte stordriftsfordeler

Nettverkseffekter oppstår i bransjer hvor sluttkunders villighet til å kjøpe et produkt eller en tjeneste øker proporsjonalt med andre sluttkunder. Facebook er et eksempel på en bedrift som nyter godt av etterpørselsrelaterte stordriftsfordeler.

C - Kunders utskiftingskostnad

Utbygging av et produkt eller en tjeneste kan føre til store kostnader i form av opplæring av ansatte, modifisering av prosesser, eller nye informasjonssystemer. Et

eksempel på et produkt med svært høye utskiftingsbarrierer er ERP-systemer. Utskifting av et ERP-system krever som regel en total omlegging av arbeidsprosesser og opplæring i hvordan det nye systemet fungerer.

D - Kapitalbehov for å innta bransjen

Dersom det foreligger et behov for å investere i dyre anleggsmidler for å innta en bransje, påvirker det inngangsbarrierene. Inngangsbarrierer relatert til kapitalkrav kan og foreligge som følge av et krav om å investere i immaterielle resurser som markedsføring eller forskning.

E - Eksisterende fordeler uavhengig av størrelse

Eksisterende bransjedeltagere kan ha kvalitets- eller kostnadsfordeler som ikke er tilgjengelig for andre nykommere. Dette kan være i form av teknologi, råmateriale, geografiske lokasjoner, merkevarer eller bransjespesifikk kunnskap.

F - Distribusjonskanaler

Potensielle nykommere har ikke alltid samme tilgang til distribusjonskanaler som de eksisterende bransjedeltagerne. I noen tilfeller er tilgang til distribusjonskanaler så lave, og de eksisterende distribusjonskanalene så eksklusive, at nykommere må tilegne seg egne distribusjonskanaler. Et eksempel på en bransje hvor distribusjonskanaler er viktig er mobilreklame. I denne bransjen har store aktører som Facebook og Google en veldig stor fordel i form av enorme kundenettverk og mange daglige brukere. Nyetablerte bedrifter i slike bransjer må i slike tilfeller betale mye for å få tilgang til et nettverk, eller bygge opp sine egne distribusjonskanaler.

G - Myndigheters politikk og reguleringer

Myndigheters politiske agenda og lovgivning kan både setter hinder eller tilrettelegg for nyetableringer i en bransje. På den ene siden kan myndigheter stimulere en bransje i form av subsidier, på den andre siden kan de hindre vekst i form av konsesjoner og avgifter.

Trusler fra substituter

Et substitutt til en tjeneste eller et produkt er noe som utfører samme funksjon på en tilsvarende måte. Noen substitutter kan tilsynelatende fremstå som om de utfører en helt annen funksjon, og er dermed enkle å undervurdere. Av den grunn er det viktig for bedrifter å differensiere seg gjennom f. eks bedre ytelse, eller markedsføring for å skille seg ut fra tilsvarende produkter. Porter (2008) identifiserer to hovedaspekter som påvirker trusler fra substitutter, ref. tabell 19.

- A. Pris vs ytelse
- B Utskiftingskostnader

Tabell 8: Trusler fra substitutter

A - Pris vs. ytelse

Dersom det oppstår substitutter til et produkt eller en tjeneste som kan kan fylle samme funksjon med lik eller bedre ytelse til en lavere pris, vil dette resultere i en stor trussel.

B - Utskiftingskostnader

Utskiftingskostnadene assosiert ved å bytte fra et produkt eller en tjeneste til en substitutt er avgjørende, da det vil bidra til å påvirke hvorvidt det er lønnsomt å gjennomføre utbyttet.

Investeringer i ny teknologi kan potensielt eliminere mange substitutter fra en bransje. Et eksempel på dette er da flatskjerm-teknologien inntok TV-markedet. Da forsvant alle eldre skjermer sakte men sikkert. Det er med andre ord viktig å være proaktiv ved overvåkning av markedet for nye potensielle substitutter.

Leverandørs Forhandlingsmakt

Graden av makt som leverandørene til en aktuell bransje innehar, er proporsjonal med hvor stor andel av verdiskapningen de klarer å kapre i den aktuelle bransjen (Porter 2008). Mektige leverandører fanger opp større del av verdiskapningen ved å prise produktene eller tjenestene sine høyere, begrense kvaliteten på produktene eller tjenestene ,eller ved å tvinge kostnader høyere opp i verdikjeden. Maktfordelingen mellom kjøper og leverandør avhenger av hvor lett det er for bransjedeltagerne å bytte leverandør for et produkt eller en tjeneste, samt den relative forhandlingsmakten til begge partene (Grant 2010).

Tabell 9 identifiserer hvilke drivere som kan bidra til å styrke den relative forhandlingsmakt til en leverandørgruppe (Porter 2008).

- A. Den er mer konsentrert enn bransjen del selger varer eller tjenester til.
- B. Den ikke er avhengig av inntekter fra industrien.
- C. Høye utskiftetekostnader for kundene
- D. Leverandøren tilbyr differensierte produkter.
- E. Det ikke finnes et substitutt for produktet leverandøren tilbyr
- F. Leverandørgruppen kan true med å integrere vertikalt.

Tabell 9: Forhandlingsmakt til leverandørgruppen

A - Leverandørs bransjekonsentrasjon

Leverandørgruppen er mer konsentrert enn bransjen den selger varer eller tjenester til. Kundene blir på grunn av få alternative leverandører mer avhengige av de leverandøren som eksisterer.

B - Leverandørs avhengighet av bransjen

Leverandørgruppen er ikke svært avhengig av bransjen med tanke på inntekter. Årsaken kan være at den har en veldiversifisert kundeportefølje på tvers av flere bransjer. Dersom én bransje er svært viktig for en leverandør, vil den ha insentiver for å prise varene eller tjenestene sine fornuftig, samt investere ressurser i produktutvikling og i kundeforhold

C - Kjøpers utskiftingskostnad

Kostnaden assosiert med å bytte vare eller tjeneste er høy. Eksempler på slike produkter er dyre anleggsmidler til bruk i produksjon eller lignende, eller ERP-systemer og andre software-løsninger som krever høy kunnskapsterskel og dermed mye opplæring for å bruke effektivt, og dyre implementeringskostnader.

D - Grad av differensierte produkter fra leverandør

Leverandørgruppen tilbyr differensierte produkter. Dersom en leverandør klarer å tilby et bedre produkt enn sine konkurrenter som kundene er villig til å betale en premium for, vil leverandørens markedsposisjon og dermed forhandlingsmakt endres.

E - Tilgjengelighet av substitutter for leverandørs produkt

Det ikke finnes en substitutt for produktet leverandøren tilbyr. Samme tangegang som punkt A; kunden får mer avhengighet til leverandøren p.g.a mangel på alternativer.

F - Kan leverandør true med å integrere vertikalt?

Leverandørgruppen er i stand til å true med å integrere vertikalt og være representert i den delen av verdikjeden kunden opererer i.

Kjøpers Forhandlingsmakt

Mektige kunder i en bransje kan på lik linje med mektige leverandører fange opp en stor del av en bransjes verdiskapning ved å presse ned priser, kreve bedre kvalitet eller bedre service (som er kostnadsdrivende), eller generelt utnytte forhandlingsovertaket de har ved å sette ulike leverandører opp mot hverandre, for eksempel ved å kjøpe varer gjennom spotmarkeder.

Graden av forhandlingsmakt en bedrifts kunder besitter, avhenger av kundenes relative forhandlingsmakt og kundenes prissensitivitet (Grant 2010). Tabell 10 identifiserer hvilke drivere som kan være med å bidra til å styrke den relative forhandlingsmakten til en kjøpergruppe.

- A. Det eksisterer få kunder, eller kunder som handler i stort volum.
- B. Produktene er standardiserte eller udifferensierte
- C. Kjøper har lave utskifteknader
- D. Kjøper kan true med å integrere vertikalt.

Tabell 10: Forhandlingsmakt til kjøper

A - Kundekonsentrasjon

Det eksisterer få kjøpere, eller dersom hver enkelt kunde kjøper store kvantum som representerer en stor andel av leverandørens salgsvolum. Kjøpere som representerer store volum har særlig høy makt i bransjer assosiert med høye faste kostnader (og lave marginalkostnader). Partene i bransjen vil konkurrere seg i mellom for å produsere så nært sin høyeste kapasitet sin som mulig.

B - Produkt: Standardisert eller eller differensiert?

Bransjens produkter er standardiserte eller udifferensierte. Dette er som regel produkter som mange ulike produsenter tilbyr og hvor kundegruppen ikke vil oppleve noen forskjell på kvalitet ved å bytte fra en leverandør til en annen.

C - Utskiftingskostnader

Kjøper har lave kostnader assosiert med å bytte leverandør. Dette gir mer forhandlingsmakt til kundene, da de enkelt kan true med å skifte til en annen leverandør.

D - Kan kjøper true med å integrere vertikalt?

Er kjøperne i stand til å true med å integrere vertikalt og dermed være representert i den delen av verdikjeden leverandøren opererer i?

Tabell 11 identifiserer hvilke drivere som er med på å avgjøre hvor prissensitive ulike kundegrupper er.

- A. Kostnaden ved kjøp av produktet utgjør en stor del av kundens anskaffelsesbudsjett
- B. Kunden har dårlig lønnsomhet
- C. Kvaliteten på produktet er avgjørende for kundens eget sluttprodukt.
- D. Produktet kunden kjøper har liten effekt på kundens øvrige kostnader.

Tabell 11: Prissensitive kunder

A - Andel av kunders anskaffelsesbudsjett

Produktet de kjøper fra bransjen representerer en signifikant del av kundens totale kostnadsstruktur eller anskaffelsesbudsjett. Kunder vil som regel forhandle mye på pris og se på ulike alternativer for å sikre seg en best mulig pris.

B - Kunders grad av lønnsomhet

Kunder som opplever dårlig lønnsomhet, mangel på kontanter eller er i en situasjon hvor innkjøpskostnadene må kuttes vil være prissensitive. Dersom kunden opplever svært høy lønnsomhet og produktet den vil anskaffe ikke representerer en stor andel av det totale anskaffelsesbudsjettet, vil kunden generelt være lite prissensitiv.

C - Hvordan kvaliteten på produktet påvirker kundes eget sluttprodukt

Kvaliteten på kundens egne produkter eller tjenester blir i liten grad påvirket av det aktuelle produktet de kjøper. Dersom kvaliteten på produktet er avgjørende for kundens eget sluttprodukt, vil kunden generelt være mindre prissensitiv.

D - Produktets effekt på kundens øvrige kostnader

Produktet kunden kjøper har liten effekt på kundens øvrige kostnader. På den andre siden vil kunden ikke anse produktet som prissensitivt dersom produktet bidrar til å kutte kostnader, som for eksempel skatterådgiving.

Industririvalisering

En bransje vil erfare lavere lønnsomhet dersom rivaliseringsintensiteten er høy, og motsatt høyere lønnsomhet dersom konkurranseintensiteten er lav. Større konkurranse medfører at bedrifter senker prisene på produktene sine, investerer mye ressurser i å utvikle nye produkter, gjennomfører dyre markedsføringskampanjer for å sikre seg markedsandeler, eller investerer i forbedret kundeservice. I noen bransjer med høy konkurranseintensitet handler det først og fremst ikke om å tjene penger, men om å overleve. I bransjer utsatt for lite konkurranse er det sjeldent nødvendig med drastiske tiltak for å kapre markedsandeler eller øke lønnsomheten. Tabell 25 identifiserer hvilke drivere som er med på å avgjøre rivaliseringsintensiteten i en bransje:

- A. Høyt antall konkurrenter som er relativt like i størrelse og makt
- B. Lav vekst i industrien
- C. Høye utgangsbarrierer
- D. Ulike målsetninger

Tabell 12: Rivaliseringsintensitet

A - Antall konkurrenter og størrelsesforhold

En bransje med et høyt antall konkurrenter som er relativt like i størrelse og makt medfører høy konkurransintensitet.

B - Vekstrate i bransjen

Lav vekst i en bransje legger til rette for at bransjeaktørene kjemper intenst om markedsandeler, som resulterer høyere konkurranseintensitet.

C - Exitbarrierer

Bransjer med kostbare og bransjespesialiserte ressurser, medfører at bedrifter opplever høye exitbarrierer. Høye exitbarrierer kan medføre at bedrifter kvier seg for å gå ut av bransjen, som kan resultere i overflødig kapasitet som bidrar til å erodere lønnsomheten.

D - Ulike målsetninger

Ulike målsetninger mellom bedriftene er med å påvirke konkurranseintensiteten. Bedrifter i bransjen trenger ikke nødvendigvis å ha som målsetning å få best mulig avkastning på investert kapital. Statlige bedrifter f. eks. kan ha politiske målsetninger som å senke arbeidsledigheten, eller andre samfunnsøkonomiske gevinster

som kan få på bekostning av lønnsomhet. Andre bedrifter kan ønske å bli markedsleder, som kan bidra til å presse ned prisene. Slike målsetninger kan resultere i en priskrig.

En priskrig innebærer at bransjedeltagerne senker prisene proporsjonalt med konkurrentene for å unngå å miste markedsandeler. Dersom priskrigen blir tilstrekkelig intens, senker bransjedeltagerne prisene så lavt som mulig, med målsetning om å beholde opprinnelige kunder, og samtidig konkurrentenes kunder. Når en priskrig oppstår er det kundene som tjener på dette, og ikke bedriftene. Tabell 13 identifiserer noen viktige drivere som bidrar til å fremprovosere priskriger.

- A. Like produkter og lave utskifte kostnader
- B. Høye faste kostnader og lave marginal kostnader
- C. Kapasitet må utvides i store inkremitter for å være effektiv
- D. Ulike målsetninger

Tabell 13: Priskrig

A - Like produkter og lave utskiftingskostnader

Dersom bransjedeltagerne ikke har mulighet til, eller ikke klarer å differensiere seg, resulterer det i at pris blir det sterkeste virkemiddelet for å sikre seg markedsandeler. Dette forekommer ofte i bransjer som selger lite differensierte produkter, som resulterer i høy konkurranse.

B - Kostnadsstruktur

Bransjer som er karakterisert av høye faste kostnader og lave marginalkostnader er ofte preget av en høy grad av priskonkurranse. Slike bransjer er ofte preget av dyre investeringer i anleggsmidler som krever produksjon i stor skala for å sikre lønnsomhet.

C - Kapasitetsstruktur

I bransjer hvor kapasiteten må utvides i store inkremitter er det vanskelig å kontrollere forholdet mellom tilbud og etterspørsel ettersom kapasiteten ikke kan økes gradvis og i takt med den faktiske etterspørselen. I bransjer som driver med produksjonsvirksomhet innebærer kapasitetsøkning investering av store summer i anleggsmidler som fabrikkutstyr, utvidelse av lokaler og lignende. Konsekvensen av denne typen kapasitetsutvidelse er ofte overproduksjon, noe som kan føre til

prisreduksjon.

D - Levetid produkter

Produkter med kort levetid skaper et insentiv blant bransjedeltagerne for å presse prisene for å få solgt produktene før verdien på produktene minker.

Det er mulig å konkurrere om andre dimensjoner enn pris, slik som funksjonalitet, brukerstøtte, leveringstid, eller merkevare. Disse dimensjonene har mindre sannsynlighet for å påvirke lønnsomheten fordi de øker verdien for kundene, og kan potensielt øke prisen på et produkt eller en tjeneste. Rivalisering innenfor disse områdene kan påvirke lønnsomheten i en bransje negativt, men det er mye større sjanse for å erodere lønnsomheten i en bransje gjennom en priskrig. Der som bransjedeltagerne i en bransje konkurrerer om de samme kundene, påvirker de hverandre direkte; når én av bransjedeltagerne vinner markedsandeler vil det gå på bekostning fra en konkurrent. Slike tilfeller oppstår når de ulike bransjedeltagerne har som mål å møte de samme behovene i markedet, konkurrer på de samme premissene og selger produkter med de samme egenskapene. Fra bransjedeltagerne perspektiv er det mange negative aspekter ved rivalisering fordi de må hele tiden tilpasse seg et dynamisk konkurransebilde. Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er det er riktignok mye positivt relatert til rivalisering, både for kundene og bedriftene. Rivalisering og høy konkurranseintensitet legger press på bransjedeltagerne slik at de må være effektive og smarte. Konkurransen bidrar altså til å presse ned priser og til at bransjedeltagerne er mer innovative. Fra et kundeperspektiv er dette svært positivt. Konkurransen over tid bidrar til en sunn bransje, men det er i bransjedeltagerens interesse å redusere konkurranseintensiteten til et nivå hvor investorene får en god avkastning på investert kapital og bedriften sikrer god lønnsomhet over tid.

Oppsummering

Porters konkurranseanalyse er et rammeverk for å identifiserte underliggende drivere og mekanismer som bidrar til å påvirke lønnsomheten i en bransje, og analysen brukes til å danne et bilde av konkurransesituasjonen i en bransje. Porter (2008) definerte fem krefter som regulerer konkurransesituasjonen. Disse er henholdsvis inngangsbarrierer, trusler fra substitutter, leverandørs forhandlingmakt, kjøpers forhandlingmakt og industririvalisering.

For å gjennomføre analysen ble det gjennomført en strukturert diskusjon med

hele ledelsen i DPG, samt en strukturert diskusjon med flere nøkkelpersonene hos DPIT med kompetanse innen de ulike forretningsområdene og støttefunksjonene til bedriften. Det er tatt hensyn til at produktet av disse diskusjonene inkluderer subjektive meninger fra de ansatte DPIT som er basert på deres kunnskap og antagelser om bransjen.

Får å få et mest mulig objektivt syn på analysen, ble resultatene fra diskusjonene med ansatte i DPIT og DPG etterprøvd med offentlig tilgjengelig informasjon. Disse to kildene er blitt benyttet for å kartlegge hvilke drivere som påvirker bransjen, basert på rammetverket beskrevet i dette avsnittet. Sluttproduktet til denne analysen er en oversikt over hvilke drivere som påvirker lønnsomheten i IT-bransjen i Rogaland. Funnene for hver av Porters krefter oppsummeres i tabeller i analysekapitlet (ref avsnitt 4.2.2), og vi oppsummerer avslutningsvis hvilke implikasjoner dette har på konkurranseintensiteten og lønnsomheten i bransjen.

3.4.3 Markedssegmenteringsanalyse

I forbindelse at en bedrift jobber mot å skaffe seg flere kunder foreligger det to strategier for hvordan bedriften bør gå frem: (1) forta segmenteringsanalyse for å identifisere interessante kunder, eller (2) behandle hele markedet som potensielle kunder. Det siste valget betyr at du har en udifferensiert salgs- og markedsføringsstrategi. Gjennom å analysere markedet med formål om å identifisere lønnsomme kundesegmenter, kan interne ressurser allokeres for å maksimere nytteverdien av salgs- og markedsføringsinitiativer.

Armstrong (2005) definerer markedssegmentering som "*[å] dele et marked i distinkte grupper av kjøpere som har distinkte behov, karakteristikk, og behov som trolig krever separate produkter eller markedsmikser*". Kundesegmentering innebærer å identifisere de mest attraktive kundene, finne en fellesnevner for denne gruppen, og ta en strategisk beslutning som fører til at bedriften beholder eller får disse kundene på sikt.

Bruksanalyse

Paretoprinsippet, også kalt 80/20-regelen, er en teori som impliserer at det for mange bedrifter vil være tilfellet at 80% av profitten kommer fra 20% av de mest lønnsomme kundene og 80% av kostnadene kommer fra de 20% minst lønnsomme

kundene (Duboff 1992). Basert på denne teorien får man en indikasjon på at en bruksanalyse kan lønne seg (Kim mfl. 2006). Dersom paretoprinsippet ikke gjelder for den aktuelle bedriften, burde det muligens vurderes verdien av å gjøre en bruksanalyse. En bruksanalyse kan gjennomføres ved å identifisere de 20% mest lønnsomme kundene i en kundeportefølje, identifisere fellestrekk ved disse kundene og basert på det identifisere flere potensielle kunder som innfrir disse kriteriene.

Det første steget i segmenteringsanalysen er å ta stilling til om paretoprinsippet kan anvendes for DPITs kundeportefølje. For å bekrefte eller avkrefte hvorvidt det kan anvendes, gjennomføres en analyse basert på alle fakturerte kunder i regnskapsåret 2014. Analysen utføres ved å gruppere alle kundene som er fakturert over et visst beløp. Dette beløpet justeres gradvis inntil denne gruppen omfatter 20% av de mest lønnsomme kundene i porteføljen ² Dersom paretoprinsippet kan anvendes, vil det utføres en kategorisering av de ulike kundene til DPIT som henholdsvis A,B og C kunder. Dette vil gi en god oversikt over hvilke kunder de burde allokere ressurser til i form av å sikre høy kundetilfredshet og sikre mersalg.

En slik analyse kan som nevnt innledningsvis brukes til mer enn å identifisere kunder som det bør satses på angående mersalg og sikring av høy kundetilfredshet, men også for å finne eventuelle karakteristikk for hvilke kunder det bør satses på i fremtiden. I tillegg til å forsøke å identifisere fellesnevnerne på tvers av de mest lønnsomme kundene, gjennomføres det en segmentering basert på antall ansatte i bedriftene. Tabell 14 viser en oversikt over terskelverdiene som ble benyttet i segmenteringsanalysen for å segmentere med hensyn til bedriftsstørrelse³.

Segment	Antall ansatte
Mikro	$1 < X < 10$
Liten	$10 < X < 50$
Mellomstor	$50 < X < 250$
Stor	$250 < X$

Tabell 14: Kundesegmenter

²Eksempel: Et selskap fakturert totalt 100kr i 2014, fordelt på ti kunder. Kundene er fakturert henholdsvis 50kr, 30kr, 4kr, 4kr, 2kr, 2kr, 2kr, 2kr, 2kr, og 2kr. Videre grupperes alle kunder som er blitt fakturert 5kr eller mer, og vi identifiserer to kunder som står for 80kr av totalt fakturert 100kr. Med andre ord står 20% av kundene for 80% av omsetningen til bedriften i dette eksempelet, og paretoprinsippet kan følgelig anvendes.

³Kundesegmenter i henhold til Europa Unionens terskelverdier for de ulike SMB-segmentene. Alle bedrifter over som overskrider den øverste terskelverdien for SMB-segmentet, karakteriseres som stor"(Europakommisjonen 2005)

Segmenteringsanalysen basert på bedriftsstørrelse kombineres og med en segmenteringsanalyse basert på hvilken bransje de ulike kundene tilhører. For å dele inn eksisterende og potensielle kunder inn i bransjer har vi benyttet oss av EUs standard for bransjeinndeling. Tabell viser en oversikt over de ulike bransjene vi har benyttet oss av, samt en oversikt på hvilke bransjekodeintervaller som hører til under de ulike bransjene (Statistisk Sentral Byrå 2014).

Bransje	Start	Slutt
Jordbruk, skogbruk og fiske	1000	5000
Bergverksdrift og utvinning	5000	10000
Industri	10000	35000
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	35000	36000
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	36000	40000
Bygge- og anleggsvirksomhet	40000	44000
Varehandel, reparasjon av motorvogner	44000	49000
Transport og lagring	49000	55000
Overnattings- og serveringsvirksomhet	55000	58000
Informasjon og kommunikasjon	58000	64000
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	64000	68000
Omsetning og drift av fast eiendom	68000	69000
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	69000	77000
Forretningsmessig tjenesteyting	77000	84000
Offentlig administrasjon og forsvar, og trykdeordninger underlagt offentlig forvaltning	84000	85000
Undervisning	85000	86000
Helse- og sosialtjenester	86000	90000
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	90000	94000
Annen tjenesteyting	94000	97000
Lønnet arbeid i private husholdninger	97000	99000
Internasjonale organisasjoner og organer	99000	

Tabell 15: Bransjesegmenter
(Statistisk Sentral Byrå 2014)

Etter å ha gjennomført de ulike segmenteringsanalysene analyseres de ulike kundegruppene for fellesnevnerne. Resultatet til analysen innebærer tre faktorer. Den første er hvor mye en kunde i gjennomsnitt blir fakturert i løpet av forrige regnskapsår, som vil gi et bilde av hvor attraktiv en slik kunde er for DPIT. Neste faktor innebærer å ta stilling til hvor mye de ulike segmentene totalt har bidratt til omsetningen for DPIT i løpet av 2014, som bidrar til å identifisere attraktive kundesegmenter basert på bransjetilhørighet. Den siste faktoren er antall kunder som er i hvert segmentet. Som gir en indikasjon på antall potensielle kunder som eksisterer innen hver bransje som sier noe om hvor attraktiv bransjen er.

Etter å ha identifisert hva som kjennetegner attraktive kunder diskuteres det innen hvilke geografiske områder disse kundene holder til. Ved å kombinere en bruksanalyse og en geografisk segmentering vil man finne attraktive kunder i det geografiske segmentet man konkurrerer innen.

Geografisk segmentering

Geografisk segmentering innebærer å finne potensielle nye kunder i geografiske segmenter. Faktorer det bør tas hensyn til før en geografisk segmenteringsanalyse er hvilke geografiske markeder man i utgangspunktet ønsker å konkurrere innen, tilgjengelig ressurser (i form av aktiva, kapital, personell, og teknologi), konkurrenters strategi og bedriftens operative filosofi. Eksempler på geografiske vurderinger er: Konkurrerer bedriften som utfører segmenteringsanalysen internasjonalt, nasjonalt eller regionalt? Kan den aktuelle bedriften tilby samme kvalitet uansett lokasjon, eller er kundenærhet veldig viktig?

For å gjennomføre en geografisk segmenteringsanalyse benyttes offentlig tilgjengelig informasjon om aksjeselskaper (AS), ansvarlige selskaper (ANS) og allmenne aksjeselskaper (ASA) med minimum én ansatt. Basert på diskusjoner med DPIT ble det definert et ønsket nedslagsfelt innen kommunene Stavanger, Sandnes, Sola, Randaberg, Time, Klepp, Hå, Gjesdal, Strand og Forsand (ref. avsnitt 2.2). Offentlig tilgjengelig informasjon om samtlige bedrifter som innfrir disse begrensningene innenfor den geografiske rammen som definert i nedslagsfeltet, inkluderes som grunnlag i denne analysen⁴.

Oppsummering

En markedssegmenteringsanalyse anerkjenner at alle muligheter ikke bør bli utnyttet likt av ulike bedrifter, bedrifter bør konsentrere seg om de kundesegmentene som gir størst sjanse for høy avkastning suksess (Weinstein 2005). Markedssegmentering er et nyttig verktøy for å oppdage vekstmuligheter, og kan brukes av bedrifter for å posisjonere seg best mulig for å sikre så høy avkastning som mulig på ressurser som allokeres til å drive aktivt med salg.

Følgende resultater av segmenteringsanalysen presenteres i analysekapitlet (ref. avsnitt 4.2.3):

1. Bekrefte eller avkrefte om paretoprinsippet er gjeldende for DPITs nåværende kundeportefølje
2. Identifisere A-, B- og C-kunder

⁴Datagrunnlaget ble hentet fra ravninfo.com og inkluderer informasjon som forretningsadresse, bransjetilhørighet, regnskapstall fra det siste godkjente årsregnskapet (Ravninfo 2015a).

3. Finne eventuelle kjennetegn for verdifulle kunder i størrelse- og bransjesegmenter.
4. Kartlegge potensielle attraktive kunder ved å kombinere kjennetegn for lønnsomme kunder og en geografisk segmentering.

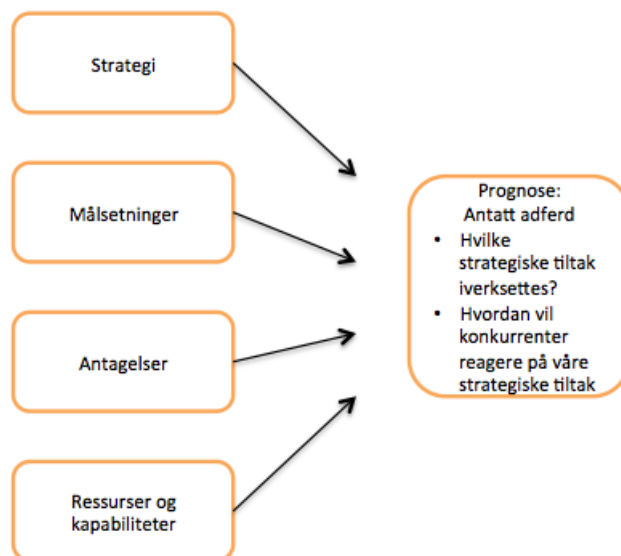
En bruks analyse ser som nevnt på lønnsomheten til kundene, men i vår analyse har vi ikke tilgjengelig data for hvor mye ressurser DPIT bruker på de ulike kundene. På grunn av denne begrensningen har vi forholdt oss til hvor mye kundene i gjennomsnitt blir fakturert. Tatt i betraktning av resultatkravet som DPG har satt til DPIT er det ikke utenkelig at kunder som i gjennomsnitt blir fakturert høyere, tilfører en høyere verdi til DPIT. Hvor mye ressurser som blir brukt på de ulike kundene anbefales som videre arbeid til DPIT. Resultatet som blir presentert i analysekapitlet (ref. avsnitt 4.2.3) anerkjenner at alle muligheter ikke bør bli unntnyttet likt, til tross for sine begrensninger.

3.4.4 Konkurrentanalyse

En konkurrentanalyse innebærer systematisk innsamling av offentlig tilgjengelig informasjon om konkurrenter for å etablere seg et bilde av hvordan konkurrenter posisjonerer seg i markedet, og brukes ofte som et beslutningsgrunnlag i en strategiutviklingsprosess. Grant (2010) identifiserer følgende hovedmål med en konkurrentanalyse:

1. Prognose av konkurrenters fremtidige strategier og beslutninger.
2. Forutsi konkurrenters sannsynlige reaksjoner til en bedrifts strategiske initiativer.
3. Finne ut hvordan konkurrenters oppførsel kan bli påvirket til å bli mer gunstige.

En konkurrentanalyse handler om å forstå konkurrentene slik at man kan forutsi hvordan de reagerer på endringer i bransjen og på våre egne strategiske trekk. Figur 8 viser en oversikt over et rammeverk utviklet av Michael E. Porter, som brukes for å gjennomføre konkurrentanalysen i denne oppgaven.



Figur 8: Rammeverk for konkurrentanalyse
(Grant 2010)

Strategi

For å kunne forutsi hvordan en konkurrent oppfører seg må vi forstå hvordan den konkurrerer på nåværende tidspunkt. Identifisering av en bedrifts strategi innebærer å observere hva de sier og gjør. Et bra utgangspunkt er å kombinere informasjon fra investorer, media, og analytikere samt informasjon om hvordan de har allokert disponible ressurser. Hjemmesiden til bedriften inneholder som regel mye av denne informasjonen.

Målsetninger

For å kunne forutsi hvordan en konkurrent muligens endrer strategi må vi identifisere dens målsetninger. Hvis et selskap har som målsetning å øke lønnsomheten vil det sannsynligvis ha en mindre aggressiv strategi enn et selskap som ønsker å øke sin markedsandel. Noen selskaper som ikke nødvendigvis har hovedfokus på lønnsomhet og avkastning på investert kapital, kan være vanskelig å analysere, f. eks statlige eide bedrifter. En bedrifts resultatoppnåelse sett opp mot målsetningene deres sier mye om sannsynligheten for at bedriften endrer strategi. Hvis en bedrift er fornøyd med sin resultatoppnåelse, forsetter den sannsynligvis med sin nåværende strategi. Dersom en bedrift ikke er fornøyd med sin resultatoppnåelse vil det motsatte være tilfellet.

Antagelser

En bedrifts strategiske beslutninger er betinget av dens oppfatning av seg selv og miljøet den befinner seg i. Denne oppfatningen er veiledet av ledelsens oppfatning, og kan i noen tilfeller konvergere mellom ulike bedrifter i industrien.

Ressurser og kapabiliteter

For å kunne evaluere risikoen assosiert med en konkurrent må man vurdere styrken på konkurrentens ressurser og kapabiliteter. Dersom konkurrenten f. eks. har en veldig stor kontantbeholdning, vil det ikke være en god ide å initiere en priskrig. Derimot når du kjenner svakhetene til en konkurrent, kan du initiere strategiske tiltak rettet mot disse.

Oppsummering

En konkurrentanalyse handler i korte trekk om å forutsi på hvordan en konkurrent reagerer på endringer i bransjen og på våre egne strategiske trekk.

I analyse kapitlet presenteres det først en generell analyse av hvor mange konkurrenter i Rogaland som eksisterer innenfor ulike størrelse segment. Videre blir det diskutert gjennomsnittlig resultatgrad og omsetning til en bedrift innenfor de ulike størrelse segmentene. Det vil også bli presentert en mer grundig analyse noen utvalgte konkurrenter. Hvem som blir utvalgt, vil bli definert ved å diskutere med DPIT. Sluttproduktet vil være en prognose av hvilke strategiske tiltak de utvalgte konkurrentene kommer til å iverksette, og hvordan de reagerer på DPIT sine tiltak. Grunnet begrensinger på oppgaven vil prognosen være relativt overfladisk.

3.5 SWOT

For å formulere en strategi, tas det som tidligere nevnt utgangspunkt i hvilke interne faktorer i bedriften som resulterer i styrker og svakheter, samt hvilke eksterne faktorer i markedet som resulterer i muligheter og trusler, som beskrevet i avsnittet metodisk rammeverk (ref. avsnitt 3.2).

SWOT⁵ er et strategisk planleggingsverktøy som kan brukes for å oppsummere disse interne og eksterne faktorene i en matrise. Ved å danne seg en oversikt over

⁵SWOT er en forkortelse for Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats.

interne styrker og svakheter, samt hvilke muligheter og trusler som finnes i markedet, kan en bedrift bruke sine interne styrker til å utnytte de identifiserte eksterne mulighetene, samtidig som man posisjonerer seg så godt man kan for å nøytralisere eksterne trusler (). Basert på alle kritiske interne og eksterne faktorer, som identifiseres i analyse-rammeverket i figur 4, identifiseres kritiske suksessfaktorer for å realisere DPIT sin strategiske målsetning om å utvikle en vekststrategi som muliggjør at de kan posisjonere seg som en av de ledende aktørene innen IT-bransjer i sitt definerte nedslagsfelt.

3.6 Validitet og reabilitet

For å verifisere kvaliteten på informasjonen som benyttes i en akademisk oppgave er det vanlig å benytte en firestegs test (Yin 1994). Disse stegene er henholdsvis konstruere validitet, intern validitet, eksternt validitet og reabilitet.

Konstruere validitet

Det første steget er å konstruere validitet, som består av to steg:

1. Identifiserer de ulike endringene som skal analyseres i henhold til problemstillingen
2. Demonstrer at de valgte tiltakene basert på de analyserte endringene faktisk reflekterer de spesifikke typer endringer som har blitt valgt.

Det første steget oppfylles ved å definere at det planlegges å studere hvordan DPIT kan vokse basert på ulike analyser. Steg nummer to oppfylles ved å bruke et metodisk rammeverk som innebærer bruk av anerkjente analyseverktøy (ref. 3.2 - Metodisk rammeverk).

Videre benyttes taktikker for hvordan kvaliteten skal bli tilfredsstillende. Følgende taktikker er brukt for å oppnå tilfredsstillende kvalitet: Bruk av flere kilder som bevis, etablering en kjede av bevis (Yin 1994). Flere kilder er blitt benyttet ved å intervju flere personer hos DPIT, direkte observasjon, samt verifisere informasjonen med offentlig tilgjengelig informasjon. En kjede av bevis har blitt oppfylt i flere tilfeller hvor de ulike analyseverktøyene har overlappet, og konkludert med det samme resultatet.

Intern validitet

Intern validitet omfatter konklusjoner basert på analyser og resonnement. Med andre ord omfatter det å konkludere basert på et grunnlag som er ikke en direkte observasjon, og ta stilling til hvor troverdig dette er. De ulike analysene vi har benyttet oss av er som nevnt anerkjente analyseverktøy, og øker den interne validiteten.

Ekstern validitet

Ekstern validitet innebærer hvordan resultatene kan bli generalisert utover rammen til case studyet. De eksterne analysene er anvendelig på en hvilken som helst IT bedrift i Rogaland, men de interne analysene vil ikke være det.

Reabilitet

Reabilitet omfatter graden av objektivitet til funnene i oppgaven. Hvis noen andre hadde gjennomført de samme analyse, ville resultatet og konklusjonen blitt den samme?

Resultatet av alle interne og eksterne analyser ville trolig hatt de samme trekkene dersom noen andre hadde gjennomført dem. SWOT-analysen, drøftingen og konklusjonen derimot hadde ikke nødvendigvis vært den samme. Funnene fra analyse kapitlet er hva vi har identifisert som styrker, svakheter, trusler og muligheter basert på resultatet av de gjennomførte analysene. Basert på informasjonskildene som er benyttet i denne oppgaven, kombinert med forfatterens initiale kunnskapsnivå om bransjen kan det ikke konkluderes med at eventuelle andre analyser gjennomført av andre personer ville gitt de samme resultatene. Strategiutvikling og -formulering er ikke utelukkende en kvantitativ vitenskap med et fasitsvar, men heller et fagområde som bærer preg av at det finnes mange ulike tiltak som kan igangsettes for å oppnå et mål. Målsetningen med oppgaven er ikke å presentere et fasitsvar på hvordan DPIT må posisjonere seg på for å realisere organisk vekst. Basert på et analysegrunnlag som til så høy grad som mulig innfrir kravene til validitet og reliabilitet identifiseres de kritiske suksessfaktorer som er forankret i anerkjente analysemodeller. Disse fungerer som et grunnlag for å formulere en vellykket vekststrategi. Drøftingskapitlet diskuterer hvordan forfatterne av oppgaven mener bedriften bør posisjonere seg basert på resultatet fra analysene (ref. avsnitt 5).

4 Analyse

4.1 Interne forhold

4.1.1 Kartlegging av kapabiliteter og ressurser

Som et ledd av kartleggingen av kapabilitetene og ressursene i DPIT, og hvordan disse bidrar til å danne styrker eller svakheter for organisasjonen, gjennomførte vi intervjuer med nøkkelpersonell i de ulike prosessgruppene, evaluering av ansatte- og kundeundersøkelser, samt gjennomførte uformelle observasjoner av arbeidsprosesser og arbeidskultur i DPIT.

Prosjektledelse

Nestleder i bedriften har i tillegg en rolle som leder for prosessgruppen 6 - prosjekt. Når bedriften blir tildelt nye prosjekter allokeres de fra salgsguppen til prosjektgruppen, som igjen setter opp et team som skal gjennomføre prosjektet. Lederen for prosessgruppen har mye erfaring med ulike typer prosjekter, og bistår i løpet av planlegging- og/eller implementeringsfasen med kvalitetskontroll som identifisering av avvik ved bruk av sjekklister. Bedriften mangler erfaring fra store prosjekt, og få ansatte innehar formell og erfaringsbasert kompetanse som prosjektleder for større prosjekter. Dersom DPIT ønsker å ta på seg større, mer kompliserte oppdrag i fremtiden, anbefales det å allokere tid og ressurser til å utvikle prosjektleder-kompetanse hos flere av de ansatte i bedriften. Dette inkluderer å vurdere å sertifisering av flere ansatte innen "best practice" -metodikker relatert til prosjektledelse. Eksempler på slike metodikker er PProjects IN Controlled Environments (PRINCE2).

Salgsapparat

Under intervjuene med ulike ressurspersoner i DPIT ble det avdekket at bedriften har jobbet svært lite systematisk med salg de siste årene. I både 2013 og 2014 ble det ansatt én selger. Den første selgeren som ble ansatt jobbet for DPG, mens den siste jobbet for DPIT. Disse selgerne jobbet for organisasjonen i en kort periode, før de måtte forlate etter å ha levert svært dårlige salgstall. Selgeren som jobbet for DPG var ansatt i ca. ett år, mens selgeren som jobbet for DPIT gav opp etter

ca. fire måneder. Erfaringene fra dette forsøket på å styrke salgsorganisasjonen til DPIT sammenfattes i følgende punkter:

- Selgerne manglet spisskompetanse om produktene de solgte
- Nøkkelpersoner relatert til implementering burde tatt en mer aktiv rolle i kundemøter for å demonstrere spisskompetanse innen teknologi og prosjektstyring
- Kulturforskjeller og integrering må tas høyde for på en mer systematisk måte når erfarne nøkkelpersoner innhentes fra markedet

Som et ledd av beslutningen om å organisere DPIT i en matrisestruktur, ble en prosessgruppe for salg opprettet, og de to selgerne som tidligere jobbet eksplisitt med salg, ble erstattet av en erfaren DPIT-medarbeider med bred teknisk kompetanse som ble innsatt som Key Account Manager. Etter at bedriften startet med mer målrettet salg i form av å allokere en dyktig og kompetent medarbeider til KAM-rollen, har bedriften bedret salgsresultatene sine betydelig. Bedriften har fremdeles et suboptimalt salgsapparat, og det bør allokeres mer ressurser til å drive aktivt med salg. DPIT får i dag hovedsaklig nye kunder i form av reaktivt salg; altså når kundene selv tar kontakt med dem. Bedriften kunne tjent mye på å drive mer aggressivt med proaktivt salg.

DPIT deltar sjeldent i anbudskonkurranser for større kundeavtaler. De senere årene har det vært snakk om én til to anbudsrunder hvert år, og bedriften har i disse tilfellene tilfeldigvis blitt invitert til å delta. Eksempelvis ble DPIT invitert til å delta i et anbud via en underentreprenør som en del av en større enterprise i fjor, hvorpå oppdragsgiver ikke hadde kjennskap til DPIT og hva de kunne tilby som eventuell leverandør. Som et ledd i å synliggjøres i anbudssammenhenger ble DPIT nylig registrert i Akilles, databasen for registrerte leverandører til oljebransjen. Utover dette finnes det potensiale i å registrere seg i leverandørdatabaser for offentlige anskaffelser, henholdsvis Doffin⁶ og TED⁷. En forutsetning for satsing på offentlige kunder er at DPIT skaffer seg nødvendig kompetanse om regelverket for offentlige anskaffelser. Basert på erfaringer rundt salgsprosesser karakteriserer DPIT egne salgskapabiliteter som gode. Både KAM, leder i ASP-gruppen og daglig leder i bedriften kan vise til gode resultater i salgsprosesser, hvor kunden svært ofte følger opp salgsmøtet med å kjøpe produkter eller tjenester fra DPIT.

⁶Doffin er den nasjonale kunngjøringsdatabasen for offentlige anskaffelser(Doffin 2015).

⁷TED er den europeiske kunngjøringsdatabase for offentlig anskaffelser(Ted 2015)

Basert på evalueringen av arbeidsprosedyrer relatert til salg mangler det ressurspersoner som jobber aktivt med kundekontakt og -oppfølging. DPIT har tidligere gjennomført en stor salgskampanje hvor 3500 tilbud med 0% margin ble sendt ut til bedriftsledere i Rogaland. Dette resulterte i én ny kunde som allerede kjente til bedriften. I dette tilfellet burde disse potensielle kundene blitt fulgt opp i etterkant av utsending av tilbud.

Problemet med salgskapabilitetene i DPIT er at de hverken er sjeldne, vanskelig å imitere, og viktigst av alt, DPIT er ikke organisert for å utnytte disse kapabilitetene på en god måte. Basert på rammeverket i VRIO-analysen gir dette DPIT en konkurranseparitet fra et ressursbasert perspektiv.

Markedsføring og omdømme

DPG har de senere årene markedsført seg under en fellesparaply, med budskapet om at de leverer "*totale økonomis- og administrative tjenester, inklusive regnskap, IT, økonomisk programvare, rådgivning og innføring*". Erfaringene til ledelsen i DPIT er at den IT-tekniske kompetansen de leverer har falt litt utenfor denne brandingstrategien og at for få kunder assosierer DPG med IT-kompetanse. Nettsiden til DPG bærer preg av for lite spisset informasjon om DPIT. Det kommer dårlig fram hvilke kompetanseområder som leveres av de ulike søsterselskapene, og budskapet om hva DPIT kan levere og på hvilken måte det kan forenkle hverdagen til en kunde burde være tydeligere. På DPIT sine nettsider må man klikke seg inn på ASP for å få forklaring på hva dette produktet innebærer, i motsetning til flere av konkurrenten hvor man får frem et budskap om en forenklet og mer effektivt arbeidshver for kunder allerede på forsiden. Eksempler på bedrifter som klarer å kommunisere tydelig hvilke gevinster kunder kan realisere ved å velge dem på sine nettsider er Intility sin løsning kalt "*the enterprise cloud solution*" (Intility 2015), Telecomputing med sin visjon "*making IT easier*" (Telecomputing 2015) og Cloudservice med sitt tydelige navn linket opp om visjonen om å "*gjøre kundene mer konkurransedyktige gjennom effektiv IT-drift*" (Cloudservice 2015). Mangel på et klart definert merkevare og klart definert budskap som er ønsket å kommunisere til omverdenen, identifiseres som en av de største svakhetene til DPIT.

DPIT har manglet en klart definert markedsføringsstrategi, men har bla. prøvd seg på annonsering verdt flere hundre tusen i Jærbladet, Næring på Jæren, Næring på Sandnes og Rogalands Avis ved flere anledninger, uten merkbare resultater.

ASP-tjenester

ASP-tjenester er det viktigste produktet til DPIT målt i inntekter, og representerte i 2014 46,61% av omsetningen, ref. figur 1. I teknologiavsnittet i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1) ble viktigheten av skyløsninger i årene framover beskrevet, samt at dette er markedssegmentet opplever mye vekst., Kapabiliteter og ressurser relatert til skyløsninger er derfor svært viktig i i fremtidens IT-bransje. De fleste skykonkurrentene til DPIT benytter seg av serverparkene til bransjens store leverandører, som Amazon Web Services og Microsoft, mens DPIT har sin egen serverpark som er lokalisert på Forus i Stavanger. Som et resultat av dette er det vesentlig mindre latens i produktene til DPIT sammenlignet med konkurrenter som leverer skytjenester basert på de nevnte leverandørenes serverparker. Flere lokale og nasjonale konkurrenter inkludert Eprovider, Hjelseth Computers AS, Upheads, EVERY, og Telecomputing AS drifter riktignok egne servere og er svært konkurransedyktig på latens.

Høy oppetid på ASP-systemet er sammen med rask respons ved feil den nest viktigste kvaliteten kundene til DPIT prioriterer ved valg av IT-leverandør (se Vedlegg: 11), og identifiseres som et svært viktig premis for å sikre fornøyde kunder. DPIT har en meget høy oppetid på 99,95 ref. tabell 21. Basert på kundeundersøkelsen fra 2014 (ref. vedlegg 12) er oppetiden til DPIT noe respondentene peker på som noe som velfungerende. Denne ressursen, som har opphav i underliggende kapabiliteter relatert til drifting av ASP-systemet, er svært verdifull.

DPIT har flere ansatte med svært god kompetanse innen ASP-løsninger og leverer et svært konkurransedyktig produkt i forhold til ytelser. Ressursene og kapabilitetene deres er alle svært verdifulle, men ikke unike. Flere konkurrenter tilbyr ASP-løsninger med like god eller har tilsvarende kvalitet, men kvaliteten er god nok til å utfordre øvrige bransjeledere.

Helpdesk og support-funksjon

Helpdeskfunksjonen til DPIT beskrives av kunder som svært god, og responstiden er meget god. DPIT rekrutterer lærlinger som har gått yrkesfaglig IKT og gir dem opplæring i Helpdesk og support. Etter 2 år som lærling kan de oppnå et fagbrev, noe som er en vinn-vinn-situasjon for både DPIT og lærlingene. Lærlingene får relevant erfaring, og DPIT får billig arbeidskraft til en relativt standardisert jobb. Helpdesk-tjenesten er organisert med flat struktur slik at kundene sendes til sin

første og eneste kontaktperson i løpet av sekunder. Dersom den aktuelle medarbeideren i DPIT trenger assistanse i forbindelse med å løse problemet, organiseres dette internt og den initiale kontaktpersonen formidler all informasjon tilbake til kunden. Helpdesk løsningen til DPIT vurderes som svært god av forfatterne av denne oppgaven, da svært få konkurrenter kan vise til en like god løsning. En av de lokale konkurrentene som er nærmere analysert i avsnitt 4.2.4, Upheads, har et ganske like helpdesk-produkt som DPIT, inklusive vakttelefon utover normal åpningstid. Forskjellen er at Upheads' normale åpningstid er 7-20 på hverdager mens DPITs normale åpningstid er 7-16. Helpdesk-funksjonen til DPIT karakteriseres som verdifull, og sjelden men ikke unik. Dersom konkurrentene allokere nok ressurser til dette formålet og gir oppgaven tilstrekkelig oppmerksomhet innad i organisasjonen, vil de kunne imitere kvaliteten på produktet og DPIT vil miste konkurransefordelen sin. Helpdeskfunksjonen gir et midlertidig konkurransefortrinn til DPIT.

Synergieffekter fra konsernet

DPIT samarbeider med søsterselskapene, Dataplan Regnskap AS (DPR) og Dataplan Solutions AS (DPS), i forbindelse med salgsarbeid. På denne måten henter DPIT årlig inn flere kunder gjennom intern kundesourcing basert på salgsaktivitetene til søsterselskapene. DPIT og DPR har et samarbeid som muliggjør at DPIT kan selge SaaS-løsninger til kundene sine og inkludere regnskapslisensene til DPR i prisen. På denne måten tilbyr de en pakkepris på ASP-løsningen sin som inkluderer tilgang til regnskapsprogramvare til en verdi av 1,2 millioner kroner i året. Svært mange av kundene til DPIT er også kunder hos enten DPR eller DPS. Gjennom å rekruttere felleskunder på tvers av søsterselskapene kan gruppen tilby en komplett backoffice-tjeneste og på denne måten være den eneste leverandøren kunden trenger å forholde seg til. Proporsjonalt med at kompleksiteten og omfanget på produktet som leveres av gruppen som helhet øker, vokser exitbarrierene for de aktuelle leverandørene. Dersom det satses aktivt på å rekruttere kunder på tvers av selskapene kan gruppen skape kundeforhold med økt avhengighet som kan bidra til at kundene er villige til å betale en premium for kritiske tjenester og marginene til selskapene kan øke.

Oppsummering

Ved gjennomføring av analysen har en stor andel av intervjuobjektene pekt på de samme områdene når de viste til både interne styrker og svakheter i organisasjonen, og det er stor enighet om hvilke områder som bør styrkes internt. Tabell 16 viser en oversikt over kritiske kapabiliteter som er diskutert i dette avsnittet, samt hvilke konkurransemessige implikasjoner de medfører. Det ble identifisert tre kapabiliteter og en ressurs som medfører konkurransemessige ulemper; henholdsvis prosjektledelse, salgsapparat, markedsføringsapparat og omdømme. Den førstnevnte bør styrkes i form av økt formell kursing og utdanning av medarbeidere i organisasjonen for å styrke kapabiliteter relatert til styring av større prosjekter. Det vil være særlig viktig å styrke denne kapabiliteten dersom DPIT ønsker å rekruttere flere større kunder. De tre sistnevnte henger sammen i den forstand at de er svært viktige for å klare å rekruttere flere kunder og øke markedspenetrasjonen. Salgsapparatet til bedriften må styrkes og det foreslås at bedriften i framtiden ikke bare driver med reaktivt salg, men også jobber aggressivt med proaktivt salg for å øke markedspenetrasjonen. Markedsføringsplanen til bedriften bør være mer målrettet og budsjettet anbefales økt. Disse tiltakene vil igjen resultere i et styrket omdømme for DPIT grunnet økt synlighet i de ønskede kundesegmentene. Det bør i tillegg gjennomføres en evaluering av hva DPIT bør gjøre for å styrke omdømmet sitt, samt etablere en konkret plan for å sikre at bedriften blir assosiert med IT-kompetanse og profesjonalitet.

Av de ti kapabilitetene som er diskutert i dette avsnittet ble seks karakterisert som verdifull. Et premiss for å vokse i de kommende årene er at DPIT leverer et svært godt ASP-produkt med meget høy oppetid, lite latens og med et effektivt supportsystem som adresserer og løser kundenes problemer så raskt som mulig. Alle kapabilitetene som er karakterisert som verdifull vil være svært viktig å beholde i fremtiden.

	Verdifull	Sjelden	Imiterbar	Organisasjon	Utfall
Prosjekt- ledelse					Ulempe
Salgsapparat					Ulempe
Markeds- føring					Ulempe
Omdømme					Ulempe
Kunde- relasjoner	✓				Balanse
Latens ASP	✓				Balanse
Oppetid ASP	✓				Balanse
Helpdesk	✓	✓			Midlertidig
Responsiv kundesup- port	✓	✓	✓	✓	Vedvarende
Synergi konsern	✓	✓	✓	✓	Vedvarende

Tabell 16: Resultat av VRIO-analyse

4.1.2 Dynamiske kapabiliteter

I forbindelse med kartleggingen av DPIT sin evne til å tilegne seg, håndtere og utnytte kompetanse og kunnskap, altså hvilken grad bedriften innehar dynamiske kapabiliteter, ble det gjennomført et intervju med daglig leder. Intervjuet, som inkluderte spørsmål innen kategoriene *ekstern observasjon og vurdering*, *intern ressursfornyelse*, *ekstern ressursanskaffelse* og *intern ressursomforming*, avdekket mangel på en systematisk holdning til, og et konkret rammeverk rundt videreutvikling av kompetanse i selskapet. Selskapet har ansatte som innehar mye verdifull kompetanse, og har igangsatt initiativer som innebærer intern opplæring og har et rammeverk for erfaringsoverføring. Men de har ikke tilstrekkelig gode rammer rundt ekstern observasjon og overvåking av markedet eller ekstern ressursanskaffelse.

Ekstern observasjon og vurdering

DPIT befinner seg i en bransje som er i stadig forandring, og må hele tiden oppdatere sine ansatte på nye versjoner av de ulike typene programvare de har i

produktporteføljen sin. I tillegg til det er det svært viktig å kontinuerlig overvåke markedet og få med seg trender i forbindelse med produktutvikling, for å få med seg i hvilken retning markedet beveger seg. DPIT har ikke et rammeverk rundt markedsovervåking, men får mye informasjon gjennom leverandørene som promoterer egne produkter og løsninger. I tillegg til det holder ledelsen i bedriften seg oppdatert gjennom bransjespesifikke nyheter og følger med på makrobildet. En markedsovervåking som hovedsaklig baseres på oppdateringer fra leverandører er en svakhet som underbygges av flere forhold; Leverandørene har sterke insentiv for å presentere et virkelighetsscenario som gagnar deres forretningsvirksomhet, og dialogen mellom DPIT og leverandør er basert på at leverandør ønsker å selge inn sine produkter til DPIT. Ved å basere markedsovervåkingen på eksisterende leverandører kan bedriften enten gå glipp av, eller identifisere viktige produkter for sent. Dette kan resultere i at bedriften ikke blir responsiv nok i en bransje som karakteriseres som svært dynamisk.

Flere av de ansatte i DPIT er har god kunnskap relatert til sitt arbeidsområde i bedriften, og det legges opp til karriereløp både for ansatte med høyere utdanning og yrkesfaglig bakgrunn. DPIT har derimot ikke et rammeverk for karriereutvikling i form av faglige oppdateringer, sertifiseringer og kurs. De ansatte i DPIT har i svært liten grad tatt eksterne kurs på grunn av at nytteverdien har blitt ansett som for liten i forhold til prisen som ofte ligger oppe i 40.000 kronersklassen. Videokurs har derimot blitt brukt i større grad, da dette er en mye billigere og fleksibel løsning. De ansatte oppfordres i medarbeidersamtaler til å ta videokurs, men dette er ikke noe som følges opp i etterkant, og det antas at det skorter litt på gjennomføringen av den grunn. På bakgrunn av dette er selvlæringsmentaliteten sentral i DPIT på godt og vondt. Dårlig forhåndskunnskaper om et program kan resultere i feilinformering av kunder, og dårlig utført arbeid fordi bedriften enda ikke behersker den aktuelle teknologien godt nok fra rådgivning- og/eller implementeringsfasen av et prosjekt.

Intern ressursfornyelse

I forbindelse med nyansettelser har DPIT en fast rutine på å gå gjennom en fire-siders arbeidsmal med den nye arbeidstakeren. Dette skjer i tillegg til at vedkommende blir plassert raskt i en helpdesk-rolle hvor en erfaren medansatt følger dem opp og bistår dem til å begynne med. Siden organisasjonen er liten og oversiktlig har det vært enkelt for nyansatte å spørre om hjelp og ikke minst finne fram til rik-

tig person. Bedriften har ingen formell mentorordning med klare ansvarsroller for å passe på at nyansatte får den assistansen de trenger for å integreres raskt inn i bedriften, og ikke minst passe på at den nyansatte trives. Gjennom nyansettelser har DPIT de siste årene fått inn mye ny kompetanse i bedriften ved ansettelse av to seniorkonsulenter med erfaring blant annet fra Forsvaret. På denne måten har DPIT fått nye impulser inn i bedriften, og kompetanse relatert til IT-sikkerhet har blitt styrket.

DPIT benytter seg av kvalitets- og avviksystemer for å sikre henholdsvis uniform kvalitet og forbedring av prosesser basert på erfaringer. Kvalitetssystemet beskriver hvordan repetitive arbeidsoppgaver ute hos kunde skal gjennomføres. For større prosjekter vil det være mange arbeidsoppgaver som går igjen, og på dette området finnes det et stort potensiale for bedre utnyttelse av kvalitetssystemet. Nestleder i firmaet, som også fungerer som prosjektkoordinator, har ansvar for å utarbeide gode prosjektprosesser. Men han har på grunn av tidsmangel ikke hatt mulighet til å utarbeide så mange prosesser som ønskelig. Dårlig definerte prosesser er en organisatorisk svakhet som er særlig kritisk ved sykdom og fravær fra nøkkelpersoner i bedriften. Avvikssystemet til DPIT oppleves av de ansatte som velfungerende, og bedriften har registrert nærmere 400 avvik siden systemet ble tatt i bruk i starten av 2014. Daglig leder fungerer som kvalitetsleder i bedriften og behandler alle avvik løpende. Dette brukes til å avdekke operasjonelle svakheter relatert til prosjektledelse og arbeidsprosesser. Erfaringsbaserte styringsmodeller bidrar svært positivt å forbedre forretningsprosesser dersom de utnyttes på en god måte, men sikrer ikke nødvendigvis at prosessene utføres på best mulig måte da den kun baseres på intern input. Dersom man kombinerer erfaringsbasert læring internt med kontinuerlig søk etter eksterne "*best practices*", vil bedriften antagelig oppnå enda større forbedringsgevinster. Det vil basert på dette være interessant å gjennomføre en kost-nyttevurdering på om det er hensiktsmessig å investere i for eksempel bedre prosjektstyringssystemer og opplæring i "*best practices*"-metodikker.

Ekstern ressursanskaffelse

DPIT har i stor grad den kunnskapen de trenger internt for å kunne håndtere dagens kundemasse og tilknyttede utfordringer. Men de har i forbindelse med enkelte oppdrag har hentet inn spesialkompetanse eksternt. DPIT leier sporadisk inn konsulenter fra Atea. Atea er en stor organisasjon med mulighet for å leie ut

mer spissede eksperter innen områder som Citrix.

På styrenivå har DPIT og søsterselskapene konsekvent benyttet seg av intern kompetanse. Som tidligere nevnt i 2.1.1 er dette ønskelig fra DPIT sin side på grunn av at de mener det en effektiv måte å strukturere styret på. Dette mener de resulterer i at styret blir mer responsivt. Ved å utelukkende bruke styremedlemmer som har vært ansatt i DPG over mange år, mister bedriften muligheten til å få inn nye impulser i selskapet, noe som kan bidra til et mer nyansert og nytt syn inn i beslutningsprosesser.

Intern ressursomforming

Kapabiliteter relatert til intern ressursomforming omhandler bedriftens evne til å omforme eller omdanne ressurser for å dekke andre behov enn tidligere, evne til kontinuerlig forbedring av hvordan prosesser og arbeidsprosedyrer utføres, kunnskapsintegrering mm. DPIT bruker som tidligere nevnt et avvikssystem for å dokumentere og bearbeide alle avvik relatert til arbeidsprosesser, og jobber på denne måten med kontinuerlig forbedringsarbeid. Avvikene inkluderer avvik fra arbeidsprosesser, oppgaver som gjennomføres for lite effektivt eller ved for dårlig kvalitet mm.

DPG utnytter seg jevnt over i liten grad av erfaringsoverføring på tvers av søsterselskapene. På ledernivå er erfaringsoverføringen riktignok god, da lederne i de ulike søsterselskapene møtes til ukentlige møter hvor det rapporteres om hvordan virksomheten går og hvilke utfordringer de ulike lederne opplever innen sine respektive forretningsområder. På medarbeidernivå er erfaringsoverføringen og samarbeidet på tvers av organisasjonen lav, og selskapene kan være tjent på å operere mer integrert i forbindelse med felleskunder. Håndtering av fakturering mot kunde er et eksempel hvor de ulike søsterselskapene opererer lite koordinert. Kunden får som regel tre forskjellige faktura fra henholdsvis DPIT, DPS og DPR disse har ulike vilkår og layouter. Ansatte i DPG har på eget initiativ igangsatt et forbedringsprosjekt med mål om felles faktureringssystem, og prosjekter er planlagt og skal implementeres. En utfordring ved prosjektet er at fellesfakturering kan føre til regnskapstekniske problemer for kunde i forbindelse med kostnadsføring. Det er derfor viktig å ta hensyn til kundenes behov for dekomponerte fakturaer som forenkler den regnskapstekniske prosessen, og ikke samler opp alle kostnader i en for lite uspesifisert faktura. DPG kan med fordel redegjøre for å sentralisere enda flere administrasjonsoppgaver til konsernnivå, og med det få en mer robust

støtteorganisasjon. Ved å utvikle en mer kompetansetung og effektiv organisasjon innenfor støttefunksjoner, kan muligens gevinster som stordriftsfordeler oppnås. En annen gevinst relatert til å sentralisere administrative oppgaver er at lederne i de ulike bedriftene frigjør mer tid til andre, mer viktige oppgaver, avhengig av hva som bør være fokusområdet i de ulike selskapene. I DPIT vil det for eksempel kunne være operative oppgaver som salg eller overordnede oppgaver som strategiutvikling og måloppnåelse.

Oppsummering

DPIT har relativt gode rammer rundt intern ressursfornyelse og ressursomforming, men er svakere på områder relatert til ekstern observasjon og markedsvurdering, samt eksterne ressursanskaffelser. Det eksisterer et godt rammeverk i bedriften relatert til erfaringsbasert forbedringsarbeid, og det jobbes med intern kursing. Men også på disse områdene finnes det rom for forbedring. Et eksempel er at igangsatte kurs ikke har blitt gjennomført i stor nok grad grunnet kapasitetsproblemer hos ressurspersoner. Det bør lages en konkret opplærings- og kompetanseutviklingsplan basert på både intern og ekstern kunnskapsanskaffelse og -deling. Ved å satse mer på kompetanseutvikling sikrer bedriften langsiktig konkurransedyktighet vedrørende kapabiliteter relatert til bedriftens kjernekompetanse. Dette kompetansekravet bør linkes opp mot en systematisk markedsvurderingsmodell som sikrer at DPIT til enhver tid vurderer markedet og fremtidige trender på en objektiv måte, og ikke lar eksisterende leverandører legge premissene for hvilken teknologier og produktmiks bedriften skal satse på.

4.2 Eksterne forhold

4.2.1 PEST-analyse

Økonomiske forhold

Det siste halvåret har hovedsaklig to faktorer bidratt til en kursendring i den norske økonomien; svakere kronekurs og lavere oljepris. Som følge av blant annet disse to faktorene forventes det en eksportvekst på elleve prosent og en nedgang i hjemmemarkedet på seks prosent (Norsk Industri 2015). Mange analytikere og store deler av det norske politiske miljøet spår en kursendring innen norsk økonomi, hvor stadig større del av verdiskapningen må komme innen andre sektorer enn

olje- og gassnæringen framover, og at vi står overfor store omstillingsutfordringer i årene framover. Dataplan IT Partner er ikke avhengig av en spesifikk bransje i forhold til eksisterende kundemasse, og er sånn sett klar for en eventuell omstilling i årene framover. Olje- og gassnæringen ventes allikevel å stå for en stor del av omsetningen til næringslivet i mange år fremover, særlig i Stavanger-regionen. Basert på det kan dette markedet være veldig interessant sett i et middels tidsperspektiv. På kort sikt er det for eksempel fremdeles usikkert hvordan kontrakttildelingene for kjempeprosjektet Johan Sverdrup slår ut, men mye ligger an til at feltutbyggingen vil bidra til svært mye verdiskapning og mange arbeidsplasser i Stavanger-regionen (Norsk Industri 2015).

Den forventede økningen innen eksport skyldes mer konkurransedyktige bedrifter som følge av svakere krone. Norsk Industri (2015) melder om at rundt halvparten av norske industribedrifter vil profitere på svekket kronkurs, en tredjedel rapporterer svekket lønnsomhet grunnet økte innkjøpskostnader og en sjettedel melder at de har netto små effekter. Siden de bedriftene som melder økt lønnsomhet i snitt har større omsetning og flere ansatte enn de andre, vil industrien samlet være tjent med en svakere kronkurs.

Oljeprisfallet rammer investeringene på norsk sokkel gjennom to kanaler. Siden færre prosjekter blir lønnsomme med en lav oljepris synker oljebedriftenes investeringsvilje betraktelig. Lavere oljepris medfører også at oljeselskapenes kontantstrøm svekkes, noe som påvirker oljeselskapenes investeringsevne. Flere aktører på norsk sokkel, med Statoil i tet, har varslet store kostnadsuttak det siste året, for å bedre lønnsomheten og justere for mindre aktivitet enn ventet framover (DNB Markets 2015). Kostnadsuttakene som gjennomføres av oljebedrifter for tiden resulterer i at det Norsk Industri definerer som oljeklyngen, altså leverandørbedrifter som leveres mer enn 30 prosent til olje- og gassindustrien, rammes kraftig. Norsk Industri (2015) venter en nedgang på fem prosent for oljeklyngen i 2015. Et sannsynlig resultat av disse endringene innen olje- og oljeservicebransjen er at bedrifter er mer villig til å vurdere nye IT-løsninger dersom dette kan gi kostnadsbesparelse. Premisset om kostnadsbesparelse kan riktignok være vanskelig å innfri på kort sikt på grunn av dyre engangskostnader ved å bytte IT-leverandør på komplekse IT-systemer som er relatert til komplekse IT-løsninger. Se avsnitt om inngangsbarrierer i Porters konkurranseanalyse for videre diskusjon om exitbarrierer (ref. avsnitt 4.2.2) .

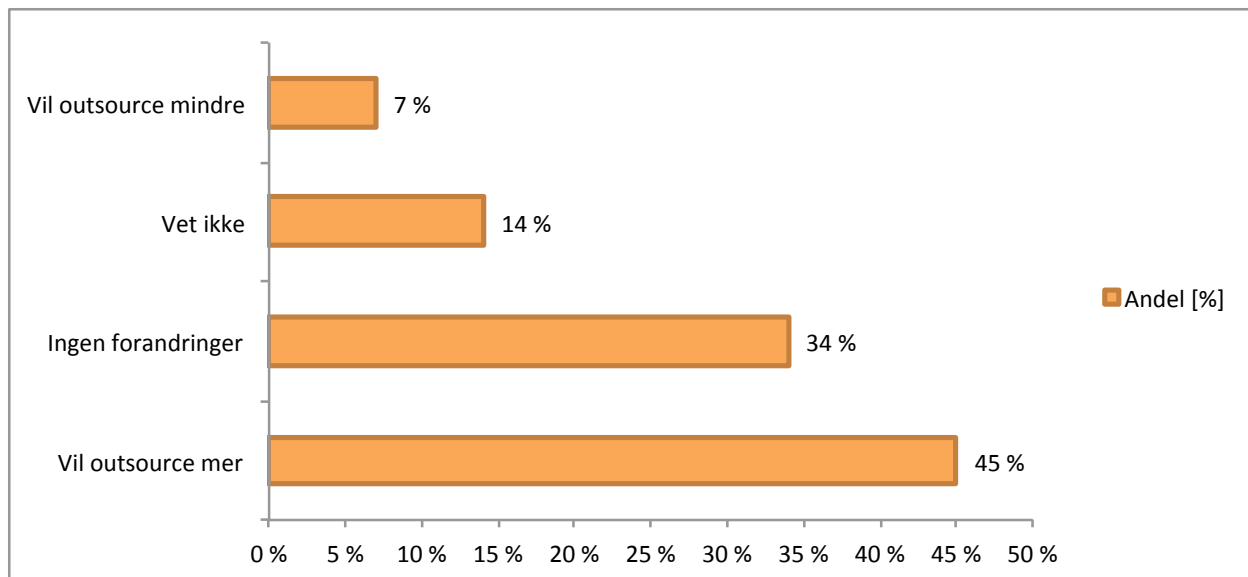
Sosiokulturelle forhold

IT-bransjen har de senere årene vært utsatt for økt globalisering, og Dataplan IT Partner møter i større grad enn før konkurranse fra lavkostland i Asia, Latin-Amerika og Østeuropa. Stadig flere bedrifter, både generalistbedrifter som outsourcer⁸ direkte til disse landene og spesialistbedrifter som bemanner i disse landene for å kunne tilby deler av tjenestene sine til en lavere pris, utnytter denne kostnadsarbitrasjen for å øke produktiviteten og senke kostnadene assosiert med støttefunksjoner. Ricart og Agnese (2011) identifiserte i tillegg til kostnadsbesparelser, tilgang på kompetanse som en viktig driver for økt offshoring.⁹ Økt tilgang på kvalifisert arbeidskraft har resultert i oppbygningen av flere spesialiserte IT-klynger i byer på flere kontinenter globalt. Mange investeringsbanker outsourcer til Mumbai, mens det i Bangalore ligger en klynge spesialisert på call-sentre. Andre store IT-relaterte klynger finner man i Guadalajara, Mexico, i Recife, Brasil, og i Córdoba, Argentina. Disse store kompetanselyngene gjør det mulig å outsource mer komplekse arbeidsoppgaver enn tidligere, for eksempel R&D-aktiviteter. Stadig flere norske og nordiske selskaper velger å outsource driftingen av sine IT-tjenester til India, og særlig indiske leverandører scorer høyt innen kundetilfredsstillelse (Dagens-Næringsliv 2015). Av de 11 selskapene som de nordiske kundene er mest fornøyd med er seks indiske. På topp 27 finner man bare to nordiske selskaper; Telenor og Evry på henholdsvis niende og 23 plass.

Figur 9 viser hvilken holdning norske bedrifter har til outsourcing i årene fremover. Trenden er at norske selskaper planlegger økt bruk av eksterne IT-leverandører. Denne utkontrakterings-mentaliteten startet for noen tiår siden på en del ledende handelshøyskoler og universiteter i USA, og har de siste årene blitt stadig mer utstrakt også i Norge. Effekten har blitt forsterket de senere årene ved at stadig flere bedrifter opplever en høy grad av kundetilfredsstillelse og kutter kostnader ved å utkontraktere. Samtidig ser bedrifter at ved å overføre ansvaret for en effektiv IT-infrastruktur til en ekstern bedrift, kan ledelsen i større grad enn før fokusere på å utvikle bedriften innen kjerneområder som sikrer fremtidig konkurransedyktighet.

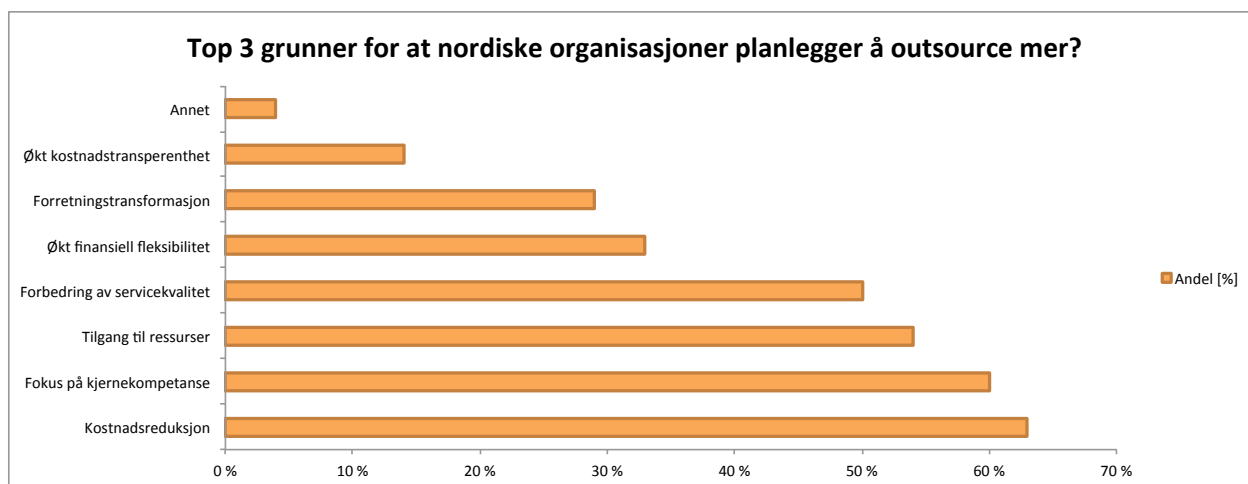
⁸Outsourcing innebærer å ukontraktere deler av en bedrifts virksomhet til en ekstern leverandør.

⁹Offshoring innebærer å utkontrahere deler av en bedrifts virksomhet til en annen organisasjon i utlandet. Denne organisasjonen kan være en del av den samme bedriften (captive offshoring) eller en ekstern leverandør (outsourcing offshoring) (Pierson 2013).



Figur 9: Norske bedrifter planlegger mer IT-outsourcing (Teknisk Ukeblad 2015)

Figur 10 identifiserer de viktigste grunnene for hvorfor nordiske bedrifter ønsker å outsource flere IT-tjenester i fremtiden, basert på en undersøkelse gjennomført av PA Consulting (Teknisk Ukeblad 2015). De viktigste grunnene er at bedriftene ønsker å kutte kostnader, spisse kompetansen til organisasjonen sin ved å fokusere på kjerneområder, samt at bedriften opplever at tilgang på ressurser internt er mangelfull.



Figur 10: De viktigste grunnene for økt outsourcing i Norden (Teknisk Ukeblad 2015)

Politisk-juridiske forhold

IT-bransjen er en dynamisk bransje, og de teknologiske fremskrittene de siste årene har i en juridisk sammenheng resultert i tilfeller hvor lover i enkelte tilfeller må benyttes analogisk og hvor rettspraksis har vært mangelfull. I forbindelse med kjøp og salg av IT-tjenester er den noen rettslige aspekter som må tas hensyn til. Norges Lover regulerer innen hvilke rammer alle organisasjoner registrert i Norge får operere. I forbindelse med IT-rådgivning, samt implementering og drifting av IT-systemer er bokføringsloven, arkivloven og regnskapsloven sentrale.

Bokføringsloven omfatter alle organisasjoner som har regnskapsplikt i henhold til regnskapsloven av 1998. Alle organisasjoner som omfattes av bokføringsloven har bokføringsplikt, og må oppbevare noen typer regnskapsmateriale som nevnt i §13 ledd nr. 1 til 4 i Norge i fem år etter årsregnskapets slutt. Disse leddene inkluderer årsregnskap, årsberetning og revisjonsberetning, enkelte typer spesifikasjoner, enkelte typer dokumentasjon og nummererte brev fra revisor (Lovdata 2004). For en del sekundærinformasjon, som nevnes i §13 ledd nr. 5 til 8, stiller det krav om lagring i tre år, mens det for elektronisk tilgjengelige dokumenter stilles krav om tilgjengelighet i tre år og seks måneder etter regnskapsårets slutt (Lovdata 2004). Bestemmelsene om oppbevaring som er regulert i bokføringsloven stiller krav til geografisk lokasjon for dataservere som lagrer den type dokumentasjon som er nevnt i dette avsnittet, og er et premiss for den videre utviklingen av sky- og ASP-baserte back-office-tjenester.

Behandling av data i forbindelse med personvern har vært et brennhett tema de siste årene. Et eksempel er datalagringsdirektivet (DLD), som av Europalov (2015) beskrives som:

"et forsøk på å harmonisere de enkelte medlemslands lovgivning knyttet til lagring av nærmere definerte data fremkommet ved bruk av elektronisk kommunikasjon"

DLDs hensikt var ved implementering å gi justismyndighetene et systematisk verktøy for å avdekke, etterforske og rettsforfølge alvorlige kriminelle handlinger, med å drive med omfattende lagring av data om samtlige brukere som er omfattet av direktivet. Med brukere menes enhver privatperson eller virksomhet. DLD ble erklært ugyldig av en kjennelse fra EU-domstolen 8. april 2014, men bidro til å skape stor debatt rundt hvordan bedrifter, det offentlige og privatpersoner må ta stilling og hensyn til en stadig mer digitalisert hverdag. På bakgrunn av EU-

domstolens avgjørelse varslet Datatilsynet (2014) at den norske loven nå må gjennomgås for å avdekke om den har de samme type svakhetene som DLD bærte preg av.

Stadige teknologiske nyvinninger endrer måten bedrifter og mennesker kommuniserer på. Dette skaper helt nye juridiske problemstillinger relatert til det å drive en forretning. Det vil i årene fremover foreligge nye rettslige problemstillinger i forhold til håndtering av data og kjøp og salg av tjenester på tvers av organisasjoner. Skillet mellom organisasjoner vil bli stadig mer diffust og organisasjoner vil bli stadig mer fokusert på kjernekompetanse. Det vil i løpet av årene fremover være viktig å følge den juridisk-politiske utviklingen nøye både i Europa og Norge, samt følge signalere fra både myndigheter og kunder og fortrinnsvis ta del i debatten.

Teknologiske forhold

IT-bransjen har alltid vært preget av konstante endringer katalysert av teknologiske nyvinninger som stadig redefinerer bransjelandskapet. De siste årene har vært preget av mer volatilitet enn vanligvis, hvor de store teknologiaktørene som leverer tjenester til IT-bransjen i større grad enn før blir utfordret av disruptive og velfinansierte startups med stadig bedre støttenettverk. Som en konsekvens av et stadig mer konkurransepreget miljø, kombinert med at tradisjonelle markeder som hardware har modnet og vekstratene har stagnert, jobber mange av de store aktørene intenst med å finne nye måter å generere nye inntektsstrømmer og redefinere sine forretningsmodeller (Hagen og Case 2015). Den høye konkurranseintensiteten har gjort kundene til bransjen mer kravstore, og krav om økt fleksibilitet i forhold til produkter og kompensasjonsformat endrer premisene for hvordan bransjen tjener penger.

Forretningslivet har de siste årene vært gjennom en voldsom digitaliseringsprosess, og stadig flere bedrifter er vevd sammen gjennom en omfattende infrastruktur over internett, som inkluderer servere, software og annen informasjon. En viktig faktor i denne utviklingen er skyløsninger. Mange av de store IT-aktørene, inkludert Salesforce.com, Workday (HR-systemer), Amazon, Google og Microsoft har inkludert en aggressiv satsning på skyløsninger som en del av sin vekststrategi. De tre sistnevnte aktørene kjemper iherdig for å kapre størst mulig markedsandel med sine konkurrerende, webbaserte plattformer i et marked som har en ventet vekstrate på 20% årlig ut dette tiåret.

Dette bransjesegmentet, som på engelsk omtales som Everything as a Service (XaaS), prises på en helt annen måte enn tradisjonell software. XaaS er en fellesbetegnelse for SaaS, IaaS og PaaS som ble forklart i avsnitt 2.2. Softwareleverandører har tradisjonelt livnært seg på store engangsbeløp ex ante, og ellers kun fakturert relativt lave serviceavgifter til eksisterende kunder før de eventuelt velger å kjøper en ny versjon av den aktuelle softwaren flere år senere. XaaS-leverandører kompenseres periodisk og i henhold til faktisk forbruk av kundene sine, ofte i form av månedlige abonnementsavgifter. XaaS-leverandører har basert på denne forretningsmodellen incentiver for å investere i langvarige relasjoner med kunder, i motsetning til den tradisjonelle modellen hvor armlengdes-relasjoner er mer vanlig. Hagen og Case (2015) identifiserer evne til å bygge langsiktige kunde-forhold, kunnskap om incentivstrukturer som legger opp til hyppige kundebesøk og mersalg, bedre inntektsforvaltning og forecasting, en balansert ressursallokering innen produktutvikling, og miksen mellom tradisjonell software, service og XaaS som viktige kapabiliteter for å lykkes med denne forretningsmodellen.

Marginene for IT-tjeneste har sunket i det siste som et resultat av den høye konkurranseintensiteten og mer fleksible kompensasjonsformat, men det spås at utviklingen bransjen nå er utsatt for vil resultere i større exit-barrierer for kunder og en større grad av vendor lock-in til fordel for IT-leverandører (Acker, Schröder og Gröne 2014).

Oppsummering

Sluttproduktet av PEST-analysen vil være en punktliste med eksterne faktorer som påvirker DPIT.

Politisk-juridiske forhold	Økonomiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Bokførings-, arkiv- og regnskapsloven et premiss for håndtering av regnskapsdata • Personvern kan reguleres i fremtiden som følge av erstatte av . 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavere oljepris resulterer i flere kostnadsensitive bedrifter i Rogaland • Svakere kronkurs fører til økt eksportvirksomhet
Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenter outsourcer til lavkostnadsland for å tilby enkelt tjenester billigere • Kompetanseklynger blir opprettet i lavkostnadsland, og noen bedrifter velger å outsource deler av støttevirksomheten sin dit. • Bedrifter mer positive til å outsource IT-tjenester. • Indiske bedrifter scorer høyt på kundetilfredshet 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimert vekst for skyløsninger på gjennomsnittlig 20% hvert år ut inneværende tiår. • XaaS fører til endring i forretningsmodeller, og kundetilfredshet og mersalg blir viktigere i fremtiden. • Graden av vendor-lock-in vil øke i fremtiden

Tabell 17: Resultater fra PEST-analyse

4.2.2 Porters konkurranseanalyse

Inngangsbarrierer

IT-bransjen består av ulike kundesegmenter, som er påvirket av ulike inngangsbarrierer. DPIT konkurrerer i SMB-segmentet, og konkurrerer med både nyetablerte, små, middels store, og store konkurrenter. Tabell 18 identifiserer de syv driverne som bidrar til å påvirke inngangsbarrierene i en bransje, som diskutert i metodekapitlet (ref. avsnitt 3.4.2). Driverne bidrar enten til å gi høye, middels, eller lave inngangsbarrierer.

	Ja	Noe	Nei
A Tilbudsrelaterte stordriftsfordeler		✓	
B Etterspørselsrelaterte stordriftsfordeler		✓	
C Høye utskifteknaster for kundene	✓		
D Høyt kapitalbehov for å innta industrien		✓	
E Eksisterende fordeler uavhengig av størrelse	✓		
F Ulik tilgang til distribusjonskanaler			✓
G Myndigheters politikk og reguleringer			✓

Tabell 18: Inngangsbarrierer

DPIT leverer produkter innen åtte produktgrupper, og inngangsbarrierene til de ulike produktene varierer. Innenfor ASP-tjenester er det en del inngangsbarrierer fordi bedriftene må gå til anskaffelse av en del utstyr, lisenser, leverandøravtaler, kompetanse, og opprette gode leverandørforhold. Den selvutviklede Eknights-løsningen som DPIT leverer til Eiendomsmegler 1 er det ingen som har kopiert, fordi den er nøyaktig tilpasset deres behov. Et annet selvutviklet produkt DPIT tilbyr er Flexicon. Dette produktet blir brukt til å konvertere data fra et regnskapsystem til et annet. IBM er den eneste bedriften i det aktuelle markedet som tilbyr noe tilsvarende, men dette til en vesentlig høyere pris enn DPIT.

A - Tilbudsrelaterte stordriftsfordeler

Kompetanse bidrar litt til å øke inngangsbarrierer fordi store bedrifter generelt har mer spisskompetanse internt over flere felt. DPIT opplever ikke at mangel på kompetanse er en veldig stor utfordring. I tilfeller hvor de trenger spesifikk spisskompetanse har de tidligere leid inn konsulenter. For nyetablerte bedrifter kan kompetansemangel være en større utfordring, da de i mindre grad har råd til å

leie inn konsulenter eller sende folk på kurs. Kapasitet til å håndtere større kunder bidrar litt til å øke inngangsbarrierene. Det eksisterer barrierer for å nå det øverste kundesegmentet med de største kundene. Kapital til å investere i markedsføring og salg kan ses på en som stordriftsfordel. DPIT opplever at de mister kunder til konkurrenter på grunn av omdømme og et lite kjent merkevare, selv om de selv mener de kan levere de samme produktene og tjenestene. Et eksempel på dette var en kunde som gjennomførte en stor anbudsrunde, hvor DPIT ikke var invitert grunnet at kunden ikke var klar over at de drev med IT. DPIT ble informert om anbudsrunden gjennom en av deres egne kunder som tok del i anbudsrunden, og fikk med dette mulighet til å delta. Av fem IT-leverandører var det to som sto igjen; DPIT og en bedrift til. Her var de med andre ord konkurransedyktig, og ble informert om anbudsrunden med en tilfeldighet. En annen fordel kapital medfører er muligheten til å regelmessig sende ansatte på kurs for å få sertifiseringer.

B - Etterspørselsrelaterte stordriftsfordeler

DPIT opplever tilfeller hvor kunder har fått en anbefaling fra en bekjent om et konkurrerende produkt som de absolutt må ha. I slike tilfeller er det vanskeligere å overtale dem til at å forsette med DPIT sitt produkt.

C - Utskiftingskostnader for kunder

For de kundene som har egen server er det lave utskiftingskostnader. Da er det så enkelt som å ta opp telefonen å ringe til en annen IT-leverandør. De som har ASP løsninger derimot opplever vesentlig høyere utskiftingskostnader. I slike tilfeller må databasen flyttes over, produktene må settes opp på nytt og konfigurering av banker, stier etc må gjennomføres. Størrelsen på denne kostnaden varierer basert på hvor komplisert kundens løsningen er. Dersom den er integrert med mange tilleggsprogrammer som eksempelvis Office 365 eller Microsoft Exchange, er kostnadene vesentlig høyere. Alt det administrative rundt flytting er kostnadsdrivende, særlig dersom kunden benytter mange leverandører. For at en kunde med et relativt komplisert produkt skal skifte leverandør, krever det at månedsprisen til den nye leverandøren er veldig vurdert opp mot kvalitet. DPIT opplever av og til at de frå en ny kunde dersom de dekker deler av flyttekostnaden.

D - Kapitalbehov for å innta bransjen

Oppretting av en egen serverpark krever relativt mye kapital, avhengig av størrelsen på serverparken. Det er naturlig at bedrifter kjøper en serverpark med en god del høyere kapasitet en hva den faktisk bruker, slik at de har kapasitet til eventuelle nye kunder. DPIT har eksempelvis nettopp oppgradert minnet på ser-

veren sin, og har doblet kapasiteten. Konkurrenter som leier serverkapasitet fra store skyleverandører som Amazon Web Services og Microsoft trenger ikke investere i egen serverpark. Dette segmentet i IT-bransjen opplever følgelig mye lavere inngangsbarrierer.

E - Eksisterende fordeler uanhengig av størrelse

Innenfor kundesegmentet som kjøper både IT tjenester, og regnskapstjenester er det høye inngangsbarrierer. DPIT tilbyr økonomilisenser verdt 1,2 millioner i pakken uten å fakturere kunden noe særlig mer. Kunden må med andre ord betale en veldig høy sum dersom han velger og gå over til en annen leverandør for å realisere de samme gevinstene. DPIT har ikke opplevd at kunder som har denne løsningen har byttet leverandør, med unntak av noen få enkeltpersonsforetak. Det samme gjelder for kunder som bruker DPIT og DPS, hvor lisensene til DPS blir kjørt på DPIT sine servere. Hvis kunden skal skifte leverandør, så må de ofte bruke to separate leverandører, som kan resultere i konflikter og økte kostnader. Det er veldig høye utgangsbarrierer for kunder som kjøper tjenester på tvers av hele DPG-konsernet, grunnet at et bytte av leverandør medfører at de må skreddersy en ny løsning på tvers av flere nye leverandører.

F - Distribusjonskanaler

Tilgangen til distribusjonskanaler er nokså lik for alle bedriftene som konkurrerer i denne bransjen. DPIT opplever at rekruttering av nye kunder hovedsaklig går gjennom bekjente, eller gjennom anbefalinger. Noen av de litt større og mer etablerte bransjeaktørene trenger ikke å drive med proaktivt salg i veldig stor grad, men opplever at kunder oppsøker dem. Et av problemene til DPIT er at de er bran- det veldig sterkt som Dataplan Gruppen AS, og alt for få bedrifter kjenner til at konsernet driver med IT. Selv om DPIT opplever utfordringer i form av distribu- sjonskanaler kan man ikke si at de har dårligere utgangspunkt en andre. Alle bedriftene har mulighet til å drive med aktivt salg, og bygge merkevare.

G - Myndigheters politikk og reguleringer

I dag har du tre lover som regulerer som er henholdvis bokføringsloven, regn- skapsloven, og arkiveringsloven. I fremtiden kan det også tenkes at lover rundt personvern blir med å regulerer. Dette diskuteres nærmere i avsnittet om politisk- juridiske forhold i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1).

Basert på alle syv kildene som regulerer inngangsbarrierene konkluderes det med at det er lave inngangsbarrierer i bransjen. Mange nye bedrifter etablertes og kon-

kurrerer konkurransen er intens innen SMB-segmentet. Noen bransjeaktører forsvinner, noen blir kjøpt opp av større bransjeaktører, og noen vokser og blir med på å konkurrere om større kunder. Innenfor kundesegmentene med de største kundene, eksisterer det en høyere inngangsbarrierer, og det krever at man har etablert en sterk merkevare, samt har vokst tilstrekkelig i størrelse til å ha kapasitet til å håndtere dem.

Trusler fra substitutter

Det finnes mange ulike produkter i IT-bransjen som fungerer som substitutter for hverandre. Særlig innenfor skyløsninger eksisterer det mange ulike løsninger som konkurrerer mot DPITs ASP-løsning. Tabell 19 identifiserer to drivere som regulerer trusselbildet som skapes av eventuelle substitutter.

	Ja	Noe	Nei
A Pris vs. ytelse	✓		
B Utskiftingskostnader	✓		

Tabell 19: Trusler fra substitutter

A - Pris vs. ytelse

DPIT har sammenlignet prisene de kan tilby på sine ASP-tjenester med Microsoft prisene kan tilby på sine Azure-produkter, og justerer prisene sine slik at de ligger på ca. samme nivå. Under workshopene relatert til denne analysen kom DPIT med eksempler på tilfeller hvor de ønsket å levere tjenester til en kunde som driver med landbruk. DPIT gjorde en sammenligning ved å se hvor mye tilsvarende løsning ville koste ved hjelp av Microsoft sin kalkulator. I dette tilfellet var Microsoft noen få prosent billigere, men det var da uten Citrix-Lisenser. Citrix-lisenser er en tilleggsutgift som kommer i tillegg til de faste kostnadene DPIT har for sitt ASP-produkt og koster 100kr per bruker. Generelt sett ligger de på ca samme prisnivå som Microsoft Azure, men det er under den forutsetning at kunden bruker systemet 24/7. Skyløsningene som leveres av Microsoft, Amazon Web Services og andre tilsvarende konkurrenter kompenseres i form av en variabel kostnad basert på hvor mye tjenesten brukes, kontra hos DPIT hvor kunders kostnad er fast. Den variable kostaden innebærer at kundene betaler basert på bruk, og kunder kan potensielt realisere kostnadsbesparelser. Dersom kundene skrur av systemet sitt klokka 5 om dagen, og skrur det på igjen klokka 6 på morgenen har de i praksis

halvert kostnaden sin. Under slike omstendigheter har ikke DPIT mulighet til å slå disse konkurrentene på pris. DPIT har mulighet til å leie server-kapasitet gjennom en slik skyleverandør, men det har noen konsekvenser. Prisene er allerede fastsatt av leverandøren, og er tilgjengelig på internett. DPIT vil sitte igjen med en veldig liten margin på en slik løsning. Pengene må de da tjene på arbeidet rundt skyløsningen, gjennom installasjon og drifting.

Fra et ytelsesperspektiv, har DPITs ASP-løsning foreløpig et konkurransefortrinn. Alle skyleverandørene har sine servere plassert lang borte ifra kundene til DPIT. Konsekvensen av dette er at informasjonsflyten må gjennom mange ledd, og dette forårsaker latens. Latens i denne sammenhengen betyr tiden det tar fra du klikker på en knapp, til informasjonen blir sendt til serveren og tilbake igjen til deg. Som du kan se fra tabellen under, så er det betydelig forskjell på DPIT og de to skyleverandørene Microsoft og Amazon Web Services.

	DPIT(Nix.no) ^a	AWS(Ireland) ^b	Azure(Amsterdam) ^c
Latens	9,55 ms	95,4 ms	70,8 ms
Standardavvik	0,2	95,4	70,8
^a Dataen er hentet fra gjennomsnittet av 10 målinger hos DPIT ^b Dataen er hentet fra gjennomsnittet av 10 målinger hos (AzureSpeed 2015) ^c Dataen er hentet fra gjennomsnittet av 10 målinger hos (Cloudping 2015)			

Tabell 20: Latens for ulike skyløsninger

Når latensen i et system overstiger 100ms, kan opplevelsen bli svekket (Bradley 2010). F.eks hvis man skriver en epost, kan du oppleve at skjermen henger etter tastetrykkene. Latens er ikke den eneste faktoren som har påvirkning på overføringshastigheten, men det en viktig faktor. DPIT pleier å demonstrere til kundene ved å åpne to virtuelle maskiner ved siden av hverandre. Den ene kjøres via ASP-løsningen til DPIT, og den andre via en skyløsningene til konkurrentene nevnt i tabell20. Denne demonstrasjonen viser tydelig at DPIT sin løsning har en bedre ytelse. Som diskutert i teknologiske faktorer i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1), vokser dette markedssegmentet mye. Basert på det er det naturlig å anta at de globale konkurrentene kommer til å opprette serverparker nærmere DPIT sine kunder. Med andre ord vil dette konkurransefortrinnet muligens forsvinne i fremtiden.

For kunder er en av de viktigste elementene at systemet er oppe og går. I DPIT sin

kundeundersøkelse fra 2014 (se vedlegg 11) svarte 81% at høy oppetid på systemet er blant det viktigste. I tabellen under ser du en sammenligning av DPITs og konkurrentenes oppetid (ekskludert planlagt oppetid) i 2014. Alle tre bransjeaktørene har her så høy oppetid, at det hverken evalueres som en konkurranseulempe eller et konkurransefortrinn.

	DPIT	Microsoft(Azure)	Amazon(EC2)
Oppetid	99,95%	99,9561%	99,9984%

Tabell 21: Oppetid for ulike skyløsninger

B - Utskiftingskostnader

Utskiftingskostnader diskuteres i avsnittet om inngangsbarrierer (ref. avsnitt 4.2.2) og gjelder tilsvarende for substitutter.

Tatt utgangspunkt i diskusjonen i dette avsnittet kan vi konkludere med at trusselen fra andre skyløsninger er høy. I dag har den tradisjonelle ASP-løsningen som DPIT tilbyr konkurransefortrinn i form av bla. mindre latens, men dette vil sannsynligvis forsvinne i fremtiden. De store skyleverandørene globalt investerer enorme summer i Research & Development (R&D) grunnet at det er ventet en enorm vekst de kommende årene innen dette produktsegmentet. Følgelig er det naturlig å anta at produktene deres vil bli stadig mer konkurransedyktige i årene framover.

Leverandørs Forhandlingsmakt

Tabell 22 identifiserer de viktigste driverne som er med på å avgjøre forhandlingsmakten til leverandørene i den aktuelle bransjen. Summen av de ni definerte driverne avgjør forhandlingsmakten deres. DPIT sine leverandører kan deles grovt opp i følgende grupper: Maskinvare, operativsystemer og annen programvare. Programvaregruppen omfatter flere produkter som leverandører av skyløsninger og middleware.

	Ja	Noe	Nei
A Den er mer konsentrert enn bransjen del selger varer eller tjenester til.	✓		
B Den ikke er avhengig av inntekter fra bransjen.			✓
C Høye utskiftingskostnader for kjøper		✓	
D Leverandøren tilbyr differensierte produkter.		✓	
E Det ikke finnes substitutter for produktet leverandøren tilbyr	✓		
F Leverandørgruppen kan true med å integrere vertikalt.		✓	

Tabell 22: Forhandlingsmakt til leverandørgruppen

A - Leverandørs bransjekonsentrasjon

DPIT har som mål å drifte alle programmer kundene etterspør, og får følgelig mange programvareleverandører å forholde seg til. Svært mange programmer er kompatibel med Microsoft sitt operativsystem, Windows. Deres overlegne markedsandel over flere tiår kombinert med gode produktivitetstøytøy har gjort Windows til den foretrukne leverandøren av operativsystemer på Business to Business (B2B)-markedet. Linux og Mac OSX kan tilfredstille behovet til mange færre kunder i B2B-markedet, og har en markedsandel på henholdsvis 1,82% og 9,83% globalt, noe som utgjør en svært liten andel sammenlignet med Microsoft sin markedsandel på 86,35%(Statista.com 2015). Synergy Research Group (2015) meldte i februar at basert på data fra fjerde kvartal i 2014 er markedsandelene til de fem største aktørene, henholdsvis Amazon, Microsoft, IBM, Google og Salesforce, på 54% globalt innen skykategoriene PaaS, IaaS, og hybridmarkedet. Samtlige aktører opplever sterk vekst, men Microsoft kan skilte med størst vekst på 96% i 2014. Leverandørene til DPIT sitt sjikt av IT-bransjen er utvilsomt mer konsentrert enn bransjen den selger varer til, og IT-bransjen er i stor grad avhengig av deres produkter. Dette bidrar til å styrke leverandørenes forhandlingsmakt sterkt.

B - Leverandørs avhengighet av bransjen

Microsoft opererer innen flere bransjer, men leveranse av lisenser står for nesten halvparten av omsetningen (Statista 2014) og er den største inntektskilden til bedriften. Microsoft er altså avhengig av inntektene fra denne bransjen. Konkurrentene til Microsoft innen lisens- og skyløsningsmarkedet er og i stor grad avhengig av bransjen. Maskinvareleverandørene er generelt avhengig av inntekter fra IT-bransjen. Den delen av IT-bransjen DPIT hører med til, representerer riktignok et ekstra ledd i verdikjeden før produktene deres når sluttkunden. Men den besitter viktig kompetanse om leverandørens produkter og bidrar med å drifte disse på en god måte. Hewlett Packard (HP) leverer servere til DPIT, som er en av bedriftens dyreste investeringer. I tredje kvartal 2014 kom 24,20% av HP sin omsetning fra denne bransjen (Investorpalace.com 2014).

C - Kjøpers utskiftingskostnad

Utskiftingskostnadene for maskinvarer er lave, så lenge eventuelle anleggsmidler ikke er veldig kostbare og restverdien på produktet ikke er veldig høyt. Dersom DPIT skal bytte leverandør innen programvare, virtualiseringsteknologi eller lignende, kan behovet for å investere i kompetansebygging rundt det nye produktet være en dyr kostnad. Siden IT-bransjen er dynamisk og endres raskt, vil slike produktbytter jevnlig være en nødvendig kostnad for mange bedrifter for å sikre seg at man leverer et så godt produkt som mulig til sluttkunden.

D - Maskinvarebransjen har opplevd et skifte mot mindre vekst globalt, og produktene har i stor grad blitt standardiserte på tvers av leverandørene. Apple er et eksempel på en bedrift som har funnet et nisjemarked. De har klart å differensiere seg, og har klart å tiltrekke seg kunder som er villig til å betale en premium for deres produkter. Det spiller liten rolle for DPIT hvilken maskinvareleverandør de velger å bruke. Eksempelvis om de bruker Intel eller AMD som valg av prosessor har lite å si for ytelsen sett opp mot prisen for produktet.

E - Tilgjengelighet av substitutter for leverandørs produkt

Det finnes flere tilbydere av skyløsninger i ulike format, som bidrar til å fremme konkurranse innen dette produktsegmentet. Både globale og regionale aktører investerer mye penger i å lage skybaserte løsninger på programvare som er viktig på B2B-markedet. Eksempelvis investerer det norske selskapet Visma mye ressurser innen produktutvikling som har resultert i produktene Visma.net og Visma eAccounting, såkalte nettbaserte forretningsløsninger. Det førstnevnte produktet inkluderer et omfattende spekter av tjenester som nås via nettleser på hvilken som

helst datamaskin. Det sistnevnte produktet er et nettbasert- regnskapsprogram rettet mot SMB-bedrifter. Disse løsningene mangler fremdeles en del av fleksibiliteten og funksjonaliteten du finner hos SaaS-tilbydere, hvor alle tenkelig programmer kan tilbys og lastes opp virtuelt hos kunden. Markedet går mot løsninger hvor kunden ikke trenger å ha servere, og det finnes flere ulike løsninger innen dette markedet. De store regionale og globale aktørene investerer enorme beløp i utvikling av fremtidsrettede skyløsninger, og det ligger an til at det vil eksistere mange svært gode konkurrerende alternativer til DPIT sin løsninger i fremtiden.

F - Kan leverandør true med å integrere vertikalt?

Noen bedrifter fungerer både som leverandører og konkurrenter i IT-bransjen, men forretningsmodellen til de største bedritene i IT-bransjen innebærer at den støtteinfrastrukturen DPIT er en del av er ønskelig. Bedrifter som tilbyr produktene til Microsoft, Amazon, Google, IBM m. fl. til sine slutt kunder kan tjene penger på å levere, implementere og konfigurere deres produkter samtidig som at de hjelper dem å vokse og tjene penger på lisensabonnement. Basert på dette foreligger det ingen umiddelbar trussel om at de største leverandørene til denne delen av IT-bransjen ønsker å integrere vertikalt.

De globale leverandørene innen programvare, operativsystemer og skyløsninger blir stadig større og mektigere. Nettverksfordeler i form av et enormt kundenettverk bidrar sammen med bransjens finansielle muskler og satsing på produktutvikling til at de største leverandørene har veldig mye forhandlingsmakt. For enkelte segmenter innen maskinvare-markedet, som tradisjonelle PCer og komplimenterende maskinvare, er realiteten mindre differensierte produkter og en mindre konsentrert bransje som resulterer i erodering av marginer og den relative forhandlingsmakten til leverandørene. Nettopp på grunn av dette er bransjen inne i en konsolideringsfase med en rekke fusjoner og oppkjøp, i tillegg til at store firmaer diversifiserer inn i nye produktsegmenter i IT-bransjen og prøver å konkurrere på områder som programvare og skyløsninger. HP tok store strukturelle grep i 2014 ved å fisjonere selskapet ut i to selskaper; det ene selskapet fører det tradisjonelle maskinvare- og printersegmentet videre (HP Inc.), mens det andre selskapet (Hewlett Packard Enterprise) viderefører produktporteføljen som omhandler enterpriserettet maskinvare, programvare og service (Hagen og Case 2015). Fisjonen til HP er et tydelig signal om å spisse selskapene innen hvert område. På oppkjøps-siden har de investert tungt i skytjenester og big data-teknologi, noe som indikerer at firmaet har store ambisjoner om å øke markedsandelen innen XaaS-markedet.

De største aktørene i det globale IT-markedet kjemper for tiden internt for å oppnå så stor markedsandel som mulig innen de fremadkommende segmentene i IT-bransjen. Massive investeringer i ny teknologi og oppkjøp indikerer at vi i fremtiden kommer til å ha et fåtall massive leverandører innen skyteknologi, som kommer til å ha mye forhandlingsmakt ut mot kundene sine.

Kjøpers Forhandlingsmakt

Tabell 23 identifiserer driverne som avgjør den relative forhandlingsmakten til kunder i den aktuelle bransjen, og indikerer i hvilken grad kriteriene innfris. DPIT har kunder på tvers av mange bransjer, og det er derfor ikke mulig å danne et generelt bilde over kundenes forhandlingsmakt som en homogen gruppe. Tabell 23 representerer derfor maktforholdet for majoriteten av kundene, mens kolonnen med navn "noe", indikerer en blandet realitet hvor både forskjeller mellom de ulike produktene til DPIT og de ulike kundesegmentene er med å påvirke.

	Ja	Noe	Nei
A Det eksisterer få kunder, eller kunder som handler i stort volum			✓
B Produktene er standardiserte eller udifferensierte		✓	
C Kjøper har lave utskiftningskostnader			✓
D Kjøper kan true med å integrere vertikalt.		✓	

Tabell 23: Kjøpers relative forhandlingsmakt

A - Kundekonsentrasjon

Stadig flere bedrifter velger å outsource IT-tjenester, og nesten alle organisasjoner er i dag avhengig av IT-tjenester og IT-support for å overleve. Markedet er følgelig ikke konsentrert rundt noen få kunder.

B - Produkt: Standardisert eller differensiert?

Innen flere av markedssegmentene der DPIT er tilstede, har kundene en høy grad av relativ forhandlingsmakt. For enkle og udifferensierte produkter som maskinvare, fungerer DPIT som en av mange forhandlere som selger produkter utviklet av tredjeparter. Følgelig har de i praksis ingen forhandlingsmakt vedrørende pris har og ikke anledning til å absorbere en del av verdiskapningen assosiert med selve salget av slike produkter. For andre produkter som drifting av hele IT-systemer, sky- og hostingtjenester er produktene mer differensiert i form av bla.

ytelse, og det kan være mulig å oppnå høyere marginer. Sky- og hostingtjenester oppleves riktignok av mange kunder som et standardprodukt og for kundene som ikke er villig til å betale en premium for økt ytelse, vil konkurransen være høy og marginene lavere. Egenutviklede produkter gir kunder svært liten forhandlingsmakt. Eksempler på det er DPITs egenutviklede produkter Eknight og Flexicon. Det førstnevnte programmet er et dokumentshåndteringssystem spesialtilpasset eiendomsmeglermeglervirksomheter, mens det sistnevnte produktet konverterer data fra et regnskapssystem til et annet. Også det har svært liten konkurranse; IBM har utviklet en tilsvarende programvare med navn StreamServe, men det selges til en svært mye høyere pris.

C - Utskiftingskostnader

Salg av maskinvare er ofte en tjeneste som komplimenterer andre, mer differensierte tjenester relatert til IT-support eller helpdesktjenester, samt drift- og hostingtjenester som ASP. Hostingtjenester som ASP har som regel veldig høye utskiftingskostnader som for mange kunder resulterer i en “vendor lock-in”-situasjon. Dersom en først bestemmer seg for å bytte ut en hostingtjeneste eller skytjeneste, kan det gå svært mange år før den eksplisitte finansielle nytteverdien av anskaffelsen blir positiv. Dette bidrar til å senke forhandlingsmakten til kundegrupper som velger å kjøpe inn hele IT-infrastrukturen sin gjennom SaaS-løsninger.

D - Kan kjøper true med å integrere vertikalt?

Som tidligere diskutert i sosiokulturelle forhold i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1) er det viktigste motivet for å utkontrahere IT-tjenester for flertallet av nordiske bedrifter å kutte kostnader. Et viktig premiss for vekst i dette segmentet av næringen er følgelig at outsourcingen resulterer i økt finansiell fleksibilitet og/eller direkte kostnadsbesparelser for kundene. Dersom transaksjonskostnaden assosiert ved å utkontrahere overstiger kostnaden ved å ha tjenestene in-house, kan det være aktuelt for mange kunder å beholde disse tjenestene in-house. Noen kunder vil antagelig være villige til å betale en premium dersom produktet er tilstrekkelig differensiert og ellers kan bidra til å gjøre organisasjonen deres mer konkurransedyktig. Et mer reelt alternativ til insourcing av IT-tjenester vil for mange bedrifter være å bruke markedet til å forhandle med leverandør, eller anskaffe seg de aktuelle tjenestene hos en annen tilbyder.

Kundenes prissensitivitet avhenger og av type produkt eller tjeneste, men også av kundens IT-tekniske forståelse, og oppfatning av hva et IT-system tilfører en organisasjon. Tabell 24 viser en oversikt over determinantene som avgjør den kun-

denes prissensitivitet overfor produktene i i den delen av IT-bransjen som DPIT opererer innen, og indikerer i hvilken grad kriteriene spiller inn på kundenes prissensitivitet.

	Ja	Noe	Nei
A Kostnaden ved kjøp av produktet utgjør en stor del av kundens anskaffelsesbudsjett		✓	
B Kunden har dårlig lønnsomhet		✓	
C Kvaliteten på produktet er avgjørende for kundens eget sluttprodukt.	✓		
D Produktet kunden kjøper har liten effekt på kundens øvrige kostnader.	✓		

Tabell 24: Prissensitivitet

A - Andel av kunders anskaffelsesbudsjett

For små, tjenesteytende bedrifter med relativt små innkjøpsbehov, kan nødvendig IT-infrastruktur representere en stor andel av det totale innkjøpsbudsjettet. Følgelig kan kundene bli prissensitive vedrørende IT-anskaffelser. For større bedrifter vil IT-systemer som regel representere en mindre andel av det totale innkjøpsbudsjettet. Videre vil en større organisasjon kreve mer kompleks IT-løsninger og IT-infrastruktur for å fungere på en optimal måte. DPIT opplever at større bedrifter er mer villige til å betale mer penger for en løsning som fungerer godt. Dette skyldes både krav om mer komplekse løsninger og mer kompetanse om hva som kreves av IT-systemene deres.

B - Kundens grad av lønnsomhet

Bedriftene i Norge er jevnt over rimelig lønnsomme og gjør det ganske godt, noe som diskuteres i større detalj i avsnitt avsnittet om økonomiske forhold i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1). Mange av bedriftene i Rogaland er riktignok enten direkte eller indirekte avhengig av oljebransjen, som for tiden opplever dårligere lønnsomhet enn tidligere. Toppledelsen i bedriftene innen dette kundesegmentet har tydelig kommunisert til markedet at kostnader skal kuttes i milliardklassen, noe som gir utslag på den generelle prissensitiviteten for de fleste produkter og tjenester denne bransjen er avhengig av.

C - Hvordan kvaliteten på produktet påvirker kundens eget sluttprodukt

De aller fleste bedrifter, enten de er tjenesteytende eller produksjonsbedrifter, er avhengig av en pålitelig infrastruktur med utmerket oppetid og liten grad av systemforsinkelser. IT-infrastrukturen til en bedrift har dermed indirekte påvirkning

for sluttproduktet til mange bedrifter. Et godt og effektivt IT-støtteapparat kan særlig legge til rette for å øke produktiviteten. IT-apparatet vil allikevel bare være et premiss som kan realisere økt produktivitet. Denne økningen innen produktivitet kan kun realiseres ved at kundens organisasjon er i posisjon til å utnytte en slik eventuell mulighet (Barney 1995).

D - Produktets effekt på kundens øvrige kostnader

IT-systemer og -infrastruktur kan som diskutert i punkt C foreligge som et premiss for en effektiv organisasjon på arbeidsprosess-nivå, men vil utover dette ikke påvirke kundens øvrige kostnader i særlig stor grad. Produktivitetsargumentet er allikevel noe som vekter sterkt, men det velges i denne oppgaven å linke det opp mot kvaliteten på produktet til kunden.

Kjøperne i IT-bransjen har mye forhandlingsmakt grunnet at produktene kan oppfattes som standardiserte og kunden kan i mange tilfeller velge å gjennomføre disse tjenestene in-house, eller benytte seg av et marked med mange tilbydere for å oppnå en lavere pris. IT-tjenester er i tillegg et prissensitivt produkt for mange kunder, mens det for noen kundegrupper er aktuelt å betale en premium for bedre ytelse i form av oppetid og minimal latens.

Industririvalisering

Tabell 25 identifiserer driverne som avgjør konkurranseintensiteten i den aktuelle bransjen, og indikerer i hvilken grad kriteriene innfris.

	Ja	Noe	Nei
A. Mange konkurrenter som er relativt like i størrelse og makt	✓		
B. Lav vekst i bransjen			✓
C. Høye exitbarrierer	✓		
D. Ulike målsetninger		✓	

Tabell 25: Rivaliseringsintensitet

A - Antall konkurrenter og størrelsesforhold

Bransjen består av mange konkurrerende bedrifter og DPIT møter sterk konkurranse, både fra små, mellomstore og store bedrifter. De store aktørene i bransjen er sterke konkurrenter innen ASP-løsninger, mens de mindre aktørene leverer produkter som IT-support m.m. til en mye lavere pris enn DPIT klarer.

B - Vekstrate i bransjen

Det er ventet svært mye vekst innen mange segmenter av IT-bransjen og dette er beskrevet i større grad i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1 - Om bransjen). Siden det er ventet mye vekst i årene fremover vil det i denne bransjen være plass til at mange selskaper vokser seg store før veksten avtar. Grunnet den høye konkurranseintensiteten vil veksten til de bedriftene som lykkes mest, gå på bekostning av bedrifter som ikke lykkes med å realisere en vellykket vekststrategi.

C - Exitbarrierer

Det trenger ikke nødvendigvis være veldig høye kapitalkostnader innenfor IT-bransjen, men for bedrifter som investerer i egen infrastruktur vil exitbarrierene øke betydelig. I tillegg vil investeringer i kompetanse være betydelig for å holde seg oppdatert i en bransje som er innovativ og i stadig endring. Sett fra et konsernperspektiv ville en exit fra IT-bransjen i praksis innebære å legge ned slik vi kjenner det i dag.

D - Ulike målsetninger

DPIT er en mellomstor IT-bedrift som opplever høy konkurranse både fra mindre og større bedrifter. Fra begge hold opplever de ulike former for aggressiv prising. De små bedriftene priser seg svært lavt i form av timespris for mindre kunder, mens større aktører som satser på ASP-løsninger dumper prisene for å sikre seg kunder i sjiktet over 100 brukere. Enkelte bransjeaktører prøver altså å sikre seg en stor kundeportefølje av små kunder, mens andre satser konsekvent på større aktører. Som diskutert i teorikapitlet (ref. avsnitt 2.2) har DPIT definert sin drømmekunde til å ligge i størrelsesorden mellom 10 og 100 ansatte og en omsetning på mellom 5 og 1000 millioner kroner, men de har flere kunder som er mindre enn denne definisjonen og. Innen dette sjiktet møter de konkurranse fra mange hold.

Tabell 26 identifiserer de viktigste driverne som kan bidra til å initiere en priskrig, samt i hvilken grad den aktuelle delen av IT-bransjen innfrir disse kriteriene.

	Ja	Noe	Nei
A. Like produkter og lave utskiftingskostnader	✓		
B. Høye faste kostnader og lave marginalkostnader			✓
C. Kapasitet må utvides i store inkremitter for å være effektiv			✓
D. Produkter med kort levetid			✓

Tabell 26: Priskrig

A - Like produkter og lave utskiftingskostnader

De ulike aktørene innen bransjen tilbyr tilsynelatende like produkter til kundene, noe som bidrar til å presse prisen ned. Utskiftekostnadene er til gjengjeld veldig høye for enkelte produkter som SaaS-løsninger. Bytting av leverandør fra f. eks Microsoft Azure og Microsoft 365 til DPIT sin løsning med VMWare og all ønsket programvare krever at det bygges opp en helt ny infrastruktur som krever mange konsulenttimer.

B - Kostnadsstruktur

Denne driveren er hovedsaklig viktig for kapitalkrevende bransjer relatert til produksjon. Tjenesteytende bedrifter vil som regel ha ganske lave faste kostnader, men DPIT har investert i egen serverpark som representerer en relativt stor fast kostnad.

C - Kapasitetsstruktur

Mange av konkurrentene til DPIT, som selger skyløsningene utviklet av Microsoft, Amazon og Google osv, og leier også serverkapasitet videre til sine kunder. På denne måten skaleres serverbehovet enkelt til den enkelte kunde, og infrastrukturinvesteringene tas av konkurrentenes kunder slik at både konkurrentene og deres kunder får utnyttet et kompensasjonsformat med variable kostnader i henhold til forbruk. DPIT må oppgradere kapasiteten sine i inkremitter for å sikre tilstrekkelig kapasitet til sine kunder, men det ikke snakk om store summer som er bundet opp i anleggsmidler. Bedriften hadde i henhold til årsregnskapet for 2013 registrert 1,12 millioner kroner bundet opp i anleggsmidler, noe som anses som et moderat beløp for en bedrift som i samme periode hadde en omsetning på 23,44 millioner kroner.

D - Levetid produkter

IT-bransjen er som tidligere nevnt svært innovativ, og nyvinninger medfører til stadige oppgraderingsbehov for å sikre seg den mest effektive IT-infrastrukturen på markedet. Både maskingvare og programvare oppgraderes og oppdateres kontinuerlig.

IT-bransjen, og herunder særlig skytjenester, opplever for tiden svært høy vekst med en forventet vekstrate på ca. 20% årlig ut dette tiåret. Svært mange bedrifter ønsker å ta del i denne verdiskapningen og det finnes svært mange bransjedeltagere på tilbudssiden, noe som resulterer i en høy konkurranseintensitet. Fordi produktene og tjenestene som selges oppleves som like fra et kundeperspektiv, ser man tendenser til priskrig for flere produkter og tjenester som f.eks timeshonorar for konsulenter og for ulike skytjenester.

Oppsummering

Tabell 27 oppsummerer hvordan de ulike kreftene påvirker bransje som DPIT befinner seg i.

	Høy	Noe	Lav
1. Inngangsbarrierer			✓
2. Trusler fra substitutter	✓		
3. Fohandlingsmakter til levererandør	✓		
4. Kjøpers forhandlingsmakt	✓		
5. Industri rivalisering	✓		

Tabell 27: Oppsummering av Porters konkurranseanalyse

Bransjen har lave inngangsbarrierer, og opplever flere nye bedrifter som etablerer seg. Nyetablerte bedrifter har målsetning om å øke markedsandeler, og aksepterer derfor lavere marginer enn DPIT. DPIT mister av den grunn en del små kunder til nyetablerte bedrifter da de ikke har mulighet til å slå dem på pris.

Den tradisjonelle ASP-løsingen til DPIT med egen serverpark har foreløpig et konkurransefortrinn til substitutt hvor man leier serverpark fra en leverandør. Hovedårsaken til dette er at det ikke finnes noen leverandører som tilbyr leie av en serverpark som er lokalisert i Norge. Men dette vil sannsynligvis komme i fremtiden, og konkurransefortrinnet vil dermed forsvinne. Anskaffelse av egen server

park har relativt høy fast kostnad ved kjøp, samt variabel kostnad assosiert med drifting, men marginene er høyere og man tjener på det i lengden.

Leverandører av operativsystemer og annen programvare har høy forhandlingsmakt, mens leverandørene av maskinvare har veldig lav forhandlingsmakt. Etter som anskaffelse av operativsystem og maskinvare står for de største kostnadene konkluderes det med at leverandører generelt har høy forhandlingsmakt.

Kjøperene i bransjen har høy forhandlingsmakt da noen av produktene oppleves som relativt standardiserte. Noen kunder vil ha det billigst mulig og kjøper fra konkurrenter som slår DPIT på pris, mens noen er villig til å betale en premium for øke kvaliteten på tjenestene.

Lave inngangsbarrierer, mange trusler fra substitutter, høy forhandlingsmakt til leverandørene og kjøperne resulterer i høye konkurranseintensitet. En kombinasjon av et attraktiv marked med mange tilbydere, samt prissensitive kunder resulterer i at priskriger forekommer. Selv de kjøperene som er villig til å betale en premium for IT-tjenester oppleves som prissensitive ettersom industririvaliseringen er veldig høy.

4.2.3 Markedssegmenteringsanalyse

DPIT har selv en idé om hvilke type kunder de ønsker å anskaffe. DPITs definisjon av deres drømmekunde er basert på kvalitativ data og er diskutert i teorikapitlet (ref. avsnitt 2.2). Men de har ikke utført en kvantitativ analyse av hva som kjennetegner verdifulle kunder. Det henger sammen med at de i veldig liten grad har drevet med aktivt salg tidligere (ref. avsnitt 4.1.1 - VRIO-analyse). En segmenteringsanalyse vil bidra til å identifisere hvilke kunder de burde allokere ressurser for å anskaffe.

Bruks-Analyse

Som nevnt i metodekapitlet (ref. avsnitt 3.4.3) har bruksanalysen en begrensning på hvordan "lønnsomhet" er definert. Denne analysen baseres på antagelsen om at de kundene som i gjennomsnitt blir fakturert mest, er de mest lønnsomme kundene.

Steg en i analysen er å se om paretoprinsippet gjelder for DPITs kundeportefølje. For å finne ut dette gjorde vi en analyse av alle fakturaene til DPIT i 2014, hvorav

dataen ble hentet fra DPIT sitt Enterprise Resource Planning (ERP)-system Visma Global. Resultatet viste at hver enkelt kunde fra segmentet 20% mest lønnsomme kundene bidro til 0.394% eller mer av total omsetning, og tilsammen utgjorde segmentet 77.7% av total omsetning. Dette resultatet er ikke fullt så mye som 80%, men vi anser det som så nærme at vi konkluderte med at paretoprinsippet gjelder for DPIT.

Steg to i analysen var å kategorisere de ulike kundene som A-, B- og C-kunder. Vi valgte å definere A-kunder som alle kunder som bidro med 1% eller mer av totalt omsetning, B Kunder de som lå mellom 0.394%(Hentet fra 20% mest lønnsomme kunde-segmentent) og 1%, og til slutt C-kunder de som hverken var A- eller B-kunder. Det ble identifisert 23 A-kunder, 35 B-kunder, og 229 C-kunder. DPIT burde ta hensyn til at A- og B-kunder har større verdi enn C-kunder, og inkludere dette i strategien sin. Vedlegg 3, 4, 5 og 6 viser en oversikt over henholdsvis A-kunder, B-kunder og mellomstore attraktive kunder.

For å se om det var noen bestemte kjennetegn med A-, B- og C-kunder ble de kategorisert innenfor størrelsessegmenter basert på antall ansatte (ref. tabell 14 i metodekapitlet). Videre ble det gjennomført en analyse basert på tre faktorer som er nærmere forklart i metodekapitlet (ref. avsnitt 3.4.3). Resultatet fra ABC-analysen er oppsummert i tabell 28.

Størrelse	Gj.Snitt fakturert andell av Omsetning [%]	Andel av Omsetning [%]	Antall kunder
A-Kunder			
Mikro	2,37	14,25	6
Liten	2,03	16,26	8
Mellomstor	2,96	23,6	8
Stor	1,19	1,19	1
Totalt	2,41	55,38	23
B-Kunder			
Mikro	0,62	12,37	20
Liten	0,65	9,11	14
Mellomstor	0,88	0,88	1
Totalt	0,64	22,35	35
C-Kunder			
Mikro	0,10	13,32	129
Liten	0,12	5,96	49
Mellomstor	0,14	1,29	9
Stor	0,02	0,02	1
I/T	0,04	1,80	41
Totalt	0,10	22,39	229
ABC-Kunder			
I/T	0,04	1,80	41
Mikro	0,26	39,93	155
Liten	0,44	31,32	71
Mellomstor	1,44	25,86	18
Stor	0,61	1,21	2
Totalt	0,35	100	287

Tabell 28: ABC-kunder

Det ble ikke identifisert noen klare kjennetegn ved A eller B kunder, men vi identi-

fiserte noen kjennetegn ved de ulike størrelse segmentene. Resultatet fra 28 viser at en kunde innefor det mellomstore segmentet i gjennomsnitt blir fakturert en god del høyere enn de andre størrelse segmentene. Dataen er basert på 18 mellomstore bedrifter, så den er relativt pålitelig.

Neste steg var å segmentere de ulike kundene innenfor ulike bransjesegmenter. Resultatet av dette oppsummeres i tabell 29. Tabellen er sortert synkende etter hvilken bransje som i gjennomsnitt blir fakturert størst andel av DPITs totale omsetning.

Bransje	Gj.snitt fakturert andel av omsetning	Andel av omsetning	Antall kunder
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	0,77	1,53	2,00
Bygge- og anleggsvirksomhet	0,62	18,69	30,00
Overnattings- og serveringsvirksomhet	0,58	5,80	10,00
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	0,52	20,26	39,00
Forretningsmessig tjenesteyting	0,47	7,57	16,00
Industri	0,40	13,28	33,00
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	0,39	0,39	1,00
Varehandel, reparasjon av motorvogner	0,34	16,59	49,00
Jordbruk, skogbruk og fiske	0,30	1,52	5,00
Bergverksdrift og utvinning	0,28	1,42	5,00
Undervisning	0,27	0,82	3,00
Informasjon og kommunikasjon	0,26	3,07	12,00
Omsetning og drift av fast eiendom	0,26	5,10	20,00
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	0,21	0,85	4,00
Transport og lagring	0,09	0,47	5,00
Helse- og sosialtjenester	0,09	0,86	10,00
Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	0,08	0,08	1,00
I/T	0,04	1,81	42,00
Totalt	0,35	100	287

Tabell 29: Bransje-Lønnsomhet

Resultatene av segmenteringsanalysen viser at noen bransjer er mer attraktive enn andre. Finansiering- og forsikringsvirksomhet har den høyeste gjennomsnittlige andel av omsetning, men innen dette kundesegmentet finnes det kun to bedrifter som er mellomstore. Innen Bygge- og anleggsvirksomhet derimot finnes det 37 potensielle kunder, og denne bransjen har en veldig høy gjennomsnittlig totalfakturering. Med en høy kombinasjon av disse to, så står den ikke overraskende for en del av omsetningen.

Geografisk-Segmentering

Basert på diskuterte kriterier i metodekapitlet (ref. avsnitt 3.4.3) eksporterte vi data om 8001 kunder fra informasjonsleverandøren Ranvinno.no, som danner utgangspunktet for den geografiske segmenteringsanalysen. Disse bedriftene ble ka-

⁹Eksempelvis hvis tre bedrifter har blitt totalt fakturert henholdsvis 2,4 og 6 prosent av total omsetning, vil den gjennomsnittlige fakturerte andel på en bedrift være 4 prosent.

tegorisert inn under bransje- og størrelsessegment. Tabell 30 viser en oversikt over alle potensielle kjøpere innenfor det definerte nedslagsfeltet.

Bransje	Liten	Mellomstor	Mikro	Stor	Totalt
Annen tjenesteyting	21	1	156		178
Bergverksdrift og utvinning	33	33	67	28	161
Bygge- og anleggsvirksomhet	225	37	823	3	1088
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	4	4	8		16
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	151	19	1370		1540
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	9	2	70	1	82
Forretningsmessig tjenesteyting	113	24	335	2	474
Helse- og sosialtjenester	44	3	237	3	287
Industri	181	69	347	13	610
Informasjon og kommunikasjon	51	9	283	1	344
Jordbruk, skogbruk og fiske	15	1	56		72
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	13	2	65		80
Omsetning og drift av fast eiendom	38	3	643		684
Overnattings- og serveringsvirksomhet	142	10	214	5	371
Transport og lagring	50	14	177	8	249
Undervisning	22	1	89	1	113
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	5	1	15	1	22
Varehandel, reparasjon av motorvogner	267	35	1291	3	1596
#I/T	1		33		34
Totalt	1385	268	6279	69	8001

Tabell 30: Geografisk segmentering

Attraktive Kjøpere

Etter å ha identifisert kjennetegn ved lønnsomme kunder og funnet potensielle kjøpere innenfor de aktuelle segmentene kan vi nå kombinere resultatene. Tabell 31 kombinerer resultatene fra tabell 28, 29 og 30. Radene i tabell 31 er sortert synkende etter hvilken bransje som har høyeste gjennomsnittlig fakturert andell av omsetning, hentet fra tabell 29. Kolonnene er sortert etter hvilke størrelsessegment som har høyeste gjennomsnittlig fakturert andel av DPITs omsetning, hentet fra tabell 28. Tabellen viser en oversikt over DPITs markedsandeler i de ulike bransjene, oppdelt i de ulike størrelsessegmentene.

Bransje	Antall Kunder DPIT / Definert Marked					Markedsandel
	Mellomstor	Stor	Liten	Mikro		
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	0/2	1/1	1/9	0/70		2.44
Bygge- og anleggsvirksomhet	4/37	0/3	10/225	16/823		2.76
Overnattings- og serveringsvirksomhet	0/10	0/5	7/142	3/214		2.70
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	0/19	0/0	5/151	34/1370		2.53
Forretningsmessig tjenesteyting	2/24	0/2	5/113	9/335		3.38
Industri	7/69	1/13	12/181	13/347		5.41
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	0/1	0/1	1/5	0/15		4.55
Varehandel, reparasjon av motorvogner	1/35	0/3	14/267	34/1291		3.07
Jordbruk, skogbruk og fiske	1/1	0/0	0/15	4/56		6.94
Bergverksdrift og utvinning	1/33	0/28	1/33	3/67		3.11
Undervisning	0/1	0/1	1/22	2/89		2.65
Informasjon og kommunikasjon	0/9	0/1	3/51	9/283		3.49
Omsetning og drift av fast eiendom	0/3	0/0	2/38	18/643		2.92
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	0/2	0/0	2/13	2/65		5
Transport og lagring	0/14	0/8	2/50	3/177		2.01
Helse- og sosialtjenester	1/3	0/3	5/44	4/237		3.48
Markedsandel	6.34	2.9	5.13	2.47		3.06

Tabell 31: DPITs markedsandeler i ulike bransjer

Tabell 31 gir oss en god indikasjon på at noen segmenter er mer attraktive enn andre. Attraktiviteten fra Finansierings- og forsikringsvirksomhet bransjen må tas med en klype salt ettersom den kun er basert på data fra 2 kunder, og i tillegg er det kun 2 tilgjengelige bedrifter innen dette segmentet. Ergo det er kanskje ikke det lureste å allokere masse ressurser til dette segmentet. Attraktiviteten til bygge- og anleggsvirksomhet er basert på 30 kunder, og størrelse segmentet mellomstor er basert på 18 kunder. Her kan vi også se at det er 33 potensielle kjøpere, så her finnes det muligheter. Hvis man ser i motsatt hjørne av tabellen så finner man helse- og sosialtjenester i mikro segmentet. I 2014 befant disse seg i det minst attraktive segmentet, så man burde ha en god grunn for å kjøre målrettet salg mot disse. Tabellen er ingen fasit, men den gir et godt utgangspunkt for at man burde prioritere enkelte segmenter foran andre. Basert på analysen har vi identifisert mellomstore bedrifter innenfor (ref. vedlegg 5 og 6): Bygge- og anleggsvirksomhet, Overnattings- og serveringsvirksomhet, Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, Forretningsmessig tjenesteyting, og Industri som attraktive segmenter.

Hotellbransjen

Under intervjuene med daglig leder i DPIT ble hotellbransjen identifisert som et attraktivt kundesegment. Dette skyldes at de nåværende bransjeaktørene som er ledende innen drift av IT-systemer i hotellbransjen leverer dårlige og ustabile løsninger, og konkurranseintensiteten er relativt lav. Tabell 32 viser en oversikt over antall aksjeselskaper som er registrert under bransjen overnattingsvirksomhet i det definerte nedslagsfeltet til DPIT, i Rogaland, på Vestlandet og på landsbasis. DPIT har to av 75 kunder i det definerte nedslagsfeltet p.t. og har mulighet for å øke markedspenetrasjonen betydelig dersom det investeres ressurser i bygging av spisskompetanse relatert til hotellbransjens behov og bedriften markedsfører seg spesifikt mot denne bransjen. Som tabell 32 og indikerer, er det et stort potensiale i å øke det geografiske nedslagsfeltet og vokse gjennom markedsutvikling.

Geografisk område	Antall
Nedslagsfelt ^a	75
Rogaland	139
Vestlandet ^b	624
Norge	2245

^aOmfatter kommunene Forsand, Gjesdal, Hjelmeland, Hå, Klepp, Randaberg, Sandnes, Sola, Stavanger, Strand og Time

^bOmfatter fylkene Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane, Hordaland og Rogaland

Tabell 32: Antall aksjeselskaper i overnattingsbransjen

Oppsummering

DPIT har ikke gjort en kvantitativ segmenteringsanalyse tidligere. Som nevnt innledningvis i 4.2.3 har denne analysen en begrensning, men den tilfører fortsatt stor verdi. Analysen anerkjenner at alle muligheter ikke bør bli utnyttet likt, noe som er hele formålet med en segmenteringsanalyse (ref. avsnitt 3.4.3).

Ved å utføre denne analysen har vi først og fremst bekreftet at noen kunder er mer lønnsomme enn andre ved hjelp av Pareto-Prinsippet. De mest verdifulle kundene har blitt kategorisert som A kunder, og B kunder, som bidrar som et utgangspunkt for hvilke kunder DPIT burde bli allokert mer ressurser til i form av kundetilfredshet og mersalg. Analysen av de mest lønnsomme kundene har vist at noen bransjer er mer attraktive enn andre, se Tabell 29. Analysen har også vist at noen størrelse segmenter er mer attraktive enn andre, se Tabell 28. En geografisk segmentering får å identifisere hvem de potensielle kundene er har blitt gjennomført, se Tabell 30. Ved å kombinere resultatet fra alle analysen har vi kartlagt hvem som er de mest attraktive kundene for DPIT å anskaffe (ref. vedlegg 6 og 7).

I tillegg er det kartlagt potensielle kunder innen nisje-markedet hotell-bransjen. Dette er en bransje som hvor IT-systemene ikke fungerer optimalt, og DPIT kan vurdere å bli spesialister innen dette segmentet.

4.2.4 Konkurrentanalyse

Basert på rammeverket definert i metodekapitlet (ref. avsnitt 3.4.4) evalueres utvalgte konkurrenter i dette avsnittet. Ved hjelp av offentlig tilgjengelig informasjon ble det identifisert 264 konkurrenter i Rogaland som operer innen følgende bran-

sjer (Ravninfo 2015b)¹⁰:

- 62020 - Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi
- 62030 - Forvaltning og drift av IT-systemer
- 63110 - Databehandling, datalagring og tilknyttede tjenester

Tabell 33 viser en oversikt over antall konkurrenter innen hvert størrelsessegment i Rogaland¹¹. Den største andelen av konkurrentene i Rogaland, 88,2% , befinner seg i mikrosegmentet og har under ti ansatte. Bransjesegmentene “liten”, “mellomstor” og “stor” omfatter henholdsvis 8,7%, 2,3% og 0,8% av konkurrentene i regionen.

Segment	Antall konkurrenter
Mikro	233
Liten	23
Mellomstor	6
Stor	2

Tabell 33: Antall konkurrenter med forretningsadresse i Rogaland

Tabell 34 viser en oversikt over gjennomsnittlig resultatgrad og omsetning innen hvert av segmentene for konkurrentene i Rogaland. Fra disse tallene kommer det frem at lønnsomheten er klart lavest i mikrosegmentet som har en gjennomsnittlig resultatgrad på -3,65%, mens de tre andre segmentene har en positiv gjennomsnittlig resultatgrad. Dette indikerer at konkurransenintensiteten innen mikrosegmentet er svært høy, da svært mange bedrifter ikke klarer å gå med overskudd. Det indikerer og at bedriftene innen mikrosegmentet kan ha andre målsetninger enn større bedrifter; i porters konkurranseanalyse (ref. avsnitt 4.2.2) ble det diskutert at bransjen har svært lave inngangsbarrierer, mange nyetableringer forekommer hvert år, og bedriftene i mikrosegmentet konkurrerer aggressivt på pris for å sikre seg en kritisk kundemasse. Mens bedrifter innen mikrosegmentet prioriterer økt markedspenetrering fremfor lønnsomhet, setter investorene i større selskaper antagelig strengere krav til avkastning på investert kapital.

¹⁰Bransjebetegnelse i henhold til NACE-kategoriseringen. Samtlige underbransjer er og inkludert i analysen. (regelhjelp.no 2015)

¹¹Størrelsessegmentene er definert i henhold til samme parametre som i kundesegmenteringsanalysen (ref. tabell 14)

Segment	Gj.snittlig resultatgrad [%]	Gj.snittlig omsetning [MNOK]
Mikro	-3,65	2,59
Liten	11,21	56,42
Mellomstor	6,72	187,65
Stor	7,14	1171,49

Tabell 34: Konkurrenters lønnsomhet og omsetning

Basert på problemstillingen i denne oppgave og dens begrensninger anses det ikke som hensiktsmessig å gjøre en grundig analyse av 264 konkurrenter. Konkurrentanalysen begrenses følgelig til å gjennomføre en kort analyse av de konkurrentene DPIT opplever størst rivalisering fra. Det fokuseres hovedsaklig på konkurranse-situasjonen på regionalt nivå, men vi har også valgt å inkludere noen av de nasjonale aktørene som har en del av sitt nedslagsfelt i Rogaland.

Mikro

Som diskutert i Porters konkurranseanalyse under inngangsbarrierer (ref. avsnitt 4.2.2) opplever IT-bransjen mange nyetableringer. Eprovider er eksempel på dette. De ble opprettet i september 2008 (Ravninfo 2015b), og har siden den gang hatt en jevn vekst og vokst gradvis. Dette er et selskap som trolig har en målsetning om å øke markedsandelen sin, og kan nok tilby lavere priser enn hva DPIT kan. En av Eproviders styrker er at de har mange solide referansekunder i olje sektoren som BP, Shell og Talisman Energy. Fra dette ser vi at de kan bli en stor konkurrent for det nye kundesegmentet DPIT ønsker å innta i form av Achilles-registrering (ref. avsnitt 4.1.1). DPIT kan markedsføre sine gode helpdesk og dermed differensiere seg. DPIT har i tillegg større kapasitet enn hva EProvider har med kun 2 ansatte.

Cloudservice er et selskap som leier serverkapasitet fra en annen leverandør (ref. avsnitt 4.2.2 - Trusler fra substitutter), og DPIT kan dermed slå dem på ytelse. De har et negativt resultat de siste årene, og prioriterer nok å øke markedsandelen sin på bekostning av resultatkravet. Cloudservice slår DPIT på pris, mens DPIT differensierer seg gjennom bedre ytelse, support og kapasitet.

Liten

Lan-X har hatt en synkende vekst de siste årene, men omsetter fortsatt for godt over 50 millioner. De har kjørt en diversifisert strategi og plasser kontorer i både Sandnes, Mandal, Ålesund og Ski. De tilbyr mange av de samme tjenestene som DPIT i tillegg til innleing av IT-sjef og prosjektleveranser. Den synkende veksten indikerer at de mister kunder, og det kan spekuleres i at dette skyldes kundetilfredshet. I henhold til rammeverket definert i metodekapitlet (ref. avsnitt 3.3.1) kan manglende måloppnåelse være en indikasjon på at en konkurrent kommer til å endre strategi i fremtiden. DPIT kan vise til høy kundetilfredshet med sine kundeundersøkelser, og kan potensielt ta kunder fra dem på denne måten.

Hjelseth Computer AS omsetter for ca. det samme som DPIT. Målsetningen deres er å være en komplett IKT-leverandør, noe som ligner veldig på DPIT sin målsetning. Hjelseth leverer ASP-tjenester, leverer grafisk design tjenester, samt har to butikker plassert i Bryne og Sandness som selger og reparerer maskinvare til privatpersoner og bedrifter. De har med andre ord en bred produktportefølje, men det trenger ikke nødvendigvis bare være positivt. Mye av omsetningen deres kommer fra de to butikkene de driver, noe gir grunn til å anta at DPIT er større og har bredere kompetanse innen ASP-løsninger. Dette danner grunnlag for at DPIT potensielt kan ta kunder fra dem.

Upheads omsetter for omlag dobbelt så mye som DPIT gjør, og er en av de ledende IT-aktørene i Rogaland. De leverer de samme tjeneste som DPIT, med et tillegg av Sharepoint. Upheads kan og vise til sertifiseringer og referansekunder innenfor de ulike områdene. En kombinasjon av dette, og større kapasitet gjør dem veldig konkurransedyktige og en stor utfordrer på større kunder. Supportavtalen deres har også lengre åpningstid, så DPIT sitter igjen med få salgsargumenter å slå dem på. Her må det nok finnes andre måter å differensiere seg på, enten ved et bedre salgsapparat, markedsføring, eller eventuelt å tilby en lavere pris.

Mellomstor

Cegal er en mellomstor bedrift som har spesialisert seg innen IT drift for oljesektoren. De kan dermed bli en stor konkurrent for det nye kundesegmentet DPIT har åpnet ved å registrere seg i Achilles-databasen. DPIT har mulighet til å sikre seg kunder ved å tilby bedre pris da Cegal noen av de mindre prissensitive kundene deres sannsynligvis betaler en premium. Oljebransjen har dessuten stort fokus

på kostnadsbesparelser for tiden, og det er naturlig å anta at pris vil være et viktig kriterium ved valg av IT-leverandør i årene fremover (ref. 4.2.1 - PEST-analyse avsnitt økonomiske forhold).

Intility leier server-kapasitet fra en annen leverandør på samme måte som Cloud-service gjør, men de har ervervet seg tung kompetanse innen dette område og har hatt stor suksess de siste årene. De startet noen få år før DPIT og omsetter for betraktelig høyere sum enn DPIT. Intility er et et godt eksempel på en ASP-leverandør som har hatt stor suksess uten å eie sin egen serverpark, og det kan tenkes at flere slike selskaper etableres i fremtiden. Som diskutert i Porters konkurranse-analyse under inngangsbarrierer (ref. avsnitt 4.2.2) kan DPIT slå dem på ytelse i dag, men det antas at deres ytelse vil bedre i fremtiden.

Stor

Evry er en av landets ledende IT-leverandører. De konkurrerer ikke om de små kundene, men hvis DPIT ønsker å få seg større kunder vil de møte konkurranse fra dem. Evry har betraktelig større kapasitet enn hva DPIT har, men de tar nok en god del høyere pris for tjenestene sine enn hva DPIT gjør.

Telecomputing ble stiftet i februar 2007 og er en av Norges største leverandører av IT-produkter og -tjenester. Bedriften markedsfører seg som en bedrift som i dag har *“Europas mest moderne felles driftsplattform tilpasset SMB-markedet”* og var den første bedriften i verden til å tilby ASP-tjenester til privatbedrifter. Bedriften har omfattende kunnskap om et bredt sortiment av applikasjoner, og drifter i dag ca. 2400 applikasjoner på vegne av kundene sine. Hovedkontoret ligger i Asker utenfor Oslo, og bedriften har i tillegg kontorer i Bergen, Bryne, Stavanger og i Kista utenfor Stockholm. Bedriften har en klar strategi som omhandler å være best på sentralisert IT-drift og programvaredistribusjon - eller skytjenester. Bedriften er en av ti utvalgte tjenesteleverandører i Vest-Europa som samarbeider med Microsoft om leveranse av skytjenester. Dette innebærer at Telecomputing kan sømløst produsere komplette skytjenester hvor noen tjenester overføres fra Telecomputings egne datasentre, mens andre deler av tjenestene overføres fra Azure-plattformen (Telecomputing 2015). Som et av få selskap som kan tilby sømløse løsninger på tvers av tradisjonell IT-drift, skyløsninger eller en hybrid bestående av teknologi fra Microsoft Azure-plattformen og/eller TeleComputings datasentre, står bedriften svært sterkt rustet til å tilby fleksible løsninger til sine kunder. Disse kapabilitetene representerer en stor trussel for mindre IT-leverandører som DPIT,

og genererer et vedvarende konkurransefortrinn dersom TeleComputing klarer å utnytte denne kapabiliteten i god nok grad.

Oppsummering

Målsetningen med konkurrentanalysen var som nevnt innledningsvis å etablere en oversikt over de ulike konkurrentene som opererer i det samme nedslagsfeltet som DPIT, samt analysere et par av de største konkurrentene litt nærmere og utforme en prognose for hvilken strategisk retning disse konkurrentene kommer til å bevege seg mot i fremtiden. Eprovider og Cloudservice er begge kategorisert som mikrobedrifter. Dette segmentet bærer preg av svært dårlig lønnsomhet og voldsom priskrig. Basert på dette kan DPIT vente seg sterk konkurranse på pris fra disse leverandørene. DPIT må adressere denne konkurransen med å jobbe for og differensiere seg fra disse bransjeaktørene gjennom å tilby overlegne kompetanse og ressurser. Dette kundesegmentet består av svært mange bransjeaktører som også bidrar til aggressiv prising og høy konkurranseintensitet. Dersom DPIT ønsker å rekruttere mange små kunder må dette tas i betraktning og de må være forberedt på lave marginer.

Mange av de største konkurrentene til DPIT er i tillegg til DPIT selv, en del av liten-segmentet. Lan-X og Upheads er vellykkede firma som begge omsetter for omlag dobbelt så mye som DPIT gjør. Lan-X har opplevd synkende vekst de senere årene, mens Upheads kan vise til god vekst. Upheads identifiseres som en dyktig konkurrent og dermed en stor trussel. Bedriften innehar viktige kapabiliteter i form av sertifiseringer, lengre åpningstid på helpdesken, og har gjennom kjente referanse kunder bygget opp et godt omdømme. Basert på den dårlige utviklingen til Lan-X de senere årene konkluderes det med at det er stor sjanse for at bedriften kommer til å endre sine strategiske prioriteringer for å bedre veksten. Upheads gjør det på den andre siden godt, og det naturlig å anta at de kommer til å følge den samme strategiske retningen framover. For å konkurrere med Upheads i årene framover anbefales det at DPIT jobber aktivt med kapabilitetsbygging for å sikre at de er kompetente nok til å møte denne konkurransen. Videre anbefales det å jobbe med omdømmebygging for å bli en mer kjent bedrift. Hjelseth Computing fremstår som en mindre aggressiv og profesjonell bedrift enn de to andre bedriftene i dette segmentet. Blant annet fremstår ikke nettsiden som informativ og profesjonell, og det antas at de to andre konkurrentene vil være en større trussel med sine mer rendyrkede profiler i årene fremover. Konkurrentene i segmentene mellomstor og

stor nyter godt av stordriftsfordeler i form av spisskompetanse, kapasitet, nettverk, leverandørrelasjoner og omdømme. De største bedriftene i IT-bransjen har muligheten til å konkurrere om de største kontraktene på et helt annet nivå enn de mindre bedriftene, og inngangsbarrierene for å komme opp på deres nivå er høy (ref. avsnitt 4.2.2 - Inngangsbarrierer).

4.3 SWOT-analyse

Resultatene fra alle eksterne og interne analyser oppsummeres i dette avsnittet i en SWOT-analyse hvor styrker, svakheter, muligheter og trusler til DPIT blir identifisert. I Tabell 35 finner du de viktigste funnene, som blir diskutert i større detalj i avsnittene under.

	Styrker	Svakheter
Interne forhold	<ul style="list-style-type: none"> • Solid ASP med god ytelse(4.1.1) • Velfungerende helpdesk(4.1.1) • Økonomilisenser via søsterselskap(4.1.1) • ISO 9001 og Akilles-registrering(4.1.1) • God kommunikasjon på konsernnivå(4.1.1, 4.1.2) • Positivt å ha servere i Norge(4.1.1, 4.2.1) • Kontinuerlig forbedring gjennom avvikssystem(4.1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på prosjektledelsesressurser(4.1.1) • Mangel på salgsressurser(4.1.1) • Svak merkevare(4.1.1) • Kapasitet til større kunder(4.1.1) • Kursing og sertifisering(4.1.1) • Mangel på ekstern markedsovervåkning(4.1.2) • Manglende rammer rundt karriereutvikling(4.1.2) • Kommunikasjon på medarbeidernivå i konsernet(4.1.2) • Mangel på definerte prosesser(4.1.2) • Ingen mentorordning for nyansatte(4.1.2) • Internt styre(4.1.2) • Nøkkelpersoner jobber for mye med administrativt arbeid, feil utnyttelse av ressurser(4.1.2)
	Muligheter	Trusler
Eksterne forhold	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektledersertifiseringer(4.1.1) • Anbudskonkurranse og offentlig anskaffelser (4.1.1) • Øke kunders exit-barrierer(4.1.1, 4.2.2) • Mersalg til verdifulle kunder(4.1.1, 4.2.3) • Nyansattprogram for Dataplan Gruppen(4.1.2) • Sosialt og faglig forum for nyansatte(4.1.2) • Kostnadsensitive oljekunder som vurder alterantiver(4.2.1) • Høy vekst innen skyløsninger(4.2.1) • Fokus på utvalgte kundesegmenter(4.2.3) • Utnytte konkurrenters svakheter(4.2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallende oljepris, tøft fremtidig marked(4.2.1) • Konkurrenter offshorer supportfunksjoner til lavkostnadsland(4.2.1) • Utelandskonkurrenter fra lavkostnadsland inntar bransjen(4.2.1) • Lave inngangsbarrierer(4.2.2) • Kjøpers forhandlingsmakt høy(4.2.2) • Høy industririvalisering fører til priskrig. Særlig fra små konkurrenter(4.2.2, 4.2.4) • Høy trussel fra substitutter(4.2.2) • Konsentrert leverandørmarked(4.2.2) • Styrker til konkurrenter(4.2.2, 4.2.4)

Tabell 35: SWOT

Styrker

Salg av ASP-løsninger er nøkkelen til mersalg hos en kunde, og er helt klart det viktigste produktet DPIT leverer. Det står direkte for nesten halvparten av omsetningen, og indirekte for vesentlig mer (ref. avsnitt 2.1.1 - Om bedriften og 3.3.1 - VRIO-analyse). Som diskutert i VRIO-analysen(ref. 3.3.1) leverer DPIT et solid ASP-produkt og kundene er jevnt over fornøyde (Partner 2014). Flere av konkurrentene til DPIT leverer også et godt produkt, så løsningen anses ikke som uerstattelig. Selv om den ikke er uerstattelig, har den bedre ytelse enn konkurrenter

som ikke har sin egen serverpark, og dette er en styrke. Serverparken er plassert i Norge, og står på den måten i samsvar med bokføringsloven.

DPIT har en velfungerende Helpdesk (ref. avsnitt 3.3.1 - VRIO-analyse) som kundene generelt er fornøyd med (ref. vedlegg 12). Den er generelt bedre enn hva mange av konkurrentene til DPIT kan tilby, med noen unntak (ref. avsnitt 4.2.4 - Konkurrentanalyse).

I slutten av Mars 2015 oppnådde DPIT ISO 9001-sertifisering som blant annet gir dem muligheten til å registrere seg i Achilles-databasen. Registreringen gir dem tilgang til et nytt og attraktivt kundesegment, noe som gir muligheten å rekruttere flere kunder. ISO 9001-sertifiseringen kan også bidra til økt effektivitet, kundetilfredshet, samt fungere som et differensierende salgsargument. En gang i uken har DPG en samling av alle lederne i de ulike datterselskapene. Disse ukentlige ledermøtene fungerer som et forum for å diskutere operasjonelle utfordringer. Den gode dialogen på tvers av søsterselskapene anses som en styrke, og en differensiering fra sammenlignbare konkurrenter. Som diskutert i kartleggingen av dynamiske kapabiliteter (ref. avsnitt 4.1.2) anses avvikssystemet til DPIT som en styrke. Det gir ingen garanti for at arbeidsprosessene i bedriften er de beste løsningene, men det bidrar til at arbeidsprosessene blir kontinuerlig forbedret.

Svakheter

Nestleder i DPIT fungerer som prosjektkoordinator for bedriften, men har på grunn av tidsmangel ikke hatt mulighet til å definere gode prosjektprosesser i stor nok grad. Dårlige definerte prosesser er en organisatorisk svakhet, som er særlig kritisk ved sykdom og fravær fra nøkkelpersoner i bedriften. DPIT mangler også erfaring fra store prosjekter, noe som er en svakhet dersom DPIT ønsker å ta på seg større og mer kompliserte oppdrag i fremtiden. Mangel på personell som innehar kompetanse innen prosjektledelse er også en realitet, og er et område hvor det finnes forbedringspotensial. En annen svakhet DPIT har er kapasitet til å håndtere større kunder, ikke bare i form av prosjektstyring men også i form av kompetanse og ressurser. DPIT har jevnt over bred kompetanse, men mangler spisskompetanse innen enkelte områder.

Den største svakheten til DPIT er hvordan bedriften driver med salg. Selv sier de ansatte i DPIT at de får kunder via bekjente. Omlag 70% av kundene til DPIT er enkeltpersonsforetak eller går inn under segmentet mikro. Salgsprosessen til

små kunder går ofte gjennom bekjente. DPIT driver med proaktivt salg i veldig liten grad, noe som klassifiseres som en stor svakhet. Nylig har de gjort en forbedring ved å sette en kompetent medarbeider inn i KAM-rollen, noe som har gitt gode resultater. Det er fortsatt en lang veg å gå. Ytterligere ressurser må allokeres til å utvikle et velfungerende salgsapparat, og en mer aggressiv salgsstrategi må implementeres. Få kunder assosierer merkevaren "Dataplan" med IT-tjenester, og bedriftens merkevare forsvinner under DPG-paraplyen (ref. avsnitt 3.3.1 - VRIO-analyse). Omdømme kategoriseres som en organisatorisk svakhet.

I avsnittet om kartlegging av dynamiske kapabiliteter (ref. avsnitt 4.1.2) ble mangel av sertifiseringer hos DPIT identifisert som en svakhet. Flere av konkurrentene til DPIT kan vise til sertifiseringer (ref. avsnitt 4.2.4 - Konkurrentanalyse), og kan benytte det som et salgsargument. Kommunikasjon på medarbeidernivå på tvers av konsernet ble også identifisert som en svakhet (ref. avsnitt 4.1.2 - Kartlegging av dynamiske kapabiliteter).

DPIT følger ikke et systematisk rammeverk for ekstern markedsovervåkning. Mye av informasjonen om markedet fås via leverandører, men som diskutert i kartleggingen av dynamiske kapabiliteter (ref. avsnitt 4.1.2) har leverandørene opportunistiske incentiver for å fremme egne produkter fremfor å informere om markedstrender.

Faste rammer rundt karriereutvikling i bedriften er mangelfulle. Hvert år blir det utført medarbeidersamtaler hvor svakheter og styrker blir identifisert, og mål for forbedringen blir satt. Problemet er at det mangler oppfølging av de gitte målene, og har av den grunn en tendens til å forsvinne bort i en hektisk hverdag. Noen ansatte vil naturlig nok følge opp de gitte målene, men ettersom det ikke er noen systematisk oppfølging fra bedriftens ledelse vil de ikke ha incentiver for å fullføre målene. Innføring av faste karriereutviklingsrammer ville gjort DPIT til en mer attraktiv arbeidsplass og bidratt til økt kompetansen innad i bedriften. I forbindelse med nyansettelser ble mangel på oppfølging av nyansatte identifisert som en svakhet (ref. avsnitt 4.1.2).

Bedrifter i næringslivet i dag har som regel et styre bestående av både interne og eksterne medlemmer, men dette er ikke tilfellet hos DPIT. Alle styremedlemmene har tilhørighetkapene til DPG. Konsekvensen av dette er at de mister muligheten til få inn nye impulser til selskapene som kan bidra til et mer nyansert syn og nye impulser inn i beslutningsprosesser.

Nøkkelpersoner jobber med med arbeidsoppgaver som vurderes som feil allokering av ressurser (ref. avsnitt 3.3.1). Støttefunksjoner kunne med fordel blitt sentralisert i enda større grad for å frigjøre verdifull tid hos nøkkelpersonell som bør brukes til andre oppgaver som aktivt salg. Fokuset bør endres til strategisk viktige oppgaver.

Muligheter

DPIT har i liten grad sendt ansatte på kurs på grunn av de har vurdert kostnaden er høyere enn nytteverdien. Flere av konkurrentene til DPIT har gjort dette, men dette er hovedsaklig større konkurrenter. En revurdering av kost-nytteverdien til ulike kursene burde gjennomføres. Årsaken er at en sertifisering beviser at bedriftens ansatte har formell kompetanse og vil være med å bryte barrieren for å rekruttere større kunder. Oljebransjen, som er et av DPITs ønskede satsningsområder, er preget av byråkrati og et høyt nivå av spesifiseringer i forbindelse med anskaffelser. Sertifiseringer er ofte et krav for å få kunder. Sertifisering innen “*best practice*”-metodikker relatert til prosjektledelse er en mulighet. Som diskutert i VRIO-analysen (ref. avsnitt 3.3.1) er PRINCE2 et av alternativene.

I forbindelse med nyansettelser, går nye medarbeidere gjennom en firesiders arbeidsmal, og de får en introduksjon til daglig leder i de ulike datterselskapene av DPG. Etter dette blir de plassert i sin daglige jobb, men det er lav terskel for å spørre en kollega om hjelp ettersom DPIT opererer med åpent landskap. Selv om det er lav terskel for å få hjelp, ville det vært en mulighet å innføre en mentorordning. Dette ville bidratt til en større trygghet for nye medarbeidere, bedret rammene for integrering i organisasjonen, og en mulighet til å teste hvordan de eventuelle mentorene håndterer mer ansvar. De ansatte får som nevnt en introduksjon til daglig leder innad i de ulike selskapene, men de får ingen innføring i de operasjonelle funksjonene de ulike datterselskapene. En mulighet ville vært å innføre et nyanstatterprogram for DPG, hvor alle nyansatte innenfor alle datterselskapene deltok. På dette programmet kunne lederen for de ulike avdelingene fra hvert selskap presenterer hvilken slags funksjon de har i selskapet. Resultatet av dette ville vært at de ansatte får et bedre overordnet bildet av DPG som helhet, og vil bidra til å realisere synergieffekter på tvers av selskapene. Dette programmet kunne gjerne blitt tatt til neste steg, der en opprettet et sosialt og faglig forum for alle ny-ansatte i konsernet der de kunne tatt del av i noen år etter ansettelse. Gevinsten av et slikt program er at DPG blir en mer attraktiv arbeidsplass å jobbe for, noe som anta-

gelig vil resultere i positive omdømmegevinster. Fra et økonomisk perspektiv ville det ikke kostet DPG mye ressurser, da f.eks en ledergruppe av ansatte står for all planlegging på fritiden.

Ved hjelp av segmenteringsanalysen (ref. avsnitt 4.2.3) ble det argumentert for at noen kunder er mer attraktive enn andre. DPIT burde kjøre aggressivt salg mot disse kundesegmentene, fordi de er nøkkelen til å øke markedspenetreringen vesentlig. I PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1) ble det redegjort for at oljebransjen innfører kostnadskudd for tiden, og dette vil føre til evaluering av billigere alternativer for mange bedrifter. Ikke bare direkte for oljebransjen, men også bransjer som er indirekte påvirket. Her må DPIT ha en aktiv overvåkning for anbuds konkurranser, og dedikere flere ressurser til å rekruttere flere lønnsomme kunder. Anskaffelse av større kunder kan potensielt føre til en dominoeffekten, ved at de kan anvende referanse kunder som et salgsargument. Selv om kostnadskudd innføres for noen bedrifter, er marginene fortsatt høyere enn hva de er hos C-kunder. C-kunder er typisk små og IT-budsjettet står for en vesentlig høy del av total budsjettet, og er dermed veldig prissensitive. Lønnsomheten vil være bedre hos en A-kunde, og da naturlig nok kvaliteten av IT-tjenesten som blir levert.

PEST-analysen avdekket også at produkter og tjenester relatert til skyløsninger opplever svært stor vekst globalt og nasjonalt, og vil følgelig være et svært viktig tjenesteområde for bransjen i nær framtid. I Porters konkurranseanalyse (ref. avsnitt 4.2.2) ble det diskutert at utskiftingskostnaden til ASP-løsninger er høye for komplekse løsninger, og at graden av "vendor-lock in" vokser proporsjonalt med graden av kompleksiteten på løsningen. Når kunder i tillegg kjøper produkter fra flere av datterselskapene vokser exit barrierene ytterligere, og det vil bli mye høyere terskel for kunden å bytte leverandør. DPG må allokere mer ressurser til, og jobbe mot å få slike kunder. I konkurrentanalysen (ref. avsnitt 4.2.4) ble Lan-X identifisert som et selskap med negativ vekst de siste årene, noe som kan være en indikasjon på at kundene ikke er fornøyde. Dette anses som en mulighet å erobre kunder fra det nevnte selskapet.

Trusler

Som nevnt i avsnittet om muligheter i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.3) er fallende oljepris en mulighet for DPIT, men det er også en trussel. Rogaland er sterkt preget av oljevirkosomhet og næringen sysselsetter en stor andel av regionens arbeidsstyrke, og næringsvirkosomheten kan synke. Av den grunn burde andre markeder også

fokuseres på.

Sosiokulturelle forhold i PEST-analysen (ref. avsnitt 4.2.1) avdekket at IT-bransjen er utsatt for økt globalisering. Noen konkurrenter utkontraherer deler av virksomheten sin til lavkostnadsland for å kunne tilby deler av sine tjenester til en lavere pris. Stadig flere bedrifter velger å utkontrahere drifting av IT-tjenester til lavkostnadsland, og vil være en trussel for DPIT. Det dukker også opp utenlandske konkurrenter som etablerer kontorer her i Norge, for å kunne selge sine tjenester på det norske markedet. Rivaliseringssintensiteten øker, og kravene til å være konkurransedyktige vil også øke. Flere av konkurrentene til DPIT er større, og har følgelig et større markedsbudsjett. Dette gjør det vanskeligere for DPIT å bygge merkevare. En evaluering av markedsføringsbudsjettet burde reevalueres for å øke eksponeringen mot de ønskede målgruppene. Dette innebærer naturligvis en risiko, men kan være verdt det i det lange løpet.

Som nevnt i Porters konkurranseanalyse (ref. 4.2.2) er det veldig lave inngangsbarrierer i bransjen, og flere nyetablerte selskaper oppstår. Disse selskapene har ofte en målsetning om å øke markedspenetreringen, og gjør dette på bekostning av marginer. Av den grunn kan de tilby bedre priser, noe som utgjør en trussel for DPIT (ref. avsnitt 4.2.4). Trusler fra substituer ble identifisert som høy i Porters konkurranseanalyse (ref. avsnitt 4.2.2). DPIT har ikke mulighet til å slå konkurrenter som leier serverkapasitet fra en tredjepart på pris, men de slår dem foreløpig på ytelse. I fremtiden vil nok disse konkurrentene nok ha tilsvarende ytelse grunnet en forventning om investeringer i serverinfrastruktur i Norden.

Kjøpers forhandlingsmakt er høy i bransjen og utgjør en trussel for både DPIT og konkurrentene (ref. avsnitt 4.2.2). Bransjen består av mange konkurrerende bransjeaktører (ref. avsnitt 4.2.4 - Konkurrentanalyse), og er preget av høy rivaliseringssintensitet (ref. avsnitt 4.2.2 - Porters konkurranseanalyse) som resulterer i priskrig. Leverandørmarkedet er veldig konsentrert, og Microsoft har et tilnærmet monopol på mange tjenester. Det eksiterer noen alternativer til ulike virtualiseringsmetoder, og DPIT bruker Citrix og VMware istedenfor Microsofts innebygde virtualiseringsteknologi.

Upheads ble identifisert som et selskap som kan utgjøre en stor trussel for DPIT (ref. avsnitt 4.2.4 - Konkurrentanalyse). De leverer de samme produktene som DPIT, men har større kapasitet, flere kjente referansekunder, og kan benytte sertifiseringer som et salgsargument i større grad enn DPIT. EProvider og Cloudservice

kan slå DPIT på pris, og kan muligens erobre kunder fra DPIT på bakgrunn av dette. Cegal har spesialisert seg innen IT-leveranser for oljesektoren, og kan bli en trussel for DPIT dersom bedriften ønsker å konkurrere i anbudsprosesser mot oljebransjen. Telecomputing har satset enormt på markedsføring den siste tiden, og er en av 10 bedrifter i Vest-Europa som er en strategisk partner med Microsoft.

5 Drøfting

Basert på analysen i denne oppgaven drøftes det i dette kapitlet hvordan DPIT bør gå frem for å realisere sin målsetning om høy vekst i årene framover. I henhold til problemstillingen fokuserer denne oppgaven på hvordan dette kan oppnås gjennom organisk vekst. Vi vil i dette kapitlet komme med konkrete anbefalinger på hvordan organisk vekst kan oppnås, samt hvilken generisk strategi DPIT bør satse på.

5.1 Valg av generisk strategi

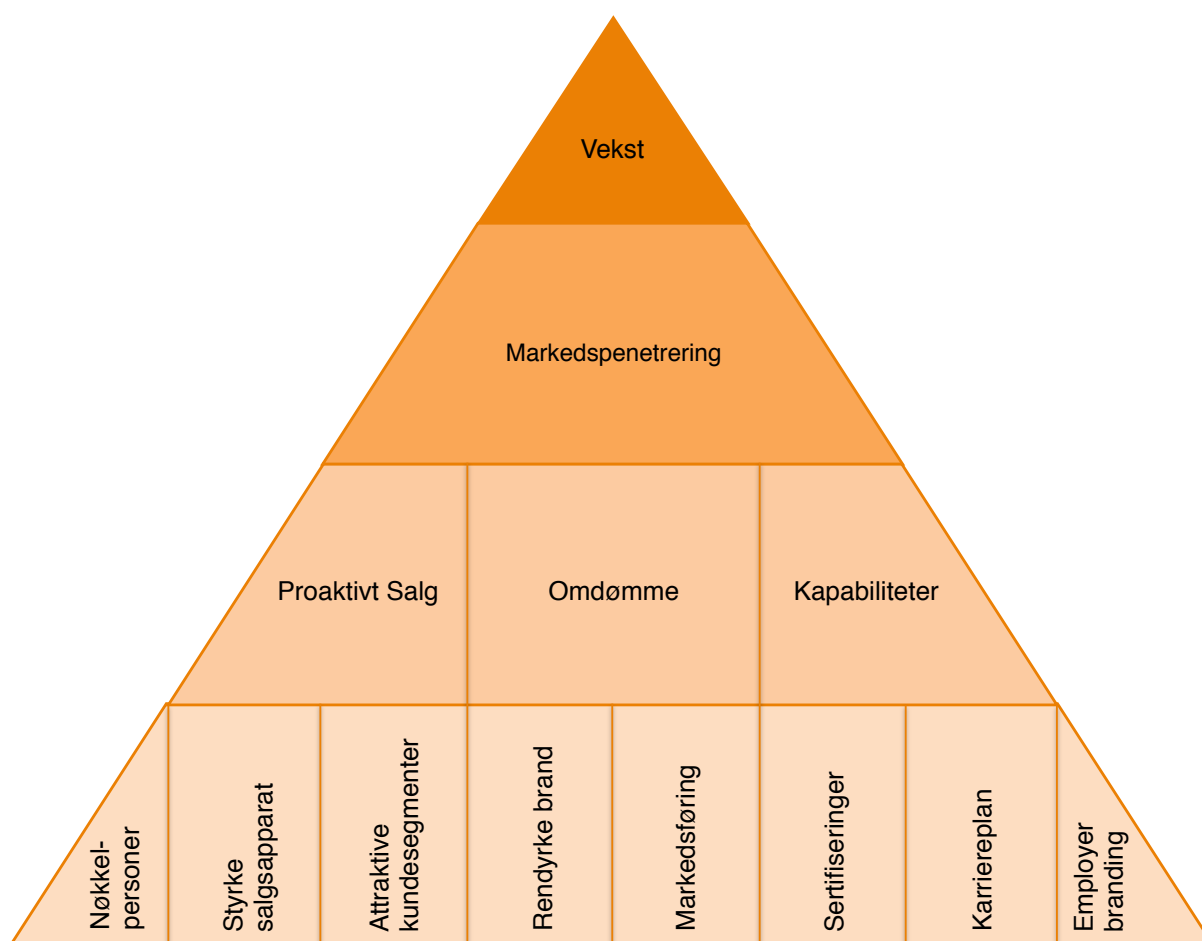
IT-bransjen er som diskutert i analysekapitlet preget av lave inngangsbarrierer, høy grad av forhandlingsmakt på både kunde- og leverandørsiden og mange trusler fra substitutter. De fleste kundene er i tillegg prissensitive og kostnadsbesparelser ble identifisert som den viktigste grunnen til at nordiske bedrifter ønsker å utkontrahere flere IT-tjenester i årene framover (ref. avsnitt 4.2.1 - PEST-analyse). Resultatet av disse faktorene er høy konkurranseintensitet i bransjen og få kunder er følgelig villig til å betale en høy premium for anskaffelser av IT-tjenester og -produkter. På grunn av lave inngangsbarrierer etablerer mange nye bedrifter seg og DPIT har ikke mulighet til å slå disse nyetablerte bedriftene på pris. Større konkurrenter dumper i tillegg ofte prisene på større ASP-oppdrag for å sikre seg store kontrakter. Basert på dette er det ikke hensiktsmessig å anbefale kostnadslederskap som en strategi for å vinne markedsandeler. DPIT må være konkurransedyktig på pris, men bør finne måter på å differensiere seg på.

Vi anbefaler en differensieringsstrategi i form av et ASP-produkt med høy oppetid og god ytelse, responsiv kundesupport av høy kvalitet, pakkeløsninger på tvers av konsernet, og høy kompetanse relatert til produktene de tilbyr. Målet er å kunne tilby løsninger med høy nok kvalitet til å forsvare prisen på tjenestene og produktene, samt satse på mersalg til eksisterende kunder for å gjøre kunder mer avhengig av DPIT som leverandør.

5.2 Valg av vekststrategi

Strategidefinisjonen denne oppgaven har tatt utgangspunkt i innebærer utforming av langsiktige målsetninger og en konkret plan på hvordan disse skal opp-

nås. Målsetningen til DPIT er å bli en av de største IT-bedrifter på vestlandet. Våres konkrete plan er å oppnå dette er ved å fokusere på tre hovedområder det burde satses på for å realisere organisk vekst. Organisk vekst skal foregå hovedsaklig gjennom økt markedspenetrering, men også markedsutvikling på sikt. De tre hovedområdene det skal fokuseres på er henholdsvis proaktivt salg, styrking av omdømme, og bygging av kapabiliteter. Under hvert hovedområde finner du konkrete tiltak som vi mener må gjennomføres for og oppnå målsetningen, og er illustrert i figur 11.



Figur 11: Vekststrategi - Tre satsningsområder

5.2.1 Proaktivt salg

Innenfor satsningsområdet proaktivt salg, har vi identifisert tre faktorer som er kritiske for å få salgsprosessen til å fungere best mulig, samt maksimere nytteverdien av ressursene som foreslås allokert til dette formålet. Disse faktorene er henholdsvis økt involvering av nøkkelpersoner til salgsaktiviteter, styrking av salgsapparat i form av flere ansatte og fokus på de mest attraktive kundesegmentene hvor best mulig avkastning på salgsaktiviteter kan innhøstes. Dette ble diskutert i VRIO-analysen (ref. avsnitt 4.1.1).

Nøkkelpersoner

Parallelt med at DPIT jobber målrettet med å bygge omdømmet sitt mot de ønskede kundesegmentene, må salgsapparatet i organisasjonen styrkes og proaktivt salg mot disse kundene er essensielt. Dette kan oppnås ved å frigjøre mer tid for nøkkelpersoner i bedriften til å jobbe aktivt med salg. Samtidig må man på sikt bygge opp en velfungerende salgsorganisasjon som har de ressursene som trengs for å rekruttere flere attraktive kunder. Erfaringer fra tidligere forsøk på å drive aktivt med salg tilsier at bedriften bør sette sine mest kompetente medarbeidere til å drive med salg for å fremstå som profesjonelle når et salg blir gjennomført (ref. avsnitt 4.1.1). Denne salgsmodellen er blant annet vanlig i konsulentbransjen og andre bransjer med høy kunnskapsterskel for å fremstå med kredibilitet.

Styrke salgsapparat

For å muliggjøre en storstilt satsing på proaktivt salg, kreves det at salgsprosessgruppen tilføres mer ressurser i tillegg til at ressurspersoner fra de andre prosessgruppene tar en mer aktiv rolle i salgsprosessen. DPIT ble i 2015 godkjent som opplæringsbedrift for salgsfag, noe som muliggjør rekruttering av lærlinger innen salg, service og sikkerhet. Dersom lærlinger i fremtiden skal brukes aktivt for å øke tid brukt på salgsaktiviteter er det viktig å bruke lærdommen fra tidligere forsøk på å utvide salgsapparatet for å utvikle en salgsprosess som fungerer. Dette innebærer å ha klart definerte ansvarsområder som sikrer at medarbeidere med høy kompetanse deltar i salgsmøter og bidrar aktivt som løsningsarkitekter gjennom salgsprosessen. Dersom lærlingsprogrammet inkluderer godt planlagte arbeidsprosesser for hvordan lærlingene skal gå frem når de tar kontakt med

kundene, og at erfarne medarbeidere overtar ansvaret for oppfølgingen av kundene på et tidlig tidspunkt, kan dette bidra til å realisere mange kundemøter med potensielle nye kunder. For å sikre et godt læringsutbytte for lærlingene, i tillegg til å bygge kompetanse hos potensielle fremtidige faste ansatte, anbefales det å inkludere dem i den videre salgsprosessen selv om en mer erfaren medarbeider tar over hovedansvaret.

Som et ledd i å utvikle et mer proaktivt salgsapparat, anbefales det å satse mer på deltagelse i anbudskonkurranser. I VRIO-analysen (ref. avsnitt 3.3.1) ble det identifisert mulige markedsmuligheter i form av økt økt fokus på anbudskonkurranser. Registreringen i Achilles-databasen er et tiltak som allerede er i gang satt og vil muliggjøre tilgang til anbudskonkurranser i oljebransjen. Offentlige kunder er og identifisert som et stort potensielt marked. Gjennom registrering i Doffin. og TED-databasene vil DPIT få tilgang til anbudsdokumenter bedrifter, etater og øvrige organisasjoner som er underlagt reglene for offentlige anskaffelser (ref. avsnitt 4.1.1. Dersom DPIT velger dette som et satsningsområde anbefales det å investere i å øke bedriftens kompetanse innen kontraktskompetanse relatert til anbud og regelverket for offentlige anskaffelser.

En salgsstrategi som fremhever bedriftens styrker og adresserer svakhetene som er oppsumert i SWOT-analysen ref. tabell 35 bør etableres. På denne måten kan en salgsmal som fremhever de gode kvalitetene som et solid og svært konkurransedyktig ASP-produkt, fremheves i salgsmøter. Gjennom å utnytte svakhetene til konkurrenter som diskutert i konkurrentanalysen (ref. 4.2.4). Konkurrenter som Lan-X sliter med vekst og har valgt en strategisk retning som bærer preg av mangel på kapabilitetene som trengs for å fremme vekst og realisere bedriftens målsetninger. Hjelseth Computers har en bred og noe uklar profil. Gjennom å ta grep for å fremstå som en mer spisset bedrift med kjernekompetansen innen IT-drift og ASP-løsninger kan DPIT fremstå som en mer kompetent bedrift. Kundesegmentene som omfattes av nedslagsfeltet til mikrokonkurrenter er preget av

Attraktive kundesegmenter

I kundesegmenteringsanalysen (ref. avsnitt 4.2.3) ble bransjer som bygg og anlegg, overnatting- og serveringsvirksomhet, faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, forretningsmessig tjenesteyting og industri m. fl identifisert som lovende kundesegmenter. I det definerte geografiske nedslagsfeltet innen de fem

bransjene finner vi 4083 aksjeselskaper (AS), ansvarlige selskaper (ANS) og allmennaksjeselskaper (ASA) hvorav 130 bedrifter, eller 3,1%, allerede er kunder hos DPIT. Fjerner man det minste kundesegmentet i form av antall ansatte, mikrobedrifter (<10 ansatte), er det 994 bedrifter igjen hvorav 54 av disse kundene, eller 5,4%, er kunder hos DPIT i dag.

I markedssegmenteringsanalysen ble overnatting- og serveringsvirksomhet ble identifisert som et kundesegment med særlig store muligheter, grunnet den nåværende konkurransesituasjonen som bærer preg av dårlige løsninger og relativt lav konkurranse (ref. avsnitt 4.2.3. Vi anbefaler dette som en mulighet for å sikre videre organisk vekst på sikt, etter at bedriften har økt markedspenetrasjonen i det opprinnelige nedslagsfeltet.

DPG burde utnytte mersalg til kunder på tvers av søsterselskapene i høyere grad. Verdien av å få en kunde til å kjøpe tjenester fra både DPIT, DPS, og DPR er veldig høy. I dag kan de tilby eksempelvis tilnærmet gratis lisenser fra regnskap dersom du er kunde hos både DPIT og DPR. Ledelsen i DPS har tidligere ikke vært interessert i en pakkeløsning hvor totalprisen senkes for å selge inn flere produkter på tvers av selskapene fordi de mener produktene nok i seg selv. Både DPIT og DPS leverer gode produkter isolert sett, men basert på kunders prissensitivitet vedrørende anskaffelser av IT-produkter (ref. avsnitt 4.2.2 - Porter Konkurransanalyse) vil prissamarbeid med rabattordninger for pakkeløsninger muligens bidra til å rekruttere flere kunder. I dette tilfellet burde de to søsterselskapene sette til side individuelle lønnsomhets- og vekstmål og heller prioritere gruppens vekst som helhet. Som diskutert i avsnitt 3.3.1 er verdien av å øke kundenes avhengighet av konsernet høy da kundenes exitbarrierer øker betraktelig. Gjennom å strategisk prise enkelte produkter lavt kan prisen på viktige produkter skrus opp. For å oppnå en rettferdig fordeling av salgsomsetningen bør en intern fordelingsnøkkel etableres for å ta hensyn til eventuelle tap et av søsterselskapene må ta for å realisere meromsetning på tvers av de andre søsterselskapene.

5.2.2 Styrking av omdømme

DPIT opplever som tidligere diskutert i (ref. avsnitt 4.1.1) at de drukner litt under merkevaren til DPG. Konsernet er først og fremst kjent for å tilby regnskapstjenester og mange kjøpere vet ikke hva slags tjenester DPIT faktisk tilbyr. For å forsterke omdømmet til DPIT foreslås det to konkrete tiltak; rendyrking av "Dataplan

IT Partner AS som brand og utformingen av en systematisk og målrettet markedsføringsplan.

Rendyrking av brand

Målsetningen til DPIT er ikke reflektert i visjonen deres om å skape "*den gode opplevelse*". Som diskutert i VRIO-analysen (ref. avsnitt 3.3.1) har de største konkurrentene klart definerte visjoner og målsetninger som på en mye bedre måte formidler hva de tilbyr til kundene og ikke minst hvilke målsetninger de har satt seg for framtiden. Ved å ha en generell visjon for gruppen som ikke sier noe om produktet til hverken DPR, DPS eller DPIT, mister visjonen verdi i form av brandingeffekt. Som et ledd i å styrke omdømmet til bedriften kan DPIT med fordel lage seg et slagord som et supplement til gruppens visjon, som på en god måte formidler hva bedriften leverer, hva de står for og hva de kan tilby for å gjøre arbeidshverdagen til kunder enklere. DPIT har tidligere ikke hatt noen egen hjemmeside, men kun én felles nettside for hele konsernet. En nettside er nå under utvikling, og det er kritisk at slagordet blir reflektert på nettsiden, da dette gjerne er det første en potensiell kunde oppsøker. Opprettelsen av egen nettside er et godt tiltak som allerede er initiert, og det vil bidra til å styrke og rendyrke brandet til DPIT.

Målrettet markedsføring

For å styrke omdømmet til bedriften ytterligere bør DPIT innføre en mer målrettet markedsføring mot spesifikke kundesegmenter som de ønsker å rekruttere flere kunder fra. De tidligere forsøkene på markedsføring bar preg av manglende bevissthet på hvilke type kunder de nådde ut til og nytteverdien av disse forsøkene var vanskelig å måle (ref. avsnitt 3.3.1 - VRIO analyse). Svært mange konkurrenter bruker mye ressurser på nettannonsering, som er en utmerket måte å definere hvilke spesifikke målgrupper man ønsker å eksponeres mot. Markedsegmenteringsanalysen (ref. avsnitt 4.2.3) kan brukes som utgangspunkt for hvilke kunder man ønsker å eksponeres mot, men den nevner ikke hvordan man skal nå ut til disse kundene. Gjennom å leie inn et eksternt markedsføringsselskap kan DPIT få den assistansen de trenger for å maksimere nytteverdien av midler som blir allokert til markedsføring. Det anbefales å øke markedsbudsjettet betraktelig, og ta en vurdering på om resultatkravene til selskapet kan senkes i en periode for

å investere i omdømmebygging. Dette identifiseres som et kritisk grep for å øke kjennskapen til DPIT og er essensielt for å realisere de ambisiøse vekstmålene bedriften har satt seg. Senking av resultatkrav innebærer å ta litt høyere risiko og krever at bedriftens investorer er villig til å investere i omdømmebygging med forventning om bedre fremtidig avkastning på investert kapital. Forfatterene av denne oppgaven mener det kan lønne seg i det lange løpet. DPIT har hatt en jevnt vekst siden oppstarten, men har aldri tatt det neste steget i form av å realisere målsetningen deres, og må da være villig til å ta litt høyere risiko for å oppnå dette.

5.2.3 Styrking av kapabiliteter

Ved bruk av interne analyser(ref. avsnitt 4.1.1 - VRIO analyse og 4.1.2 - Dynamiske kapabiliteter) har kompetanse, employer branding og struktur blitt identifisert som kritiske svakheter som trengs tiltak. Her vil det bli anbefalt tiltak som kan styrke de nevnte områdene, og bidra til at DPIT kan realisere målsetningen sin.

Kompetanseheving

Økt fokus på kompetansebygging(ref. avsnitt 4.1.2 - Dynamiske kapabiliteter) identifiseres som et viktig tiltak for å gjøre DPIT mer attraktiv som arbeidsgiver, bidra til å anskaffe flere store kunder gjennom mer spisskompetanse og øke motivasjonen til medarbeidere.

Ekstern markedsovervåkning ble identifisert som en svakhet (ref. avsnitt 4.3 - SWOT analyse), og er noe DPIT burde forsterkes innen. Det burde arrangeres møter på kvartal/halv års basis hvor det utføres en sammenligning av produkter DPIT leverer og ulike alternativer som finnes. Fordeler / ulemper burde veies opp mot hverandre, og en beslutning på om produktmatrisen skal endres må tas. På denne måten kan DPIT begrunne til kundene sine at de hele tiden har det produktet de mener er best.

I konkurrentanalysen ble det identifisert at flere av konkurrentene til DPIT kan vise til sertifiseringer innenfor flere områder (ref avsnitt 4.2.4), og kan benytte dette som et salgsargument. DPIT har tidligere ikke sendt ansatte på kurs fordi de tidligere har vurdert nytte verdien lavere enn hva det koster. Dette burde revurderes, da det kan bli et ledd i å eliminere barrierer til å få flere mellomstore/store kunder. En ytelsesbasert bonusordning i forbindelse med sertifiseringer og kurs

ville ha bidratt til å øke den formelle kompetansen i organisasjonen. Det foreslås at ledelsen utarbeider kompetansemål for bedriften i sin helhet, i tillegg til hver enkelt ansatt, slik at medarbeidere oppfordres til å kurses og sertifiseres innen områder som er strategisk viktige for DPIT. Prosjektledelse er identifisert som et område flere av de ansatte burde bli sertifisert innen, og dette burde bli inkludert i kompetansemålene for bedriftene.

Karriereplan

DPIT må innføre bedre rammer rundt oppfølging av karriereplanen til de ansatte. Det utføres en medarbeidersamtale årlig, hvor konkrete mål blir satt (ref. avsnitt 4.3 - SWOT analyse). Problemet er at det eksisterer i veldig liten oppfølging av målene, og de ansatte har få incentiver til å fullføre målene. Den nevnte anbefalingen til en ytelsesbasert bonusordning ville gitt de ansatte incentiver til å fullføre målene, bidratt til å gi de ansatte en mer målrettet karriereplan, samt gjort DPIT til en mer attraktiv arbeidsgiver.

Employer branding

Som diskutert i SWOT analysen (ref. avsnitt 4.3 er rammeverket rundt oppfølging av ny-ansatte mangelfullt. Vi anbefaler at det innføres en mentor ordning, for å sikre at de ny-ansatte raskere integreres i bedriften og finner seg til rette fra et sosialt aspekt. I tillegg til en mentor ordning burde de ansatte få en innføring om de ulike selskapene i DPG. Det burde settes av en dag hvor alle ny-ansatte deltar, og en leder fra alle avdelingene kommer inn for å presentere hva de driver med. Dette vil bidra til å gi de ansatte et forståelse av hvilke tjenester konsernet som helhet tilbyr. Videre anbefaler vi at DPG innfører et ny-ansatt program på tvers av hele konsernet, hvor både faglig og sosiale elementer blir diskutert. Eksempelvis kan alle som har vært ansatt i DPG i 3 år eller mindre delta på arrangementer som blir arrangert av ny-ansatt programmet". Hvilke faglige elementer som kan bli diskutert i en slik sammenheng litt begrenset med tanke på at datterselskapene driver med ulike ting. Men eksempelvis er prosjektledelse noe alle selskapene vil ha nytte av. Konsernet kan også unytte dette til å markedsføre seg på sosial medier, og vil da være med å bygge opp omdømmet. Resultatet av en mentorordning og et ny-ansatt program vil trolig gjøre DPG en mer attraktiv arbeidsplass å jobbe, samt åpne portene for synergieffekter på tvers av selskapene.

6 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven stiller spørsmål til hvordan DPIT kan realisere økt vekst i årene fremover basert på en analyse av bedriftens interne og eksterne miljø. Basert på analysen i denne oppgaven anbefales det en differensieringstrategi som skal sikre økt markedspenetrering. For å oppnå målsetningen om økt vekst er det identifisert tre kritiske suksessfaktorer som det må fokuseres på for å lykkes:

1. Proaktivt salg
2. Styrking av bedriftens omdømme
3. Bygging av kapabiliteter

VRIO-analysen konkluderte med at bedriften burde sette sine mest kompetente medarbeidere til å drive med salg (ref. avsnitt 4.1.1 - VRIO-analyse), og det burde derfor frigjøres tid fra nøkkelpersonene til å drive med salg. I tillegg må salgsapparatet styrkes i form av at det tilføres ressurser i form av flere ansatte. I drøftingskapitlet (ref. avsnitt 5.2.1) ble det diskutert en løsning som innebærer rekruttering av salgslærlinger som skal jobbe for å fasilitere kundemøter, og at nøkkelpersoner tar over eierskapet til salgsprosessen på et tidlig stadium. Salgsaktivitetene må være målrettet mot attraktive kunder. Segmenteringsanalysen bidro til å identifisere seks bransjer med mange attraktive kunder (ref. avsnitt 4.2.3). Markedsutvikling innen overnatting- og serveringsvirksomhet bransjen er identifisert som et langsiktig mål, etter at bedriften har økt sin omsetning basert på økt markedspenetrering i bransjene som er diskutert nærmere i segmenteringsanalysen. Mersalg til kunder på tvers av søsterselskapene fører til at kundene blir mer avhengig av konsernet som helhet og øker exitbarrierene betraktelig. Ved å jobbe mer målrettet mot å selge inn tjenester på tvers av konsernet, og blant annet tilby pakkeprisordninger for kundene kan dette realiseres (ref. avsnitt 5.2.1 - Drøfting).

DPIT burde utforme et slagord som supplement til konsernets visjon som på en god måte formidler hva de leverer, hva de står for og hva de kan tilby (ref. avsnitt 4.1.1 - VRIO-analyse). Dette slagordet kan bidra til å spisse profilen til selskapet i en markedsføringssammenheng, bidra til å rendyrke bedriftens merkevare og bidra til å få ut budskapet om at Dataplan Gruppen AS innehar kompetanse innen IT-tjenester. I tillegg burde bedriftens markedsføringsbudsjett økes i noen år. Dette kan gjennomføres ved å løsne på konsernets resultatkrav til bedriften.

Det burde innføres et strukturert rammeverk for å analysere alternative produkter som tilbys i markedet, slik at DPIT er sikker på de tilbyr de beste tilgjengelige produktene. Ved å satse på å skaffe seg flere sertifiseringer, kan bedriften øke kredibiliteten sin i forbindelse med kundekontakt. Det burde bli utredet en kompetanseplan for bedriften som helhet, og hver enkelt ansatt slik at de riktige sertifiseringene blir anskaffet. For å gi incentiver til de ansatte til å ta sertifiseringer, foreslås det å innføre en ytelsesbasert bonusordning, som også vil bidra til DPIT blir en mer attraktiv arbeidsplass. For å sikre at de ansatte integreres i bedriften på en god måte og sikre en god opplæringsprosess, anbefales det at det etableres en mentorordning for nyansatte. En innføring til DPG, samt et nyansettprogram på tvers av konsernet anbefales også innført, da dette vil bidra til å gjøre opplæringsprogrammet mer profesjonelt og attraktivt og bidra til å fremme synergieffekter på tvers av konsernet.

For at denne vekststrategien skal bli vellykket foreslår vi at det jobbes videre med å utforme en mer konkret markedsføringsplan som hjelper bedriften med å øke eksponeringen mot de ønskede kundesegmentene på måte som maksimerer nytteverdien på investerte midler. Dette kan oppnås gjennom å styrke egne kapabiliteter internt relatert til markedsføring eller ved å leie inn spesialkompetanse. På denne måten kan bedriften danne seg et solid beslutningsgrunnlag for hvordan markedsføringsbudsjettet bør allokere i årene som kommer. Etter å ha økt markedspenetreringen i det nåværende nedslagsfeltet, anbefales det å redegjøre for muligheten til å vokse videre gjennom markedsutvikling. For at gjennomføringen av strategien skal bli vellykket må det og utformes en plan for implementering av strategien. Dette vil innebære dekomponering av de strategiske målene til operasjonelle arbeidsoppgaver, allokering av nødvendig ressursinnsats og etableringen av en tidsplan inklusive delegering av ansvarsområder for de involverte partene i organisasjonen. Siden IT-bransjen er en dynamisk bransje i stadig endring vil det i løpet av implementeringsfasen være nødvendig å overvåke eksterne faktorer som påvirker DPIT posisjon i markedet løpende. Dette er viktig fordi at deler av analysegrunnlaget i denne oppgaven kan utdateres i framtiden og at det er umulig å forutse framtiden helt sikkert. I tillegg anbefales det å gjennomføre en enda mer detaljert konkurrentanalyse. Dette kan bidra til å øke forståelsen for markedsdriverne og konkurransebildet i enda større grad.

En annen måte å vokse på, som DPG allerede har en del erfaring med på konsernnivå, er å vokse uorganisk gjennom oppkjøp. Vi anbefaler å se nærmere på

denne muligheten parallelt med å fokusere på å vokse organisk. For å identifisere potensielle oppkjøpskandidater må det gjennomføres en grundig analyse av bransjelandskapet for å identifisere potensielle oppkjøpskandidater. Et oppkjøp er som regel assosiert med høy risiko, som på generelt grunnlag vil øke kjøpers krav til fremtidig avkastning. For å evaluere risikoen assosiert med potensielle oppkjøpskandidater bør det gjennomføres due diligence-evalueringer, samtidig som det redegjøres for hvilke eventuelle synergieffekter oppkjøpet kan resultere i, og om potensielle fordeler assosiert med oppkjøpet kan forsvares basert på det forventede oppkjøpsvederlaget.

Referanser

I:

- Acker, Olaf, Germar Schröder og Florian Gröne (2014). *Kings og the Cloud*. URL: <http://www.strategy-business.com/article/00285>.
- Ansoff, H Igor (1957). "Strategies for diversification". I: *Harvard business review* 35.5, s. 113–124.
- Apprenda (2015). *IaaS, PaaS, SaaS (Explained and Compared)*. URL: <http://apprenda.com/library/paas/iaas-paas-saas-explained-compared/>.
- Armstrong Gary Kotler, Phillip (2005). *Marketing: An introduction*. 7th.
- AzureSpeed (2015). *www.azurespeed.com*. URL: <http://www.azurespeed.com>.
- Barney, J. B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". I: *Management Science*, s. 1231–1241.
- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". I: *Journal of management* 17.1, s. 99–120.
- (1995). "Looking inside for competitive advantage". I: *The Academy of Management Executive*.
- Bradley, Mitchell (2010). *Network Bandwidth and Latency*. URL: http://compnetworking.about.com/od/speedtests/a/network_latency.htm.
- Chandler, Alfred (1962). "Strategy and Structure". I:
- Cloudping (2015). *www.cloudping.info*. URL: <http://www.cloudping.info>.
- Cloudservice (2015). *www.cloudservice.no*. URL: <http://www.cloudservice.no/>.
- Dagens-Næringsliv (2015). *Indisk it-bølge i Norge*. URL: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/04/19/2053/IT/indisk-itblge-i-norge>.
- Dataplan Gruppen AS (2014). *Om Dataplan Gruppen AS*. URL: <http://www.dataplan.no/dette-er-oss>.
- Dataplan IT Partner (2015). "Budsjett DPIT 2015".
- Datatilsynet (2014). *DLD: Nå må den norske loven gjennomgås*. URL: <https://www.datatilsynet.no/Nyheter/2014/-DLD-et-alvorlig-inngrep-i-privatlivet/>.
- DNB Markets (2015). *Økonomiske Utsikter Januar 2015*. URL: <https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/markets/analyser-rapporter/norske/okonomiske-utsikter/HR150115.pdf>.
- Doffin (2015). *www.doffin.no*.
- Duboff, Robert.S (1992). "Marketing to maximize profitability". I: *The journal of business strategy*.

- Europakommisjonen (2005). *Den nye SMV-definisjonen*.
- Europalov (2015). *Datalagringsdirektivet: lagring av data fra elektronisk kommunikasjon*. URL: <http://europolov.no/rettsakt/datalagringsdirektivet-lagring-av-data-fra-elektronisk-kommunikasjon/id-309>.
- Grant, Robert M (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". I: *California Management Review* 33.3, s. 114–135. URL: <http://libproxy.tulane.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4761020&login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text & Cases*. Bd. 7, s. 944. ISBN: 0470747099. URL: <http://www.amazon.co.uk/Contemporary-Strategy-Analysis-Text-Cases/dp/0470747099>.
- Greiner, Robert (2014). *Windows Azure IaaS vs. PaaS vs. SaaS*. URL: <http://robertgreiner.com/2014/03/windows-azure-iaas-paas-saas-overview/>.
- Hagen, Henning og Thomas J. Case (2015). *2015 Technology Industry Trends*. URL: <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-technology-trends>.
- Hoopes, David G., Tammy L. Madsen og Gordon Walker (2003). "Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity". I: *Strategic Management Journal* 24.10 SPEC ISS. S. 889–902. ISSN: 01432095. DOI: 10.1002/smj.356.
- Intility (2015). *www.intility.no*. URL: <http://www.intility.no/>.
- Investorpalace.com (2014). *Here's What the HP Split Means for Hewlett-Packard Investors*. URL: <http://investorplace.com/2014/10/hp-split-hewlett-packard-stock-spinoff/#.VUnjbEImgr8>.
- Kay, John (1993). *The structure of strategy*. DOI: 10.1111/j.1467-8616.2008.00553.x.
- Kim, Su-Yeon mfl. (2006). "Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study". I: *Expert Systems with Applications* 31, s. 101–107. ISSN: 09574174. DOI: 10.1016/j.eswa.2005.09.004.
- Lovdata (2004). *Lov om bokføring (bokføringsloven)*. URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-11-19-73?q=bokf%26ring%26sloven>.
- Madsen, Einar Lier (2009). *Dynamiske kapabiliteter*.
- Norsk Industri (2015). *Konjunkturrapport 2015*. URL: <http://www.norskindustri.no/Om-Norsk-Industri/Publikasjoner/AKTUELLE-SAKER/konjunkturrapport-2015/>.
- Partner, Dataplan IT (2014). "Kundeundersøkelse 2014".

- Peteraf, Margaret A (2007). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A resource-Based View". I: 14.3, s. 179–191.
- Pierson Margaret P. Shih, Willy C. (2013). "Core Curriculum: Operations management. Strategic Sourcing". I: *Harvard Business Publishing*.
- Porter, Michael E (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". I: *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, s. 109–119.
- (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". I: *Harvard Business Review* 86.January, s. 78–94. DOI: Article.
- Prahalad, C K og Gary Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation". I: *Harvard Business Review* May-June, s. 79–90.
- Ravninfo (2004-2013). *Regnskap DPIT*. Offentlig tilgjengelig informasjon.
- (2015a). *Datagrunnlag segmenteringsanalyse*. Offentlig tilgjengelig informasjon.
- (2015b). *Konkurrenter i Rogaland*. Offentlig tilgjengelig informasjon.
- regelhjelp.no (2015). *Om bransjer, næringskoder og organisasjons-nummer*. URL: <http://www.regelhjelp.no/Om-nettstedet/Om-bransjer-naringskoder-og-organisasjonsnummer/>.
- Ricart, Joan Enric og Pablo Agnese (2011). "Adding Value Through Offshoring". I: *IESE Insight* Third Quar.10, s. 7.
- Roos, Gøran, Georg von Krogh og Johan Roos (2003). *Innføring i strategi*, s. 334.
- Rothaermel, Frank T. (2013). *Strategic Management Concepts Cases*. McGraw-Hill/Irwin. ISBN: 978-0-07-131791-7.
- Rouse, Margaret (2010). *Software as a Service (IaaS)*. URL: <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/Software-as-a-Service>.
- (2015). *Platform as a Service (PaaS)*. URL: <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/Platform-as-a-Service-PaaS>.
- Rumelt, Richard P (1984). "Towards a strategic theory of the firm". I: *Competitive strategic management* 26, s. 556–570.
- Statista (2014). *segment-revenue-of-microsoft*. URL: <http://www.statista.com/statistics/273482/segment-revenue-of-microsoft/>.
- Statista.com (2015). *segment-revenue-of-microsoft*. URL: <http://www.statista.com/statistics/218089/global-market-share-of-windows-7/>.
- Statistisk Sentral Byrå (2014). URL: <http://stabas.ssb.no/ClassificationFrames.asp?ID=342101&Language=en>.
- Synergy Research Group (2015). *AWS Market Share Reaches Five-Year High Despite Microsoft Growth Surge*. URL: <https://www.srgresearch.com/articles/aws-market-share-reaches-five-year-high-despite-microsoft-growth-surge>.

- Ted (2015). *ted.europa.eu*.
- Teece, David J (1986). "Firm boundaries, technological innovation, and strategic management". I: *The economics of strategic planning*, s. 187–199.
- Teece, David J, Gary Pisano og Amy Shuen (2007). "MANAGEMENT". I: 18.7, s. 509–533.
- Teknisk Ukeblad (2015). *India har de mest fornøyde kundene i nord*. URL: <http://www.tu.no/it/2014/04/30/inderne-har-de-mest-fornoyde-kundene-i-nord>.
- Telecomputing (2015). *www.telecomputing.no*. URL: <http://www.telecomputing.no>.
- Weinstein, Art (2005). Third.
- Williamson, Oliver E (1975). "Markets and hierarchies". I: *New York*, s. 26–30.
- Williamson, Oliver E. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". I: *The Journal of Law and Economics* 22.2, s. 233. ISSN: 0022-2186. DOI: 10.1086/466942.
- Yin, Robert (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills. CA: Sage publishing.
- Zollo, Maurizio og S.G. Winter (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". I: *Organization Science* 13.3, s. 339–351. ISSN: 10477039. DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780. URL: <http://www-scopus-com.proxy.library.carleton.ca/inward/record.url?eid=2-s2.0-0036014175&partnerID=40&md5=1ff59fb13d590cc307eaba05149a388c>.

A Vedlegg

Liste over vedlegg

Vedlegg 1: DK Definisjoner113
Vedlegg 2: DK Eksempler114
Vedlegg 3: A-Kunder115
Vedlegg 4: B-Kunder116
Vedlegg 5: Mellomstore Attraktive Kunder-1117
Vedlegg 6: Mellomstore Attraktive Kunder-2118
Vedlegg 7: Intervju om dynamiske kapabiliteter119
Vedlegg 8: Intervju med prosessgruppe 6: prosjekt121
Vedlegg 9: Intervju med prosessgruppe 4: support123
Vedlegg 10: Intervju med prosessgruppe 3: salg125
Vedlegg 11: Kundeundersøkelse1-2014127
Vedlegg 12: Kundeundersøkelse2-2014128

Vedlegg 1: DK Definisjoner

FORFATTERE	DEFINISJONER
	1. Definisjoner som fokuserer på resultatet av dynamiske kapabiliteter
Collis (1994: 145, 146)	(...) organizational capabilities as the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs [organizational capabilities are embedded in firm routines» (s: 145). The author defines capabilities at different levels: second and higher-level capabilities are «dynamic» capabilities. «This captures in a single definition both capabilities as a direct improvement of efficiency (...) and as the ability to conceive of new ways to create value (s. 146)
Dosi, Nelson & Winter (2000: 6)	«A successful large corporation derives competitive strength from its excellence in a small number of capabilities clusters where it can sustain a leadership position over time. This comes very close to the concept of 'dynamic capabilities' advanced by Teece et al. (1997).»
Griffith & Harvey (2001: 598)	A global dynamic capability is the creation of difficult-to-imitate combinations of resources, including effective coordination of inter-organizational relationships, on a global basis that can provide a firm a competitive advantage.
Hoopes, Madsen & Walker (2003: 893)	(...) is located in those activities where key innovations improve the value or cost of a firm's product or service. Lacking this capability, a firm cannot overcome the onslaught of subsequent start-up innovations and thereby cannot develop a V-C profile consistently superior to rivals' profiles.
	2. Definisjoner som fokuserer på tilstedeværelsen av dynamiske omgivelser
Teece & Pisano (1994: 541)	The subset of the competences/capabilities which allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances
Teece et al. (1997: 516)	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.
Eisenhardt & Martin (2000: 1107)	The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match or even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resources configurations as market emerge, collide, split, evolve and die.
Rindova & Taylor (2002: 6)	(...) dynamic capabilities can be understood as change processes unfolding at two levels: a micro-evolution through 'upgrading the management capabilities of the firm' and a macro-evolution associated with developing new competencies in order to respond to changing customer demands (reconfiguring market competencies).
	3. Definisjoner som fokuserer på ferdigheter og aktiviteter som gjør bedriften dynamisk
Zollo & Winter (2002: 340)	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.
Winter (2003: 991)	(...) those that operate to extend, modify or create ordinary capabilities.
Zahra et al. (2006: 924)	We view dynamic capabilities as the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by the firm' principal decision-maker(s).

* Definisjonene er vist på originalspråket for å sikre presisjon og sammenlignbarhet.

(Madsen 2009)

Vedlegg 2: DK Eksempler

TYPE DYNAMISK KAPABILITET	BEGREP/KONSEPT	REFERANSE
(1) Ekstern observasjon og vurdering:	Evne til ekstern søking	Teece et al. (1997), Zollo & Winter (2002)
	Evne til overvåking av markeder og teknologier	Teece et al. (1997)
	Idégenereringskapabiliteter	McKelvie og Davidsson (forthcoming)
	Eksternt ressursintegrerende kapabiliteter	Kickul og Liao (2004)
	Oppfatning/tolking av omgivelsene	Coh et al. (2005)
	Markedsoppmerksomhet	Griffith et al. (2006)
	Vurdering av strategiske alternativer	Teece et al. (1997)
	Villighet til å adoptere beste praksis	Teece et al. (1997)
	Evaluering av ideer	Zollo & Winter (2002)
(2) Intern ressursfornyelse:	Integrering/koordinering av interne aktiviteter	Teece et al. (1997)
	Rutiner for ressursallokering	Eisenhardt og Martin (2000)
	Ressurskombinasjonsaktiviteter	Eliasson et al. (2002)
	Kunnskapsomdanning	Verona og Ravasi (2003)
	Produktutviklingsrutiner	Eisenhardt og Martin (2000),
	Ny produktutviklingskapabilitet	McKelvie og Davidsson (forthcoming)
	Nye prossutviklingskapabiliteter	
	Internt integrerende kapabiliteter	Kickul og Liao (2004)
	Innovative kapabiliteter	Kickul og Liao (2004)
	Utvikling av spesialiserte tilbud	Coh et al. (2005)
	Utvikling av ny markeds- og kundekompetanse	Rindova og Taylor (2002)
	Markedsoppmerksomhet	Griffith et al. (2006)
	Dynamisk kapabilitet	Sher og Lee (2004)
	Frigivelse/fjerning av ressurser	Eisenhardt og Martin (2000)
	Delegering/desentralisering i organisasjonen	Rindova og Taylor (2002), Teece et al. (1997)
Medarbeideres innsats og kreativitet	Teece et al. (1997), Eisenhardt og Martin (2000)	
Ledelsens strategiske beslutningstaking	Eisenhardt og Martin (2000)	
(3) Ekstern ressursanskaffelse	Ledelsens strategiske beslutningstaking	Eisenhardt og Martin (2000)
	Eksternt samarbeid og kompaniskap	Teece et al. (1997)
	Ressursanskaffelser	Eisenhardt og Martin (2000)
	Kunnskapsinnhenting fra andre	Eisenhardt og Martin (2000)
	Kunnskapsabsorbering og -skaping	Verona og Ravasi (2003)
	Ressursanskaffelseskapabiliteter	Borch & Madsen (2007)
	Læringsnettverkskapabiliteter	Borch & Madsen (2007)
	Integrering av ekstern kompetanse	Coh et al. (2005)
	Nyrekruttering av ledelse og ekspertise	Rindova og Taylor (2002)
	Forbindelse med hjørnesteinsbedrift (key player)	Coh et al. (2005)
(4) Intern ressursomforming:	Evne til omdanning/omforming av ressurser	Teece et al. (1997)
	Nye interne rutiner og handlingsmønstre	Teece et al. (1997)
	Ressursomgjøringer	Eliasson et al. (2002)
	Kunnskapsintegrering	Verona og Ravasi (2003)
	Rutiner for kunnskapsutvikling	Eisenhardt og Martin (2000)
	Læring (repetsisjon og eksperimentering)	Teece et al. (1997), Eisenhardt og Martin (2000)
	Intern ressursintegrering	Madsen et. al. (2006)
	Intern fleksibilitet	Borch & Madsen (2007)
	Kontakt med FoU-institusjoner	Eisenhardt og Martin (2000)

(Madsen 2009)

Vedlegg 3: A-Kunder

Mikro	Liten	Mellomstor	Stor
Magnar Eikeland Gruppen AS	Årdal Maskinering	Coop Nærbø	SG Finans AS
Prime People - avd Oslo	St Svithun Hotell AS	Nærbø Rør & Elektro	
BLUE LOGIC AS	Kronengruppen AS	Wiig Gartneri AS	
Dataplan Solutions AS	Sola Betong	Frøiland Bygg	
Hebra AS	Team Bygg AS - Bryne	Simex AS	
UTSIKTEN HOTELL	Nordbohus Sandnes	NORWEGIAN PETROLEUM CONSULTANTS AS	
	Dataplan Regnskap AS	Noha Norway AS	
	Wellcem AS	Depro AS	

Vedlegg 4: B-Kunder

Mikro	Liten	Mellomstor	Stor
Otium Bolig AS	Rogaland Pelsdyrforlag	Fleksi Bemanning AS	
Rogaland Regnskap AS	Kronen Gaard Hotell		
Kielland A/S	Hotel Sverre AS		
Vekstmiljø A/S	ProNav AS		
Vendere Eiendom	GamlaVærket hotell og restaurant		
Jæren Verksted Holding	Jæren Hotell		
Marvik Service AS	Automasjon og DataAS		
Toolserv AS	Lilleland AS		
OTIUM REGNSKAP AS	Total Betong AS		
Jæradvokatene	Vaktcompaniet AS		
Norflo AS	Ømi AS		
TEIGLAND EIENDOM AS	STAVANGER OILERS AS		
Favoritthytten	Henriksen Oljetransport AS		
EcoFact Sørvest AS	Magnar Eikeland AS		
Teamregnskap AS			
Expatriate Norway			
Positiv Opplæring Norge AS			
Dataplan Gruppen AS			
Klingsheim Hagesenter			
MALERBUA UTLEIE AS			

Vedlegg 5: Mellomstore Attraktive Kunder-1

Bygge- og anleggsvirksomhet	Overnattings- og serveringsvirksomhet	Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	Forretningsmessig tjenesteyting
AF BYGG ROGALAND AS AS RYFYLKE TRELAST BJELLAND AS	AMKA HOLDING AS BYRKJEDALSTUNET AS CLARION HOTEL STAVANGER AS	ACONA AS ACONA BETA AS ACONA HOLDING AS	ARCHER OILTOOLS AS ASAP PERSONAL CLOCKWORK BEMANNING STAVANGER AS COMPETENTIA AS
BYGGMESTER SAGEN AS	ESS MOBILE OFFSHORE UNITS AS KJELLEREN A/S	APPLUS RTD NORWAY AS CAN AS	DOORMAN AS
DIDRIK NYSTED AS APPLY RIG DNF AS FABER BYGG AS	PAKKHUSET PÅ HOLMEN AS QUALITY AIRPORT HOTEL STAVANGER AS QUALITY HOTEL RESIDENCE AS	DOVRE GROUP AS ENERGY PEOPLE AS FIRST GEO AS	EURO OFFSHORE AS
FINN MIDBØE AS	SJØHUSENE RESTAURANTER AS VICTORIA HOTEL AS	GLOBAL MARITIME AS IKM CONSULTANTS AS IKM LABORATORIUM AS IKM OCEAN DESIGN AS INTERNATIONAL RESEARCH INSTITUTE OF STAVANGER AS INTERTEK WEST LAB AS INTERWELL NORWAY AS KLUGE ADVOKATFIRMA AS PROACTIMA AS	FINNPERSONAL & REKRUTTERING AS FLEKSI BEMANNING AS FRANKS INTERNATIONAL AS GRUNDIG RENHOLD AS HYTECH PERSONELL AS IKM SUBSEA AS
FJOGSTAD-HUS SANDNES AS FRONT BYGG STAVANGER AS FRØILAND BYGG AS GANN TRE AS HS:VAGLE ELEKTRO AS			JONAS STAVNHEIM RENHOLD AS LIMA RENHOLD AS MDE NORWAY AS NORWEGIAN PETROLEUM CONSULTANTS AS NØKKELPERSONELL AS
JADARHUS AS JADARHUS BYGG AS JADARHUS REHAB AS JÆRENTREPRENØR AS		SKRETTING AQUACULTURE RESEARCH CENTRE AS	
JÆRENTREPRENØR HOLDING AS		WOOD GROUP KENNY NORGE AS	PEOPLE4YOU BEMANNING STAVANGER AS PROCLEAN AS
LYSE INFRA AS			R & K SERVICE AS RC CONSULTANTS AS RENHOLDSPARTNER ROGALAND AS STAB AS
MALERFIRMAET LUND & VAALAND AS MASIV BYGG AS NORDIC CRANE VEST AS NÆRBØ RØR OG ELEKTRO AS			
O TORJUSSEN & SØNNER AS ROGALAND ELEKTRO AS RYGG MASKIN AS RØNNING ELEKTRO AS SIG HALVORSEN AS SIMEX AS SINUS ELEKTRO AS Stavanger Bygg AS STAVANGER INSTALLASJON AS STILLAS & RIGGECOMPANIET AS SV BETONG AS J JOHNSEN THORSTEIN LUND AS VELDE TRANSPORT AS ØSTER HUS AS			

Vedlegg 6: Mellomstore Attraktive Kunder-2

Industri		
AERO NORWAY AS	Hubro A/S	ONECO SOLUTIONS AS
AKVA GROUP ASA	I O S TUBULAR MANAGEMENT AS	PETROLEUM TECHNOLOGY COMPANY AS
ALBATROSS INDUSTRIES AS	IKM ELEKTRO AS	PROSERV NORGE AS
ALBATROSS SERVICES AS	IKM HAALAND AS	RANDABERG INDUSTRIES AS
ALLSERVICE AS	IKM KRAN OG LØFTETEKNIKK AS	SANDNES PRO-SERVICE AS
APPLY RIG	MODULES AS	IKM MASKINERING AS
SANDNESGARN AS		
ARNE JOHANNESSEN BAKERI AS	IKM MEKANISKE AS	SCANA STEEL STAVANGER AS
AS METALLTEKNIKK	IKM STÅL OG FASADE AS	SKRETTING EIENDOM AS
ATTENDE AS	INNOVA AS	SYSTEMAIR AS
BARTEC TECHNOR AS	J JOHNSEN	SØNNER AS
T KVERNELAND	SØNNER AS	
BJØRN HANSEN AS	JÆRBETONG AS	TKS HEIS KVERNELAND AS
COMROD AS	K. LUND OFFSHORE KOMPRESSOR AS	GMC MARITIME AS
DEPRO AS	KAI HANSEN TRYKKERI AS	GMV AS
ELCOR AS	MALM ORSTAD AS	Goman-Bakeriet AS Jæren
EWOS INNOVATION AS	MALTHUS AS	HITEC PRODUCTS AS
FATLAND JÆREN AS	MARITIME CONSTRUCTION SOLUTIONS AS	HOLMENS AS
FIGGJO AS	MRC TEAMTRADE AS	WEPKO AS
FIRE PROTECTION ENGINEERING AS	MULTI PHASE METERS AS	WESTCONTROL AS
FISKÅ MØLLE AS	NOHA NORWAY AS	ØGLÆND SYSTEM AS
FJORDKJØKKEN AS	NORPRI AS	Østraadt Rør A/S
GASBET AS	NORSE OILFIELD SERVICES AS	ÅDNE ESPELAND AS
GILJE TRE AS	NORSE TECHNOLOGY AS	ÅLGÅRD OFFSET AS
GMC HVAC AS	NORTH WELL GEFRO AS	TRANBERG AS

Vedlegg 7: Intervju om dynamiske kapabiliteter

Ekstern observasjon og vurdering

1. Hvilke konkrete tiltak har DPIT for å holde ansatte faglig oppdatert?
2. Hvilken effekt har tiltakene diskutert i spørsmål (1)?
3. Har DPIT et rammeverk for å overvåke markedet det opererer innen? Hvis ja; forklar.
4. Dersom nye trender observeres i markedet: Hvordan går dere på generelt grunnlag frem for å posisjonere dere til disse nye endringene?
5. Har DPIT vært gjennom endringsprosesser de senere årene? Hvis ja; Hvordan gikk dere til verks?
6. Har DPIT noen rammer rundt deling av ideer blant de ansatte. Hvis ja; Hvordan gjennomføres dette?

Intern ressursfornyelse

7. DPIT har ansatt flere ansatte de senere årene, og skal i fremtiden ansette flere. Hvordan går dere frem for å lære nye ansatte opp?
8. Utover faglig opplæring av nye ansatte; hvilke tiltak benytter DPIT for å integrere de ansatte?
9. Dersom det ansettes medarbeidere med spisskompetanse/verdifull og sjelden kompetanse; har DPIT rammer rundt erfaringsoverføring for å sikre at denne kompetansen nyttiggjøres på en god måte, i den grad det er mulig, i resten av organisasjonen?
10. Har DPIT standardiserte prosesser for repeterende arbeidsoppgaver?
11. Har DPIT rutiner for å dokumentere erfaringsoverføring fra prosjekter?
12. Dersom medarbeidere sendes på kurs; stilles det krav om, eller oppfordres det til videreformidling av kunnskapen?
13. Opplevs det at det er kultur for å spørre medarbeidere om hjelp i DPIT? Har i såfall ansatte tilgang til en oversikt over hvilke medarbeidere som besitter ulik kompetanse?

14. Finnes det eksempler på tilfeller hvor ansatte har kommet med gode ideer for bedriften, og hvor ideene har blitt implementert? Nevn i såfall kort et par eksempler.

Ekstern ressursanskaffelse

15. Hvilke rammer finnes for å sende ansatte på kurs for faglig påfyll?
16. Er DPIT medlem av noen kunnskapsnettverk? Hvis ja; hvordan tar DPIT nytte av disse nettverkene?
17. Har DPIT samarbeid med andre bedrifter i forhold til kunnskapsdeling?
18. Benytter DPIT seg av innleid spesialkompetanse, eller er alle medarbeiderne ansatt i DPIT?
19. Har DPIT et bevist forhold til å sikre relevant og komplimenterende kompetanse til ledelsen og styret?

Intern Ressursomforming

20. Finnes det rammer rundt oppdatering av gjeldende rutiner og prosesser? F. eks hvor ofte revideres og forbedres prosesser? Eller følger medarbeiderne i liten grad forhåndsbestemte rutiner og prosesser?
21. I Hvilken grad nyttiggjør Dataplan Gruppen seg av relevant erfaringsoverføring på tvers av søsterselskapene?
22. Finnes det eksempler på tilfeller hvor kunnskap fra et søsterselskap har bidratt til å forbedre ytelsen eller kvaliteten på tjenestene til DPIT?

Vedlegg 8: Intervju med prosessgruppe 6: prosjekt

Arbeidsprosesser

1. Har dere definerte arbeidsprosesser som dere jobber etter i prosjektgruppa?
2. Har dere mange store prosjekter? Hva defineres som et stort prosjekt i DPIT?
3. DPIT var tidligere organisert i en funksjonell organisasjonsstruktur, men nå er dere delt inn i prosessgrupper? Har dette ført til forbedringer vedrørende måten dere jobber og kommuniserer på?

Produkt

4. Hvilke egenskaper og/eller kapabiliteter skiller dere ut fra konkurrenter?
5. Innen hvilke områder har dere forbedringspotensial?
6. Har du den nødvendige kompetansen for å gjennomføre prosjekter, eller er det noen områder dere burde styrkes på?
7. Har du eksempler på noen prosjekter som har blitt en suksess?
8. Har dere eksempler på noen prosjekter som gikk dårlig? Forklar i såfall hva som gikk galt og hvorfor?

Måloppnåelse

9. Har dere noen definerte målsetninger relatert til prosjektgjennomføring?
10. Hvordan er arbeidsmengden per konsulent i DPIT? Er det kultur for mye overtid?
11. Hvordan kompenseres ansatte i DPIT? Bonusordninger, overtid eller fast lønn?

Erfaringsoverføring

12. Har DPIT et rammeverk for erfaringsoverføring mellom prosjekter?
13. Hvilke kanaler bruker ansatte i DPIT for å holde seg faglig oppdatert?
14. Har ansatte i DPIT muligheten til å delta i faglig relevante kurs dersom faglig påfyll er ønsket?

15. Opplever dere i prosjekt noen synergieffekter eller fordeler fra søsterselskapene?

Vedlegg 9: Intervju med prosessgruppe 4: support

Supportprosessen

1. Har dere definerte arbeidsprosesser for håndtering av ulike support utfordringer? Hvis ja; i hvilken grad blir de fulgt?
2. Hvilke typer utfordringer er det mest og minst av?
3. Opplever dere i hektiske perioder at dere ikke har tilstrekkelig kapasitet til å tilby god IT Support?
4. Har du noen eksempler på godt løste problemstillinger?
5. Har du noen eksempler på dårlig løste problemstillinger?
6. Tar dere opptak av samtalene, og analyserer dem i ettertid?
7. Krever noen kundegrupper mer support enn andre? Hvis ja; hvilke er det snakk om.

Strategi og måloppnåelse

8. Har dere definerte målsetninger for IT support? Hvis ja; hvordan presterer dere i forhold til de målene som er fastsatt?
9. Hvilket kompensasjonsformat benytter dere for help-desken?

Produkt

10. Hvilke egenskaper og kapabiliteter skiller dere ut fra konkurrentene?
11. Innenfor hvilke områder finnes det forbedringspotensial?
12. Har avdelingen den kompetansen som trengs for å levere et godt nok produkt?
13. Hvor stor andel av kundene benytter seg av utvidede supportavtaler med lengre åpningstid for helpdesk?

Erfaringsoverføring

14. Har dere et system for erfaringsoverføring relatert til support-tjenester?

15. Revideres arbeidsprosesser jevnlig? Forklar i såfall hvordan og hvem som har ansvaret for dette.

Vedlegg 10: Intervju med prosessgruppe 3: salg

Salgsprosessen

1. Hvordan fungerer grovt sett salgsprosessen til DPIT relatert til nye kunder; driver dere proaktivt med salg og oppsøker potensielle kunder, eller oppsøker potensielle kunder i hovedsak dere?
2. Hvem er involvert i salgsaktiviteter?
3. Foreligger det et rammeverk rundt mersalg til eksisterende kunder, eller foregår det mer adhoc når dere er ute og møter kunder?
4. Hvilke kontaktkanaler benyttes i forbindelse med salgsprosessen?

Salgsstrategi og –måloppnåelse

5. Defineres det periodisk salgsmål i henhold til DPIT sine målsetninger om vekst i omsetning?
6. Har DPIT definert noen satsningsområder vedrørende hvilke kundesegmenter som bør satses på?
7. Daglig Leder nevnte i et tidligere intervju at DPIT innehar kapabiliteter som potensielt muliggjør aggressiv vekst innen drifting av hotellsystemer; Har du noen tanker om dette?

Erfaringer fra salgsaktiviteter

8. Hva opplever du som de viktigste grunnene til at kunder velger å kjøpe produkter og tjenester hos DPIT?
9. Hva opplever du som de viktigste grunnene til at kundene velger å ikke kjøpe produkter og tjenester hos DPIT?
10. Har dere noen salgsargumenter?
11. Hvilke produkter eller tjenester opplever du som enklest å selge, og hvorfor?
12. Hvilke produkter eller tjenester opplever du som vanskeligst å selge, og hvorfor?
13. Har DPIT et system for erfaringsoverføring fra salgsaktiviteter; i såfall hvilke?

14. Er det noen kundegrupper som er enklere å selge til?
15. Har dere opplevd fremgang i salgs-aktiviteter de siste årene?

Vedlegg 11: Kundeundersøkelse1-2014

Hva er det viktigste for deg (velg så mange som du føler passer)?

Kategori	Prosent
Fast kontaktperson	73 %
God informasjon	28 %
God og RASK support	89 %
God rådgivning	37 %
Høy oppetid på systemet	81 %
Lav pris	41 %
Rask respons ved feil	81 %
Support utenom vanlig arbeidstid(07:00-16:00)	17 %

Vedlegg 12: Kundeundersøkelse2-2014

Hvor fornøyd er du med følgende TJENESTER som Dataplan IT Partner AS leverer til deg og din bedrift? (1=dårlig, 10=svært bra)

	ASP Løs- ning/Citrix	Support- avtale/IT Hjelp ute hos deg	Support- telefon	Rådgivning	Annet
1	2 %	2 %	0 %	2 %	2 %
2	0 %	2 %	0 %	2 %	2 %
3	2 %	2 %	0 %	0 %	2 %
4	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	11 %	5 %
6	7 %	5 %	4 %	7 %	2 %
7	9 %	5 %	16 %	16 %	5 %
8	31 %	29 %	33 %	16 %	11 %
9	18 %	9 %	24 %	13 %	9 %
10	9 %	27 %	18 %	16 %	9 %
Har ikke/Gjelder ikke	22 %	18 %	5 %	16 %	53 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %