

Tjenestefisering blant oljebransjens utstyrsleverandører

En case studie av tjenestefisering blant små/mellomstore utstyrsleverandører til oljebransjen i Agder.

Joakim Vagle Skoge

Veileder

Tor Helge Aas

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2015

Handelshøyskolen ved UiA

Forord

Denne oppgaven ble skrevet som masteroppgave for Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved UiA, våren 2015. Den ble skrevet i forbindelse med fordypning i Økonomistyring og prosjektledelse.

Hensikten med oppgaven var å nærmere studere tjenestefisering i små/mellomstore bedrift innen oljebransjen i Agder. Dette er et høyst relevant tema om strategi for bedrifter som opererer i et marked for tiden preget av nedgangstider og nedbemanning. Oppgaven ser på om tjenestefisering brukes blant utstysleverandører for å overleve i et høykostland som Norge er.

Jeg vil gjerne takke bedriftene som satte av tid til å dele av deres erfaringer og kunnskap. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven uten dem.

Jeg vil gjerne takke min samboer Karianne, for oppmuntrende ord og tålmodighet i stressende tider.

Jeg vil i tillegg takke veileder for tydelige og konstruktive tilbakemeldinger.

Kristiansand, 29.05.2015

Sammendrag

Bakgrunnen for oppgaven er globaliseringen av markedet for norske bedrifter, og mer spesifikt utstyrleverandører til oljebransjen. Med stadig større internasjonal konkurranse er norske bedrifter nødt til å ta grep for å være konkurransedyktige mot lavkostland, spesielt når kvaliteten på det som produseres i disse høykostlandene er høy og økende.

For å være konkurransedyktige blir norske produsenter nødt til å differensiere og tillegge sine produkter merverdi. En måte å gjøre dette på er gjennom tjenestefisering. Tjenestefisering er strategien som omhandler å ikke bare selge et produkt, men selge en pakke med produkt og tjenester sammen. Dette kan foregå på mange forskjellige måter fra helt enkelt vedlikehold til full overtakelse av drift.

Denne oppgaven forsøker å se på teorien som allerede ligger til grunn og sjekke hvor relevant denne er opp mot markedet for bedrifter i oljebransjen i Agder i dag. Oppgaven begynner med en gjennomgang av teori som forsøker å finne ut hva vi vet og ikke minst ikke vet i dag. Gjennom dette arbeidet er det spesielt hull når det kommer til mindre bedrifter og spesielle geografiske steder og bransjer som stikker ut som minst forsket på. På bakgrunn av dette ønsket jeg å se på kun en bransje og i ett område – er det slik at teorien på tjenestefisering passer inn i dette segmenterte markedet?

Oppgaven finner en utbredt bruk av tjenestefisering blant disse bedriftene, men den finner også klare begrensninger i hvor langt bedriftene går. Det kommer frem at det er forskjeller for hvordan disse bedriftene tjenestefiserer med hensyn på oljebransjen og med hensyn på andre bransjer de opererer i. Rapporten diskuterer hvorfor disse forskjellene oppstår i forhold til teorien og hvorfor det er forskjell mellom bedriftene.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	6
2	Teori.....	11
2.1	Litteratursøkestrategi	11
2.2	Tjenestefisering	12
2.3	Fordeler ved innføring av tjeneste strategi.	12
2.4	Administrere overgangen fra produkt til tjeneste	14
2.5	Typer Tjenestefisering	15
2.6	Tjenestefisering i små/mellomstore bedrifter	15
2.7	Hvilke område passer det i?.....	17
2.8	Tjenestestrategier i produksjonssektoren.....	19
2.8.1	Kategorisering av markedsmanøver.....	19
2.8.2	Kostnader med innføring av tjeneste strategi.....	20
2.8.3	Samarbeidsmuligheten for innføring av tjeneste strategi.....	21
2.9	Tjenestefiserings paradokset.....	22
2.10	Kunnskapshull	23
2.11	Rammeverk for min studie	23
3	Metode	24
3.1	Valg av forskningsdesign	24
3.1.1	Alternative forskningsdesign.....	25
3.1.2	Valg av design.....	26
3.2	Utvalg av caser	27
3.3	Datainnsamling.....	28
3.4	Beskrivelse av casene	29
3.4.1	Case bedrift A.....	29
3.4.2	Case Bedrift B	31
3.4.3	Case Bedrift C	32
3.4.4	Case Bedrift D.....	33
3.5	Data analyse.....	34
3.5.1	Analyse strategier	35
3.5.2	Analyse teknikker.....	35
3.5.3	Min analyse	36
4	Resultat/Funn	37
4.1	Case bedrift A.....	37
4.2	Case bedrift B	39

4.3	Case Bedrift C	41
4.4	Case Bedrift D	47
5	Diskusjon/Konklusjon.....	48
5.1	I hvilken grad tjenestefiserer små/mellomstore utstyrleverandører til oljebransjen? 48	
5.2	På hvilken måte tjenestefiserer små/mellomstore utstysleverandører til oljebransjen? 51	
5.3	Hvorfor/Hvorfor ikke tjenestefiserer små/mellomstore utstysleverandører til oljebransjen?.....	55
6	Studiens begrensninger og videre forskning	63
	Referanser:	67
7	Vedlegg	68
7.1	Vedlegg A) Intervjuguide Tjenestefisering	68

1 Innledning

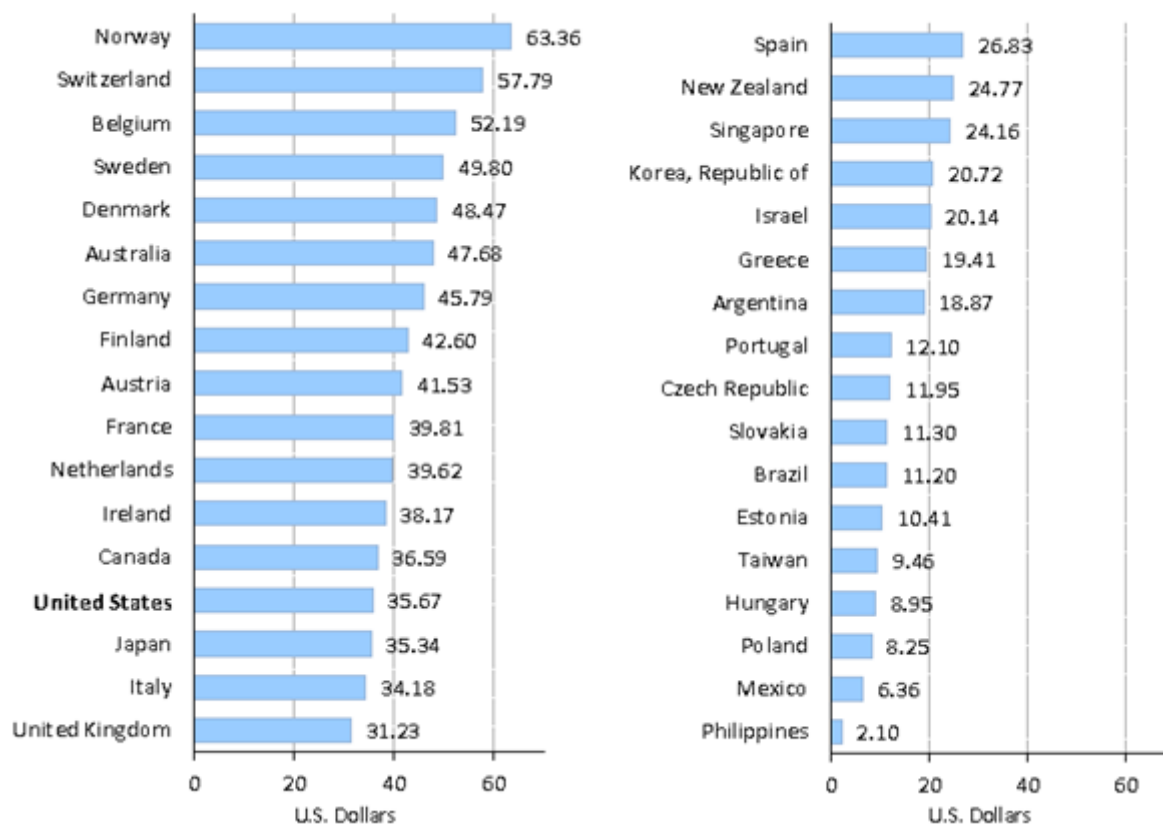
Tjenestefisering, eller på engelsk «servitization» er et begrep som brukes om forretningsideen hvor man ikke lenger kun produserer ett fysisk produkt men også tilbyr tjenester i relasjon til produktet (Vandermerwe & Rada, 1989). Dette kan være innstallering, vedlikehold og i noen tilfeller drift. Begrepet brukes også om de som går over til å kun tilby tjenester og ikke lenger produserer egne produkter i det hele tatt.

I en verden i endring hvor grensene blir stadig mindre og forflytningen av produkt over landegrensar blir stadig lettere er det også økt konkurranse. Samtidig er det stadig vanskeligere å konkurrere på kvalitet alene på homogene varer. Kvaliteten på det som produseres i lavkostland er høy og økende. Dermed blir det viktig for produsenter i land med høy produksjonskostnad som Norge, å skille sideprodukter ut på andre måter enn kvalitet. Her kommer tjenestefisering inn, for å øke lønnsomheten på varene de produserer tilbyr de også tjenester som gjør livet til kjøper enklere. De får ikke lenger bare levert ett produkt, men de får pakken med produktet, installering, opplæring, service og i noen tilfeller komplett drift. Det finnes også de som ikke lenger leverer produktet, men kun kommer inn med kompetansen og personell til innstallering, vedlikehold og mulig drift. Leverandør/selger av slike tjenester kan tjene gjennom større salg, inntekt utover varepris og ikke minst mersalg av reservedeler som det blir mer naturlig å kjøpe gjennom selskapet som tar vedlikeholdet. Mottaker/kjøper tjener på økt effektivitet gjennom raskere implementering av produktet, stabil drift og at de slipper en opplæringsperiode deres ansatte eller at de må skaffe personell nødvendig for å bruke produktet i bedriften.

«The substantial potential revenue, higher profit margins and the fact that services are a more stable source of revenue, constitute the financial benefit.»

(Gebauer, Fleisch, & Friedli, 2005)

Mye av grunnen til at vi ser et skifte i industrien fra ren produksjon til tjenestefisering er økt internasjonal konkurranse og redusert lønnsomhet på bakgrunn av dette. Norge har lenge hatt høye produksjonskostnader, som er reflektert i US Bureau of Labor statistics oversikt over forskjellen i lands timelige kompensasjon i produksjon for 2012.



Tabell 1.1 Timesbasert kompensasjon i produksjon (Bureau of Labor statistics 2013)

Nylig ble en undersøkelse ved Agderforskning sluppet som viser hvor aktuelt dette temaet er (Jørgensen, 2015). I en kronikk skrevet av redaktøren for rapporten redegjør han for hovedfunnene angående mekanisk industri på Sørlandet. Deres undersøkelse viser at lønnsomheten blant mekaniske produksjonsbedrifter på Sørlandet har mer enn halvert siden før finanskrisen, kostnadene øker og kvalitetsdifferansen til utlandet minker. Utfordringen fortsetter med at mye av bransjen er knyttet opp til oljebransje og oljeprisen er siden sommer 2014 sunket med nesten 50 prosent (Jørgensen, 2015).

Undersøkelsen peker hovedsakelig på ett problem som er at ikke bedriftene utvikler egne varer, men produserer på andres kravspesifikasjoner. Dermed blir konkurransen avgjort på pris på bakgrunn av arbeidstimer og kapasitet, noe som ikke gagnar ett høykostland. Hvis derimot bedriftene kunne utnyttet den høye kompetansen som de innehar og drevet mer egen utvikling og innovasjon vil de kunne øke lønnsomheten. Lønnsomheten på egne utviklede og eide produkter er høyere enn de hvor man produserer på andres spesifikasjoner. I tillegg til dette åpner det seg en mulighet for å ta del i markedet for service og vedlikehold (Jørgensen, 2015).

Teknologiens betydning

En muliggjører av økt tjenestefisering er teknologi. Informasjons teknologiske utviklingen har gjort det enklere å finne ut hva de enkelte kundene trenger, behøver og samtidig gjør det mulig å overvåke hvordan produktene blir brukt. Dermed kan man optimalisere kundenes bruk av produktet og produktets funksjon. Dette er nødvendigvis avhengig av at man ikke bare er ren produksjonsbedrift, men også tar del i kundens bruk av produktet. Baines og Lightfoot summerte forholdet mellom levering av avanserte tjenester og IKTer (Informasjon og Kommunikasjon Teknologier) (Baines & Lightfoot, 2013).

«To deliver advanced services manufacturers deploy ICTs that provide remote monitoring of product (asset) location, condition and use. This enables actions to manage maintenance, repair, field operation, and improvements to product design (Baines & Lightfoot, 2013).»

Den rene teknologiske utviklingen på produktene gjør også selve bruken av produktet vanskeligere. Det krever mer kunnskap for å utnytte mulighetene mange produkter gir. Dette vil man klare i langt større grad om man benytter seg av kunnskapen som ligger hos utvikler og produsent. Tjenestefisering muliggjør dette.

Tjenestefisering på verdensmarkedet.

Studien til Andy Neely (2008) viser et klart skille i hvilke land som tjenestefiserer og det er klart mer vanlig i utviklede land. Mens USA har andel tjenestefiserte bedrifter på 59%, Finland 53%, Singapore 49% og Norge med 31%, har Kina i andre enden av skalaen en andel på 1%.

Slepniov, Waehrens og Johansen viser til at tendensen er at produksjon blir flyttet til fra selskapene i utviklede land til lavkost-land. På bakgrunn av denne utviklingen er selskap nødt til å endres og flytter fokus fra produksjon og montering til å utvikle pakkeløsninger med tjenester som en stor del av dem (Slepniov, Waehrens, & Johansen, 2010).

Tjenestefisering i Norge

Tjenestefisering i Norge er et spennende tema. Vi har allerede stadfestet at vi er blant de dyreste i verden på arbeidskraft og dette gjør det vanskelig for norske bedrifter å konkurrere på generiske produkter som produserer langt billigere i utlandet.

Gjør man et søk i google scholar etter «servitization» får man omtrent 3.950 treff, mens søker man på «servitization Norway» får man 192 treff. Og ser man kjapt igjennom disse treffene ser man at de færreste treffene er forskning gjort på tema i Norge.

En av studiene man finner er *Development of performance based service strategies for oil and gas sector*. Det er en case studie gjort av Rajesh Kumar og Tore Markeset for å se på det økende behovet for servicer blant produksjonsfasiliteter for å kunne prestere etter kravene som de møter. Studiene ser ikke direkte på tjenestefisering, men ser på å lage ett rammeverk for utvikling av tjenester. I konklusjonen av studien peker Kumar/Markeset på at flere av respondentene på undersøkelsen stadfestet at fokuserte sin service-strategi mot å tilby komplette pakker med produkter og tjenester inkludert. Og at denne utviklingen er en av grunnene til at et rammeverk for service utvikling er nødvendig (Kumar & Markeset, 2007).

I tillegg finner man en masteroppgave på temaet skrevet av Ida Fiksdal og Karan Kumar Kathuria. Oppgaven heter *Servitization in Norwegian Manufacturing*, og dreier seg om hvorfor tjenestefisering er så attraktivt for norske produksjonsbedrifter og hvordan det implementeres. De finner i sin undersøkelse at det er attraktivt fordi det bidrar til samkjøring mellom deres tilbud og deres komparative fortrinn, I tillegg til at kundene verdsetter det. De peker videre på at bedrifter som ønsker den endringen bør legge stor vekt på overgangen som er nødvendig. Samt at de nødvendige ressurser som utvikles og endringen i kultur og struktur gjør overgangen vanskeligere enn mange forventer (Fiksdal & Kathuria, 2011).

Det er vanskelig å finne studier som ser på hvor utbredt fenomenet er i Norge og regionale forskjeller. Det er også vanskelig å finne studier som ser på betydningen av bedriftsstørrelse. Det finnes derimot studier som ser på en spesifikk bransje, men få som ser på forskjellene mellom ulike bransjer.

Tjenestefisering er blitt utsatt for omfattende forskning. Det er gjort store undersøkelser på fordelene med det, hvordan man bør utføre det og forutsetninger for å klare det. Det er gjort lite forskning på hvor utbredt det er mer regionalt. Det er gjort undersøkelser som viser en global trend, men ikke som ser på regional utbredelse eller variasjon. Det finnes også lite forskning som skiller mellom ulike bransjer. Det er forsket mye på vareproduserende bedrifters utvikling mot tjenestefisering, men mindre på forskjeller mellom for eksempel flyindustrien, bilindustrien og oljeindustrien.

Kunnskapshull

Som jeg utreder litt nærmere i kapittel 2.4 så ser jeg et kunnskapshull om tjenestefisering i små og mellomstore bedrifter. Dette gjelder både når jeg søker internasjonalt på studier gjort, men også studien jeg viste til av Fiksdal/Kathuria er gjort på større norske produksjonsbedrifter. Er det slik at en stor organisasjon er nødvendig for å gjennomføre tjenestefisering som strategi, som blant andre Fiksdal/Kathuria har pekt på som ressurskrevende.

Det er gjennom mine søk ikke dukket opp noen som har sett på samme tema, begrenset av lokasjon, størrelse og industri. Dette leder meg til min studie. Jeg ønsker å legge på en del begrensninger både fordi tid og kapasitet vil begrense en slik oppgave som dette, men også fordi jeg ønsker å se på de bedriftene som ikke er de første vi tenker på, men samtidig er bedrifter som møter en tøff hverdag i høykostland som Norge.

Forskningsspørsmål

Mitt forskningsspørsmål har som mål å fylle et av disse hullene spesielt for små/mellomstore utstyrsleverandører til oljenæringen i Agder. Jeg velger dermed å definere små/mellomstore etter definisjonen brukt blant annet av NHO og Norsk forskningsråd og si at det er bedrifter med 100 eller færre ansatte(Thorsen, 2012).

Mitt ønske er å finne ut hvorfor bedrifter på i Agder tjenestefisere, er det fordi det er tvunget frem for å kunne konkurrere? Er det fordi det er eneste måten å møte krav fra kunder? Eller kanskje det er gjort for å være tidlig ute i ett marked i endring? Er dette noe som bare er blitt til eller er det nøye gjennomtenkt og klart bevisst? Men før jeg ser på

hvorfor bedriftene tjenestefiserer eller ikke så ønsker jeg å finne ut mer om i hvilken grad de gjør og hvordan de gjør.

Forskningsspørsmålene mine blir dermed:

- 1) I hvilken grad tjenestefiserer små/mellomstore utstyrleverandører til oljebransjen?
- 2) På hvilken måte tjenestefiserer små/mellomstore utstyrsleverandører til oljebransjen?
- 3) Hvorfor/Hvorfor ikke tjenestefiserer små/mellomstore utstyrsleverandører til oljebransjen?

Oppbygging av studien

I denne studien kommer jeg først til å redegjøre for gjeldene teori, så beskriver jeg metodene og hvordan de ble brukt for å undersøke forskningsspørsmålene, deretter blir funnene jeg har gjort presentert og til slutt vil jeg diskutere disse funnene opp mot teorien og prøve å dra slutninger basert på dette.

2 Teori

2.1 Litteratursøkestrategi

I søket etter teori om tjenestefisering brukte jeg google scholar som søksmotor. Det var her jeg uten tvil fant hovedbolken av mine treff og mesteparten av kildene jeg har sitert til i oppgaven. Søket etter bøker gav få treff, men dette kan være ett resultat av at temaet fortsatt regnes som relativt nytt og forholdsvis få bøker er skrevet om temaet. Det meste av litteraturen kommer i form av fagartikler.

Jeg begynte med å søke på norsk og tjenestefisering, dette gav få eller ingen treff og jeg skjønnte fort at søkene og mengden stoff er å finne på engelsk.

I sorteringen av artikler hadde jeg en klar strategi på bruk av de artiklene som var sitert mest innenfor temaene jeg ønsket å se på. Disse temaene var hovedsakelig tjenestefisering generelt, tjenestefisering i produksjonsbedrifter og i små/mellomstore bedrifter. I tillegg så jeg etter artikler om grad av tjenestefisering og ulike typer tjenestefisering.

2.2 Tjenestefisering

Fra 80-tallet har det blitt forsket på og skrevet om muligheter til lønnsomhet og vekst som produksjonsbedrifter hadde gjennom å utvide fra fokus på produkt til produkt og tjeneste. De første som brukte begrepet tjenestefisering i forbindelse med produksjon var Vandermerwe og Rada, 1989. De definerte tjenestefisering eller *servitization* av engelsk som moderne bedrifters tilbud av komplette pakker eller *bundles* som var kundefokusert og kombinerte varen, tjenester, støtte/support, *self-service* og kunnskap (Vandermerwe & Rada, 1989).

Bowen og Siehl skrev også i 1989 om denne utviklingen. De så både på produksjonsbedrifters utnyttelse av tjeneste-elementet, men også på mulighetene for tjenestebedrifter til å tilby varer. De beskrev tjenestefiseringen som en utvikling hvor vareproduserende bedrifter også tilbydde tjenester i pakker med varene (Bowen, Stiehl, & Schneider, 1989).

Innen produksjonssektoren og i denne oppgaven vil vi videre definere produktet eller varen som en materiell gjenstand som et direkte resultat av produksjonsprosessen. Tjeneste er litt vanskeligere å definere, men Sabine Moeller argumenterer i sin artikkel *Characteristics of service* for fire kjennetegn ved tjenester, nemlig at de er immaterielle, heterogene, uatskillighet og ikke mulig å lagre (Moeller, 2010). Kotler og Keller har en standard definisjon på tjenester.

«En tjeneste er enhver handling eller utførelse som en part kan tilby en annen som i sin essens er immateriell og ikke resulterer i eierskap av noe.» (Kotler & Keller, 2006)

2.3 Fordeler ved innføring av tjeneste strategi.

Mathieu(2001) trekker i hovedsak frem tre felt hvor fordelene kunne sees; finansielt, strategisk og markedsføringsmessig(Mathieu, 2001).

Finansielt mener flere at det å kommersiellere tjenester rundt ett fysisk produkt kan føre til økt fortjeneste. Det er også blitt foreslått at det kan føre til redusert sårbarhet og

mindre usikkerhet rundt kontantstrømmen. Dette bildet blir nyansert av problemer rundt prising av tjenester. Det kan være vanskelig å vite kostnaden forbundet med å formidle tjenesten. Dermed kan også prising av tjenesten bli vanskelig og de økonomiske fordelene med innføringen av tjenester er langt fra systematiske. Mathieu(2001) argumenterer for at jo mer spesifikk og intens tjenestene er, jo mer finansiell fordel vil man kunne finne. Dette avhenger av bedriften får kostnadene under kontroll, samt finner en konsekvent måte å prise dem på. Dette samsvarer med at jo mer spesifikt og intenst det er, jo mer gjennomtenkt er det da det påvirker fundamentet i bedriften(Mathieu, 2001).

Strategiske fordeler ble først sett på etter en lang periode hvor produkttjenester var ett nødvendig onde, det ble først utover på 80-tallet sett på som ett reelt konkurransemessig fortrinn. På 90-tallet viste noe undersøkelser at flere bedrifter så på tjenester som en av sine viktigste konkurransemessige fordeler og det ble ofte inkludert i deres globale steg mot kvalitet. Mange forfattere mente det var konkurransemessig likhet med mange produserte varer og i tillegg ble et teknologisk overtak og lavkost-produksjon to strategier som ble stadig vanskeligere å opprettholde. Dermed ble et potensielt fortrinn tjenestestrategien. Igjen mener Mathieu(2001) at det ikke er slik at ulike tjeneste manøver har det samme potensiale på strategisk fortrinn, men at det er sammenheng med intensiteten og spesifisiteten på tjeneste. Det høyere intensitet bedriften legger i tjenesten, altså hvor dypt i organisasjonen det går, det mer strategiske fordel vil en finne. Dette fordi intensiteten de går inn med avgjør i hvilken grad de er i stand til å utvikle nye visjoner og følge markedets utvikling(Mathieu, 2001).

Markedsførings fordeler følger som resultat av en bred oppslutning rundt at tjenester har potensialet til å heve produktet som tilbys og appellere til kunden. I bedriftsmarkedet påvirker produkt tjeneste strategien kundetilfredshet, økt bruk av nye produkter og styrker kundens selvtillit og selgers kredibilitet. Som et resultat av overlegen tjeneste øker både første og repeterte salg, som igjen øker markedsandel. Mathieu(2001) viser til at noen forfattere fremmer viktigheten av å være proaktiv i bruken av tjeneste som strategi. Først må man skille mellom tradisjonelle tjenester og mer avanserte, komplette tjenester. Tradisjonelle tjenester er ikke lenger tilstrekkelig og selv om bedriften må tilby disse må de også vurdere kundenes forventninger og svare dem med tjeneste løsninger. Etter dette må man utvikle strategier for å tilby kundene hjelp etter salget. Det

inkluderer å hjelpe med implementering av produktet for å maksimere utnyttet av produktet og produksjonen. De markedsføringsmessige fordelene avhenger ikke i samme grad av spesifisitet slik som de to andre, men avhenger av tjenestemanøver med tanke på intensitet. Det mer intensitet, det mer markedsføringsmessige fordeler finner vi (Mathieu, 2001).

2.4 Administrere overgangen fra produkt til tjeneste

Oliva og Kallenberg (Oliva & Kallenberg, 2003) så på teorien rundt tjenestefisering, og håndteringen av endringen fra produkt til tjeneste. De fant at det første de firmaene de så på som var suksessfulle i overgangen gjorde var å konsolidere de produkt-relatert tjeneste. Tjenester måtte ikke lenger bli sett på som ett nødvendig onde som måtte til for å få solgt produktet. De måtte slå sammen firmaets tjeneste-tilbud under en egen enhet. Denne sammenslåingen er ofte fulgt opp av sterkere initiativ til å styrke tjeneste og skape nye. Innad gir dette en mulighet til å lettere se hvordan tjeneste påvirker firmaet og hva som er bra eller dårlig. Utad gir det bedre tjenester som igjen gir mer fornøyde kunder.

Det neste bedriftene gjorde var å entre installert base tjenestemarkedet. Dette gjør man gjennom å oppdage mulighetene og sette opp nødvendig prosesser og strukturer til å kunne utnytte det. Dette er et resultat av steg en som gjorde at de lettere kunne overvåke mulighetene med separat tjeneste-enhet.

Videre må de utvide tjenestetilbudet på installert base. Dette skjer gjennom to endringer. Den første er fra transaksjon- til relasjon-basert kundeforhold. Fra å selge tjenester for en fast pris og påslag til å tilby alt av tjenester for en periode for en fast pris. Dette innebærer en endring i hvem som bærer risiko, fra bare kunde til delt. Dette skiftet kommer som ett resultat av at man ønsker å bedre utnytte kompetansen hos produsent/leverandør. Den andre endringen er skifte i fokus fra at produktet skal virke til hvor godt og effektivt det virker i bedriftens prosess. Produktet blir bare en del av tilbudet i stedet for hoveddelen. Oliva og Kallenberg ser for seg ett siste steg som innebærer operasjonell overtakelse, altså overta både vedlikehold og drift på vegne av kjøper. Men i deres utvalg var ingen av bedriftene kommet så langt (Oliva & Kallenberg, 2003).

2.5 Typer Tjenestefisering

Det finnes omfattende studier av tjenestefisering, hvorfor en gjør det og i hvilken grad en gjør det. Studien av Gebauer, Bravo-Sanchez og Fleisch (Gebauer, Bravo-Sanchez, & Fleisch, 2007) så på i hvilken grad og fant at det var tre ulike tjeneste strategier som ble benyttet for å tilpasse seg miljøet de bedriften opererte i.

Ettersalgs-tjenesteyter, bedriftene her er i høyst konkurransepregede marked hvor kunden investerer i lavkost produkter. Lave priser reduserer produktets reliabilitet, noe som igjen øker behov for tjenester for å oppretthold funksjon. Ettersalgs-tjenesteyteren skal sikre brukeren kapasiteten til produktet gjennom reservedeler, reparasjoner, inspeksjoner, telefonhjelp og grunnleggende opplæring. Disse tingene er ikke inkludert i prisen av produktet. Denne måten å gjøre det på legger opp til at kunden selv kan velge hva de ønsker gjort og kan lett sammenligne priser på tjenestene og forhandle om disse(Gebauer et al., 2007).

Videre har vi kundestøtte-ytere. Disse bedriftene opererer i ett marked hvor enestående kvalitet er i fokus. Reliabilitet og prestasjon er viktig i produktet i tillegg til strengere tjeneste krav. De ønsker tjenester som støttet opp under effektivitet i produktet etter det er kjøpt. Her er det ikke den samme konkurransen på pris og bedrifter skiller seg ut på tekniske prestasjoner og kvaliteten på tjenesten(Gebauer et al., 2007).

Til sist har vi Utviklings partnere. Kundene her forventer spesifikke løsninger for prosesser. Man opplever her at forskjellene på produkt og tjeneste er likt og dermed vanskelig å skille seg ut. Individuelle løsninger for kundens prosesser er slik de skiller seg ut. Kunden vil her knytte til seg de bedriftene som på best mulig måte bidrar til nyvinning og innovative løsninger i egen bedrift. De skaper verdi gjennom samarbeidet, gjerne fordi kunden ønsker mer kunnskap om ett spesielt tema, dermed blir andre hentet inn for å lære bort og rådføre (Gebauer et al., 2007).

2.6 Tjenestefisering i små/mellomstore bedrifter

Hovedfokus i denne oppgaven vil ligge på tjenestefisering i små og mellomstore bedrifter. Derfor har jeg viet litt ekstra fokus på teori rundt disse. Mye av forskningen

gjort på tema er gjort meget generelt og gjerne også med fokus på store bedrifter med mulighet til å sette inn store ressurser av kapital og penger for å få på plass egne tjenesteavdelinger. I tillegg argumenterer Olivia og Kallenberg for at man bør entre tjenestemarkedet gjennom tjenester til sin installerte base (base av installerte produkter en produsent har ute hos kundene sine)(Oliva & Kallenberg, 2003).

Dette vil ikke alltid være en mulighet hos mindre bedrifter. Etersom mange av små/mellomstore bedrifter ofte selger gjennom distributører, leverer gjennom installatører og dermed har begrenset tilgang til sin base. Dermed må de se på å tilby tjenester gjennom å vurdere sin salgskanal, oppfordre leverandører til å tilby og gjennom å legge opp til *paybacks* (Gebauer, Paiola, & Edvardsson, 2010).

Gebauer, Paiola og Edvarsson mener at hvordan små/mellomstore bedrifter går inn i tjenestemarkedet avhenger av fire dimensjoner som gjelder forretningsmiljøet og bedriftens plassering i verdikjeden. Disse fire dimensjonene er: 1) kompleksiteten i hva markedet ønsker: er markedets ønsker spredt og svært forskjellig 2) antall kunder: 3) salgsmodellen: selger de direkte til kunder eller gjennom distributører 4) kompetitive differensiering: i hvilken grad er de i stand til å skille seg ut og konkurrere. Om ikke nødvendigvis på teknologi så kanskje på samarbeid og evne til å forstå kundens behov.

Disse fire dimensjonene danner to distinkte forretningsmiljøer for små/mellomstore bedrifter. På den ene siden har man få kunder med direkte tilgang til dem, sofistikerte servicebehov på tvers av kundene og høy grad av konkurransemessig fortrinn ved kundesamarbeid. På den andre siden har man mange kunder med dårlig tilgang på dem, sofistikerte men oppstykket servicebehov og teknologisk likhet på produktene. Dette igjen resulterer i fire forskjellige tilpasninger.

A) Leverandør som selger direkte til få kunder. I denne tilpasningen begynner tjenesteutviklingen med å tilby logistikkjenester som bufferlager for hovedkunder. Disse logistikkjenestene var forbundet med å sette opp reparasjonssenter for å støtte reparasjon og tjenester. Dette igjen ble fulgt opp med å vurdere en endring fra produsert på ordre til designet på ordre og starten av forskning- og utviklings-avdeling.

B) leverandører som selger til distributører. Dersom en bedrift skulle fortsette å selge gjennom distributører så startet utviklingen med konsulenttjenester for distributøren. Dette strekker seg til kundeservice da for eksempel reparasjoner blir å regne som kjernevirksomhet og risikabelt å dele med distributør. Dersom bedriften ville gå videre var neste steg å eie egne salgsavdelinger.

C) Produsenter som selger direkte til få kunder. Gjennom deres tette kundeforhold ble det her observert at de ikke tilbydde tjenester systematisk. Kundene som etterspurte det, fikk etterspørselen møtt. Bedriftene her begynte med å konsolidere eksisterende tjenester. Tjenestene gikk fra å være styrt av nøkkelperson ansvarlige til å bli satt sammen i en portefolio basert på kundeforhold. Denne beskrev hvordan tjenestene skulle bli tatt betalt for. Opprinnelig var tjenester bakt inn i pris og dette ble ikke totalt endret, men noen tjenester ble tatt ut fra produktprisen.

D) Produsenter som selger til distributører. Her var tjenester en bevisst aktivitet og tilbudet gitt til distributør og kunder. Her var ikke tjenestene bakt inn i produktpris da det var produsenten som tilbydde disse uten involvering fra distributør. Bedriftene begynte her med å vurdere hvordan distributør kunne bli involvert for å øke motivasjonen for å støtte tjenestetilbudet fra produsent. Utvekslingen av informasjon mellom disse resulterte i kjøp eller lag avgjørelser. Altså om distributøren skulle lage/tilby tjenesten eller kjøpe den av produsenten (Gebauer et al., 2010)

2.7 Hvilke område passer det i?

Når man leser forskning om tjenestefisering kan det fremstå som absolutt sannhet at produksjonsbedrifter i utviklede land må tjenestefisere for å overleve. Mye av forskningen gjort ser ofte bort i fra potensielt viktige elementer som sektor og miljø/land. Turunen og Finne ønsket å gå dypere på dette, vil det uansett sektor og land være en holdbar strategi med tjenestefisering?

«Understanding manufacturers' organizational environment is of the utmost importance for managers of industrial organizations to be able to decide on strategic actions and resource allocations, such as to what extent to broaden the offering from pure products towards service provision.» (Turunen & Finne, 2013)

Deres funn gav seks miljømessige forhold som innvirket på beslutningen om å tjenestefisere eller ikke, og i hvilken grad.

- 1) Det første de fant var at antall tjenestefiserte bedrifter i et gitt miljø påvirker inngangskostnad til tjenestemarkedet. Er det få bedrifter som driver med det er det ofte lav legitimitet og forbrukerne stoler mer på egne tjenestesystemer. Øker antallet tjenestefiserte bedrifter vil også legitimiteten øke, sammen med konkurransen. Til slutt vil økt bruk av tjenester begrense tilgjengelig ressurser og overveie økt legitimitet. Dermed vil bedrifter som ikke kan konkurrere velge vekk tjenester eller mulig og legge ned.
- 2) Det neste er todelt, dersom produsenter i en geografisk populasjon klarer å etablere en sterk markedsposisjon inne tjeneste før konkurrenter vil de kunne stå sterkt imot konkurrentene. Og hvis de starter etter vil de møte sterk motstand hos de etablerte.
- 3) Mengden tjenesteressurser holdt av produsenter innad i en industri, er positivt korrelert med inngangskost (entry rates) og negativt med utgangskost (exit rates). Og tilgangen på industri-spesifikke ressurser er positivt relatert til inngangskostnad for den tjenestefiserte populasjonen og negativt relatert til utgangskostnad. Dette vil si at om du enten holder mye ressurser selv eller har god tilgang på de vil det være enklere å tjenestefisere og vanskeligere/dyrere å slutte med det.
- 4) Det fjerde punktet er koblinger med institusjoner som industri foreninger, utdanningssystemer, arbeidssystem og finanssystem har positivt kobling til inngangskostnad og negativ til utgangskostnad. Har du disse koblingene vil det gjøre overgangen til tjenestefisering enklere/billigere.
- 5) Om teknologisk innovasjon bidrar til dominasjon av tjeneste-markedet for ett par tidlige deltakere som startet disse teknologiske endringene så vil utgangskostnaden øke blant små tjenestefiserte produsenter og

inngangskostnaden for hele populasjonen reduseres etter oppbygging av tjenestefisert populasjon.

- 6) Det siste punktet går på politiske faktorer, hovedsakelig påvirkning gjennom lovgivning og regulering. Turunen og Finne fant at introduseringen av lovgivning og poliser som øker kravene til produktrelatert tjeneste i en industri i ett spesifikt område har positivt forhold med inngangskostnaden for tjenestefisert populasjon. Mens en nedregulering av utstyrsvedlikehold senker inngangskostnadene og øker utgangskostnadene for den allerede tjenestefiserte populasjonen, gjennom å øke konkurransen fra andre populasjoner.

Disse punktene mener de delvis påvirker hvordan produsenter i gitte industrier velger å tjenestefisere. (Turunen & Finne, 2013).

2.8 Tjenestestrategier i produksjonssektoren

2.8.1 Kategorisering av markedsmanøver.

De fleste produsenter tilbyr tjenester av ett eller annet slag. De selges ofte i pakker, eller tilbyr distribusjon eller reparasjon. Noen firmaer tilbyr relativt standard tjenester som etter-salg service, mens andre går lenger i hva de tilbyr. Noen tilbyr tjenester som er klart knyttet opp til deres produkter mens andre tilbyr tjenester som kan være med på å endre oppfatningen av deres bedrift(Mathieu, 2001).

Mathieu(2001) så at det var vanlig å enten kategorisere tjenester etter når de ble tilbydd eller om de var transaksjon- eller relasjonsrelatert. Alle disse var enten kategorisert omkring hva de tilbydde eller tjeneste kun relatert til det bedriften tilbydde. Mathieu(2001) ønsket å gå ett skritt videre basert på at tjenester kunne være mer enn tilbud eller produkttjenester.

Mathieu(2001) kategoriserte i to dimensjoner. Den første etter tjenestens spesifisitet. Er tjenesten kundeservice, produktservice eller tjeneste som produkt. Den andre kategorien er organisatorisk intensitet. Graden av tjenesten og dens påvirkning på bedriften. Dette deles inn i tre deler; taktisk, strategisk og kulturelt. Taktisk manøver er forbeholdt spesifikke handlinger i markedsføring, på produktutvalget. Den

strategiske ønsker å tilegne selskapet med noen nøkkelkomponenter, uten å endre dets verdier eller mål. Den kulturelle endrer bedriftens mål og kan potensielt endre karakteristikk ved bedriften(Mathieu, 2001).

Den første dimensjonen omhandler tilbudet utad mens den andre gjelder interne endringer og forskjeller. Mathieu(2001) antar ett forhold mellom disse, altså jo mer intenst desto mer spesifikt. Videre mener de også at det som skal til for å endre det er annerledes. Mens spesifisitet handler om å ta en avgjørelse og utføre den, vil intensiteten handle om å utforme og nære en plan(Mathieu, 2001).

2.8.2 Kostnader med innføring av tjeneste strategi.

Et produksjonsfirma som ønsker å implementere tjeneste strategier må ikke bare se på fordelene forbundet med det. De må også vurdere forventet investering nødvendig for oppnå fordelene(Mathieu, 2001).

Konkurransmessige kostnader innebærer at om man ønsker å etablere seg innen et nytt markedssegment så møter en også nye konkurrenter. Disse konkurrentene er kanskje uventede, for både tjenesteytere, distributører og klienter er her konkurrenter. For at en skal kunne overleve i det nye markedet er det viktig å bygge opp egne konkurransmessige fortrinn. Og denne kostnaden er den konkurransmessige kostnaden.

Politisk kostnad er et resultat av at utvikling og innføring vil være en trussel for noen enheter og en mulighet for andre enheter. Hvis en underenhet føler at tjeneste strategien går imot deres autoritet, ekspertise, ansvar eller ressurser vil de kjempe i mot den. Og motsatt vil også de som ønsker innføring, kanskje på grunn av mer ressurser eller makt, kjempe for den. Den politiske prosessen fører til en politisk kostnad, for at man skal effektivt kunne innføre strategien må man møte motstanden, og hankses med konfliktene mellom grupper og mennesker(Mathieu, 2001).

2.8.3 Samarbeidsmuligheten for innføring av tjeneste strategi.

På grunn av nivået og spesifisiteten av kostnader som følger innføring av tjeneste strategien, bør produksjonsbedrifter vurdere muligheter for samarbeid, sier Mathieu(2001).

Selv ved å se bort fra deling av risiko har man tre store fordeler med samarbeid. For det første tilfører det produsenten store ressurser med tanke på å bygge konkurransemessig fortrinn. Deretter er det en innovativ og oppfinnsom måte å forme et slikt fortrinn og for det tredje kan det moderere de politiske kostnadene forbundet med innføring. Samarbeidsmulighetene blir beskrevet rundt 3 hoveddimensjoner.

Samarbeidskontinuum viser til at det finnes ulike intensiteter og realiteter med tanke på samarbeid. Her er det hovedsakelig 3 nivåer som er internalisering, partnering og outsourcing. Internalisering vil være å holde hele tjenestemanøveren internt i bedriften, mens outsourcing vil være å flytte hele tjenestemanøveren til en partner. Partnering er mellomtingen som innebærer deling av ansvar mellom produsent og partnere(Mathieu, 2001).

Potensielle partnere i et samarbeid er potensielle konkurrenter som tidligere nevnt i distributør, kunde og tjenesteleverandør. I tillegg vil det også kunne være alle andre produsenter i samme marked.

Samarbeidssteder er hvilke områder en kan samarbeide. Her nevnes to hovedområder, tjenesteutformingen og tjenesteutføringen.

Kostnaden ved samarbeidsmulighetene må tas hensyn til under innføringen i relasjon til fordelene det medfører. Og transaksjonskostnader markerer kostnaden ved å kjøre systemet. Det kan virke som at kostnaden med å samarbeide øker i takt med tjenestespesifisiteten og intensiteten. Dette på grunn av mer kompleks beskrivelse av roller, større tilpasningsproblem og større vansker med å løse incentivproblem (Mathieu, 2001).

2.9 Tjenestefiserings paradokset

Som nevnt i innledningen angående økonomiske fordeler/bakgrunn for tjenestefisering har tjeneste potensielt høyere marginer enn produkter (Gebauer et al., 2005). Det som er blitt observert og kalt Service Paradox av Gebauer, Fleisch og Friedli er at bedrifter ser denne muligheten og investerer i utvidelse av tjenesteavdelingen. Dette øker tjenestetilbudet og kostnadene med det, men skaper ikke det forventede høyere utbytte (Gebauer et al., 2005).

Så med dette i tankene, hva er det som hindrer bedrifter i å utnytte potensialet med en utvidet tjeneste-enhet?

Artikkelen konkluderer med tre punkter. For det første stammer tjeneste paradokset fra et kognitivt fenomen som begrenser lederes motivasjon til å utvide tjeneste-enheten. Ledere har vanskelig for å komme seg over disse på grunn av deres selvoppfyllende natur, dersom en ikke tror noe kommer til å fungere eller gi resultater så gjør det mest sannsynlig ikke det. Det ble funnet en erosjon i tjeneste kvaliteten rett etter flere organisatoriske endringer som igjen forsterket ledernes inntrykk av at for stort fokus var på opplagte og håndfaste miljømessige karakteristikk i tillegg til et lavt økonomisk potensiale og høye risk forbundet med utvidelsen av tjenester. Dette ble som barrierer som kunne brytes gjennom å øke forståelsen innad for hva tjenester kunne tilby, akseptere at det innebær risiko og ha tro på det økonomiske potensialet. Videre må bedrifter som ønsker å overkomme tjeneste paradokset endre den organisatoriske strukturen.

De endringene var: å opprette et markedsorientert og klart definert tjeneste utviklings prosess, fokusere tjenester på verdiskapning for kunden, starte med relasjons-markedsføring (ønske å få tettere relasjon med kunden), definere en tjeneste-strategi, etablere separat tjenesteorganisasjon og skape en tjenestekultur. Og sist virker det til at mange bedrifter sliter med innføring av disse organisatoriske elementene på grunn av uforutsette bivirkninger. Det er viktig under innføringen at det settes opp mål som støtter opp under ønsket fra ansatte om å gjøre endring, at det er nok ressurser tilgjengelig til å unngå flaskehalser og sikre at ansatte foretrekker andre-hånds forbedring (Gebauer et al., 2005).

2.10 Kunnskapshull

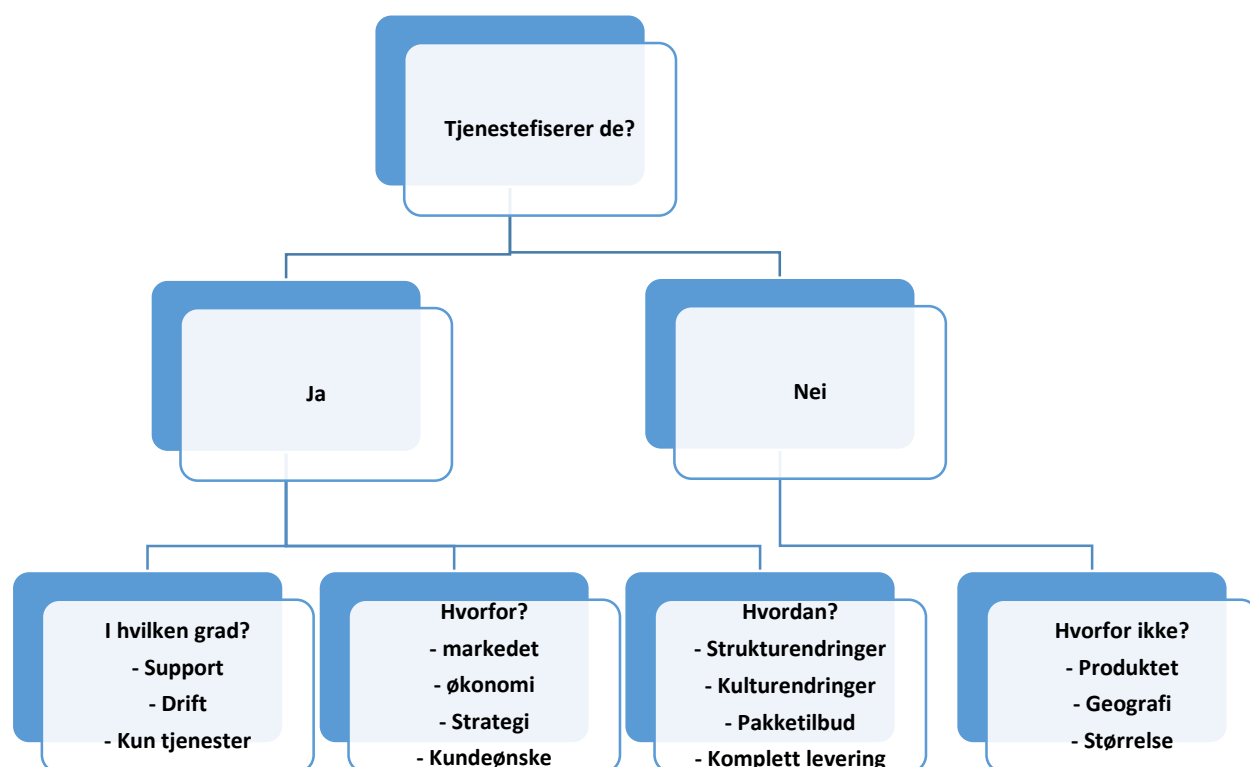
I tillegg til kunnskapshullene tidligere nevnt i innledning finner vi her noen flere. Først så vil jeg trekke frem studien til Turunen og Finne (Turunen & Finne, 2013). Punktene her peker til hva de mener påvirker hvordan industrier/bransjer gjør det. Hvordan de faktisk gjør det og hva som er forskjellene, er det gjort lite studier på, i hvert fall for lite til å kunne konkludere noe. Det jeg ønsker å se på er oljebransjen og hvordan det gjøres der. Det er slik jeg kan finne ikke gjort spesifikke studier på dette i Agder og i hvert fall ikke hos mindre utstyrsleverandører.

Det er også ett tydelig hull i forskningen hva angår små og mellomstore bedrifter og deres muligheter ved tjenestefisering. Artikkelen fra Gebauer, Paiola og Edvardsson (Gebauer et al., 2010) er det jeg klarte å finne som setter fokus på de mindre bedriftene. Dermed vet vi lite om hvordan det ville fungert i en bedrift uten den store installerte basen eller ressurser til å omstille for å treffe markedet. Gebauer, Paiola og Edvardsson skriver at de ønsker mer forskning på empirisk data og ikke minst innen andre produserende industrier.

2.11 Rammeverk for min studie

Dette teorikapittelet har tatt utgangspunkt i noen av de mest siterte/brukne artiklene som er skrevet om tjenestefisering. Det har tatt for seg tjenestefisering som strategi og endringen. Det er artikler som gjør rede for hva det er og hvordan det brukes. Det er skrevet få artikler om fenomenet regionalt og i Norge. Tjenestefisering er høyaktuelt i Norge med utviklingen som har vært her over mange år. Det er stadig mindre standardisert produksjonsarbeid som utføres og overgangen mot tjenester og vedlikehold har vært der en stund. Dette som ett resultat at det vi har sett på med store kostnader og minkende kvalitetsforskjeller.

Rammeverket i *figur 1. Rammeverk forskningsspørsmål* skildrer hva jeg skal se på i denne oppgaven; i hvilken grad, hvordan og hvorfor/hvorfor ikke. Under hvert punkt er stikkord som beskriver hva jeg forventer å finne og mine tanker rundt temaene etter å ha gjennomgått teorien. Dette rammeverket danner grunnlaget for min intervjuguide.



Figur 1. Rammeverk forskningsspørsmål

3 Metode

3.1 Valg av forskningsdesign

Ved bruk av metode er det nyttig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ har fokus på kvantitativ innsamling og analyse av data, mens kvalitativ fokuserer på ord mer enn mengde i innsamlingen av data og analysen (Bryman, 2008). Kvantitativ svarer på spørsmål som hva, hvor og når, mens kvalitativ svarer på hvorfor og hvordan.

Bryman (2008) trekker videre frem fem alternative forskningsdesign; eksperimentelt, tverrsnitt/spørreundersøkelse, longitudinelt, case-studie og komparativt design.

Yin (2014) fremhever tre kriterier for valg av forskningsmetode: a) hvilken problemstilling er stilt, b) i hvilken grad forsker kan kontrollere utfallet av hendelser og c) hvilken grad fokuset er på nåværende hendelser versus historiske hendelser (Yin, 2014).

Mitt forskningsspørsmål er rettet mot hvordan og hvorfor og vil derfor lene mot bruk av eksperimentell, longitudinell eller case-studie. Videre har jeg ingen innvirkning på det som foregår i bedriftene jeg skal se på og kan ikke påvirke utfallet av hendelser. Og jeg

ønsker i stor grad å se på nåværende hendelser og tilpasningen i dagens marked og ikke på historiske hendelser.

3.1.1 Alternative forskningsdesign

Alan Bryman i boken *Social research strategies* trekker frem 5 alternative forskningsdesign. De er eksperimentalt, tverrsnitt, langtgående, case-study og komparativt design. I dette avsnittet ønsker jeg å kort legge frem de metodene mitt valg stod mellom og bakgrunnen jeg tok mitt valg av metode på.

Eksperimentalt design brukes til å undersøke virkningen av en hendelse, handling eller ekstern påvirkning. Det utføres gjennom å ha to grupper som utsettes for ulik behandling, altså den ene forsøkes påvirkes og den andre ikke og deretter ser man etter forskjeller mellom utfallene. Dette ville vært svært vanskelig for meg å skulle gjennomføre da det ville innebære å tatt to bedrifter i lik situasjon og hatt den ene gjennomføre en tjenestefiseringsprosess og den andre ikke. Det ville derimot vært mulig dersom jeg hadde funnet to bedrifter hvor den ene var tydelig på at de ikke gjorde det og den andre var i ferd med eller akkurat ferdig med å innføre en tjenestefiseringsstrategi.

En tverrsnitts studie innebærer å samle inn data fra mer enn en case, på ett fast tidspunkt. For å slik kunne samle inn en mengde kvantifiserbare data som igjen analyseres for å se etter mønster. Dette er i høyeste grad en nyttig metode for å se på tjenestefisering. Forskjellen vil være at jeg i min studie ønsket å se på kvalitative data og dette kan ikke samles inn og analyseres av en tverrsnitts studie. Men det er fullt mulig å potensielt bruke min studie som et grunnlag for en større (målt i antall caser) studie hvor en ønsker å ikke gå i dybden, men heller måle kvantitativ data.

Langsgående studie er generelt lite brukt, kanskje spesielt i masteroppgaver da det er forbundet med lang tid og høye kostnader. Med langsgående design så undersøkes et utvalg på ett gitt tidspunkt, og så igjen på minst ett senere tidspunkt. Denne metoden brukes gjerne til å se hvordan holdninger eller meninger utvikles. For meg ville dette vært vanskelig da en endring i retning tjenestefisering ikke skjer over ett kort tidsrom og det ville vært vanskelig på et halvt år å se betydelig endring. Det kunne allikevel

vært svært interessant å sett på hvor stor endring en kan se på dette tidsrommet dersom en hadde funnet en bedrift som var i ferd med å gjøre denne endringen. Her ville man kunnet funnet konkrete endringer, om enn i bare det enkelte tilfellet.

Case study design er den detaljrike og intensive analysen av en case. Den refererer ofte til den dokumenterte historien til en bedrift, person etc. og omfatter ofte beskrivelse av omstendigheter rundt en bedrift i forbindelse med en endring eller avgjørelse (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010).

Komparativt design betyr kortfattet å se på to caser, som er kontraster til hverandre, med samme identiske eller like metoder. Komparativt design peker på at vi lettere kan forstå ett fenomen når det sammenlignes i forhold til to eller flere caser. Dette er helt klart nyttig i sammenheng med tjenestefisering. En kan enkelt se for seg en situasjon hvor en ser på to bedrifter, hvor den ene har tatt klart standpunkt som tjenestefisert bedrift og den andre har klart ikke gjort det. Den kan også være to bedrifter med samme mål om tjenestefisering, og se etter forskjeller i hva de gjorde og hva de oppnådde. Deretter kan en sammenligne og se hva det er som gjør at de har valgt så forskjellige løsninger i ett forsøk på å bedre forstå hvorfor en bedrift vil velge å tjenestefisere. Dette vil krevd dyp innsikt i begge bedriftene, en innsikt det er vanskelig å få. Kanskje også i dette studiet så vil en kunne basere en slik undersøkelse på min studie eller på bakgrunn av en tverrsnitts studie hvor en kanskje ser overflatisk at to bedrifter skiller seg ut på hver sin kant.

3.1.2 Valg av design

Case-studie passer etter min mening forskningsspørsmålet mitt best fordi det omfatter detaljert og intens analyse av ett spesifikt spørsmål (Bryman 2008) og fordi det kan gi god innsikt i en case og dets interne og eksterne kompleksitet (Yin 2014). Det er viktig å notere seg bekymringer med valgt metode for å best kunne motvirke disse og øke kredibiliteten.

Yin (2014) trekker frem fem punkter som han trekker frem som tradisjonelle bekymringer med case-studie. Den første er det store behovet for å være streng i utførelsen. Den neste er at mange blander dem med case-studier brukt til

undervisning, disse er ofte endret for å få frem poeng. Mulighetene til å generalisere fra case-studiene er tredje bekymringen. Uhåndterbar innsats og at de potensielt kan ta meget lang tid og resultere i massive uleselige dokumenter er fjerde. Og den femte er uklarhet i fordelene med denne formen fremfor andre forskningsdesign (Yin 2014).

3.2 Utvalg av caser

Resultatet fra flere caser blir ofte regnet som mer tiltalende og mer robust enn resultatet av enkelt caser(Yin, 2014). Derfor ønsker jeg å benytte meg av multiple-case studie.

For å kunne velge ut caser starter jeg med ett sett kriterier.

- 1) Bedriften må være karakterisert som norsk.
- 2) Bedriften må ha hovedkontor innen Agder-fylkene.
- 3) Bedriften må falle inn under definisjonen av små/mellomstore bedrifter (SMB).
- 4) Bedriften må være utstyrsleverandør for olje- og gassnæringen.

Utvalget for casene ble hentet medlemslisten i GCE NODE-klyngen. GCE NODE-klyngen er en næringsklynge på sørlandet bestående av bedrifter innen olje- og gass-sektoren. Jeg gikk igjennom listen og sjekket først for bedrifter som falt inn under kategorien utstyrsleverandør. Denne listen inneholdt både produsenter av originalt utstyr og mekaniske verksted. Og bestod av godt over 20 bedrifter som alle leverte utstyr til oljenæringen. Jeg gikk først igjennom listen og luket ut de som ikke var norske. Der var det 1-2 som ikke passet. Videre måtte de ha hovedkontor i Agder-fylkene og der ble 4-5 flere luket bort. De ble luket bort fordi de hadde avdelinger i Agder, men ikke hovedkontor. Det største frafallet var uten tvil på kriterie 3) med små/mellomstore bedrifter. Mange hadde for mange ansatte til å falle inn under definisjonen jeg hadde lagt til grunn. Dermed satt jeg igjen med rett over 10 mulige bedrifter.

Jeg tok først kontakt gjennom kontakt-mailen oppgitt på bedriftenes nettsider. Dette viste seg å være svært ineffektivt. Jeg fikk to tilbakemeldinger på hvorav begge var negative. Da det hadde gått litt tid, tok jeg til telefonen og ringte til bedriftenes kontakttelefon. Da fikk jeg langt bedre respons. Det var noen bedrifter som av slo fra resepsjonen, noen hvor jeg fikk eposten til daglig leder og noen hvor jeg ble satt i

kontakt med daglig leder. Jeg fikk avtale om intervju med detaljer videre avtalt per epost i to av tilfellene, og positivt svar fra daglig leder per epost i to av de andre tilfellene. De resterende bedriftene hørte jeg ikke tilbake fra. Avtalene jeg fikk var i tre av bedriftene med daglig leder og i den siste bedriften to fra after sales avdelingen, *buisness director* og *After-sales manager*.

Jeg kunne i utgangspunktet sett for meg å få med ett par bedrifter til da fire er i minste laget, men fornøyd med de jeg fikk intervju med.

3.3 Datainnsamling

Det er ifølge Yin (2014) seks store kilder til informasjon. De har alle ulike styrker og svakheter, og ingen er absolutt foretrukket over andre. De seks kildene er dokumentasjon, arkiver, intervjuer, direkte observasjoner, medlemsobservasjoner og fysiske gjenstander(Yin, 2014).

Dokumentasjon kan være brev, e-post, agendaer, formelle dokumenter og brosjyrer eller avisutklipp. Fordelen med de er at ofte er lett tilgjengelig og man kan finne mye om en bedrift på internett. Disse dokumentene kan være nyttige selv om de kan være unøyaktig og påvirket(Yin, 2014). Jeg brukte dokumenter i form av bedriftenes nettsider til å danne meg ett bilde av bedriften før jeg skulle gå i intervju. Jeg så på hvordan de markedsfører seg, og noen var tydelig på at det var komplette løsninger og tjenester forbundet med det de solgte. Dette gav en fin bakgrunn, med litt innsikt i hvordan bedriftene oppfattet seg selv med tanke på tjenestefisering.

Datainnsamlingen dreide seg om intervjuer. Dette samsvarer med Yin (2014) som sier at det er en av de viktigste kildene. Yin skriver at dette skal foregå mer som styrede samtaler enn spørreundersøkelse, og det er samtidig viktig å følge sin egen linje og passe på at man ikke styrer/påvirker intervjuobjektet(Yin, 2014).

Strategien for intervjuene var å begynne med åpne spørsmål om hva bedriftene tilbydde av produkter, hvilke tjenester de eventuelt tilbydde rundt disse og sammenhengen mellom disse. Jeg ville finne ut hvorfor de tilbydde tjenestene de gjorde, om det utgjorde en kritisk del av deres virksomhet og om dette er noe som er endret eller har utviklet seg i nyere tid. Dersom de tilbydde tjenester så ville jeg utforske mer hvilke

endringer de hadde gjort for å legge til rette for det markedet. Jeg ville også finne ut hvorfor de eventuelt ikke gjorde det, og om de så ett marked for ytterligere tjenestetilbud. Med bakgrunn i de åpne spørsmålene ønsket jeg å gå dypere i spørsmål og tema som dukket underveis. Dette gjaldt spesielt spørsmålet hvorfor/hvorfor ikke fordi det var her jeg så for meg at de største forskjellene ville være. Intervjuguiden er ankret i teorikapittelet og inneholder de største spørsmålene fra teorien samt mulig forklaringer. Dette er både fordi jeg ville ha noen direkte grunner å spør om og fordi jeg ville se hvordan casene skilte seg fra teorien. For komplett intervjuguide se Vedlegg A.

Jeg visste da jeg tok kontakt med bedriftene at jeg ønsket kontakt med noen høyt oppe i systemet. Dette var små/mellomstore bedrifter og det var hos daglig leder jeg følte jeg ville få mest mulig oversikt over strategien deres. Jeg var selvfølgelig også åpen for å snakke med andre med den innsikten skulle det være tilfellet, dette kunne være for eksempel markedssjef. I tre av bedriftene fikk jeg snakke med daglig leder og i den siste fikk jeg snakket med *Buisness Director* i salgs og ettersalgs avdelingen, og *after-sales manager*.

Intervjuene ble gjennomført med bakgrunn i intervjuguiden i perioden april 2015. De varte i snitt ca 40 minutter og resulterte i 35 tettekrevne sider med transkriberinger. Jeg ønsket å transkribere for å få en nøyaktig oversikt over hva som er blitt sagt og for å lettere kunne benytte meg av uttalelser i analysearbeidet og for å kunne presentere funn. Intervjuguiden ble brukt til å markere hovedpunktene i intervjuene, men jeg ville det skulle være en åpen samtale slik at intervjuet ikke begrenset seg til mine forventninger. Det måtte være rom for å ta opp potensielt kritiske ting som jeg ikke på forhånd hadde tenkt på.

3.4 Beskrivelse av casene

Her følger en kort beskrivelse av bedriftene, hva de driver med og markedssituasjonen de befinner seg i. Bedriftene er blitt anonymisert så godt det lot seg gjøre.

3.4.1 Case bedrift A

Case bedrift A holder til i Kristiansand, Vest-Agder. Firmaet er et norsk aksjeselskap med rett under 50 ansatte. De leverer utstyr hovedsakelig til shipping og offshore.

Bedriften faller inn under alle kriterier satt for valg av caser. Representant for bedriften var *business director* for salgs og ettersalgs-avdelingen og *after-sales manager*.

Case bedrift A var det første firmaet i verden som kommersialiserte Hollow fiber membraner. Deres hovedprodukter er nitrogen generatorer til shipping og offshore. Nitrogen er en ren, tørr, ikke-reagerende gass som effektivt brukes i å erstatte oksygen i tanker, slanger og rør. Et teppe av nitrogen reduserer muligheten for antennelse, vedlikeholder ett positivt trykk og hindrer fordamping og tap av produkt ut i atmosfæren.

Nitrogenet produseres av utstyret de lager. De lager en nitrogengenerator som selges til kunden slik at kunden får sin egen nitrogenfabrikk. Noe av det viktigste på en oljeplattform er trygging slik at deres anlegg brukes ganske mye på produksjonsplattformer. De første stedsplasserte nitrogen generatoren med hollow fiber membraner ble installert på midten av 80-tallet. Per dags dato har case bedrift A installert godt over 1000 anlegg.

Case bedrift A ble grunnlagt i Norge på 70-tallet og de ble raskt en ledende leverandør av inert gass til råolje tanker og andre skip. De har siden blitt kjøpt opp og integrert i større internasjonalt firma som er produsenten av membranen som brukes i deres anlegg. De har i dag ansvar for globalt salg av utstyr til marin, shipping og offshore.

Markedet til case bedrift A er preget av tøff konkurranse. De er tydelige på at billigste tilbyder ikke vil være et varig konkurransefortrinn i Norge og at det er konkurrenter med enn så lenge relativt god vestlig standard på produktene. Dermed blir det viktig å tilby en merverdi for kunden. Ett problem kan være at innsalget til shippingindustrien går til verftet som skal bygge skipet for reder. Og ett godt produkt for verftet betyr billig, mens godt produkt for reder betyr driftssikkert. Dermed er det viktig for case bedrift A at de er tydelig til stede hos redere slik at det blir satt en huk ved deres navn når nytt utstyr bestilles.

Konkurransesituasjonen i oljenæringen går ikke like tydelig frem i intervjuet. Det går dermed frem at bedrift A har gode markedsandeler og at de ikke nødvendigvis møter

på det samme problemet med pengesekken i oljebransjen hvor det er høyere betalingsvillighet for å få best mulig kvalitet. Samtidig vil man ved frakt av råolje kunne bruke en eksosgass som erstatning i stedet for nitrogen. Men det innebærer at du bruker en surgass med mye biprodukter som gjør at du ikke nødvendigvis gjør at du kan bruke eksosgass i shipping, av for eksempel mat.

Det er sjeldent med langtidskontrakter i markedet til bedrift A så de fleste kontraktene er engangsaffærer. Dette gjelder i all hovedsak også ettermarkedet. Dermed blir elementet med godt rykte og merkevarebygging kanskje ekstra viktig.

3.4.2 Case Bedrift B

Case bedrift B holder til i Kristiansand, Vest-Agder. De er et norsk aksjeselskap. Bedrift B leverer komposittkomponenter blant annet til offshore. De har ca 15 ansatte og passer med dette alle kriteriene satt for valg av case. Representant for case bedrift B var daglig leder.

Case bedrift B er en ledende leverandør av lettvekts kompositt trykkbeholdere til bruk innen olje og gass utvinning. Case bedrift B er og vil fortsette å være en ledende leverandør av kompositt trykkør til oljesektoren. Og de er i dag ledende leverandør av kompositt trykk tanker til bruk i hivkompensasjon system på oljerigger. De fleste leveranser til drilling i dag inkluderer deres kompositt trykk tanker. Case bedrift B ble opprettet på bakgrunn av et behov etter lettvekts kompositt trykkør i olje og gassektoren. Utviklingen startet tidlig 2000-tallet og bedriften startet noen år senere opp, med første levering det første året.

Markedet til case bedrift B har sterk konkurranse. Slik det er i dag så er det ingen som tilbyr det samme produktet som bedrift B gjør, lagd i kompositt. Men det er flere andre som tilbyr et likt produkt i andre materialer. Hovedsakelig stål og karbonbasert kompositt. Karbon er dyrere og sårbart, men på grunn av lav vekt og styrke så er kapasiteten god. Stål er rimelig og sterkt, men høy vekt gjør at den ikke har like stor kapasitet. Produksjonen foregår i Norge, og bedrift B er tydelig på at de har høyere operatørlønningen enn spesielt andre land. Det som derimot gjør det mulig å drive er relativt lav andel av operatørlønninger med maskiner som produserer disse tankene.

Dette igjen gjør det vanskeligere for andre å skulle konkurrere på kostnader og gjør lokaliseringen av fabrikken mindre viktig. Daglig leder i case bedrift B er tydelig på at det ikke ville hjulpet å flytte til et lavkostland også fordi det er et meget prosesskritisk produkt. Det vil være vanskelig for en ny tilbyder å komme inn og konkurrere i deres del av markedet nettopp fordi produktet er så prosesskritisk og det ikke er mange steder i verden med kompetansen som befinner seg hos bedrift B. Dermed er de også de eneste som lager denne typen tanker.

3.4.3 Case Bedrift C

Case bedrift C holder til i Kristiansand, Vest-Agder og er et norsk aksjeselskap. De leverer hovedsakelig produkter til oljenæringen og har i dag 7 ansatte i aksjeselskapet. Bedriften faller inn under alle kriterier satt for valg av case. Representant for case bedrift C var daglig leder.

Case bedrift C er leverandør av produkter og maskiner til offshore, industri og marine. Deres hovedkontor, salgskontor og prosjektavdeling ligger alt i Norge, mens produksjonen foregår i lavkostland. Case bedrift C ble startet på midten av 2000-tallet for å møte økende krav i et globalt marked. Daglig leder forteller at de så norsk industri miste mye av sin konkurransevne fra slutten av -80, begynnelsen på 90-tallet inn mot 2000. Og med dette så de at det kom til å bli vanskelig å drive produksjonstjenester i Norge. Med et internasjonalt marked hvor både kunde og konkurrenter sourced så de at man måtte være veldig god i Norge for å vinne. Planen fra starten var å bygge opp en slank organisasjon i Norge og ha alt kostnadsintensivt i et lavkostland. De begynte fra bunnen og kjøpte en tomt og bygde et bygg i utlandet. Til å starte med gikk det mest i enkeltdele som ble produsert etter kundens design. De har siden beholdt mye av dette, samt utviklet seg til å være produktleverandør i tillegg til produsent. Case bedrift C har også prøvd seg i andre markedet, deriblant forsvarsindustrien i Frankrike og Finland, og det var en suksess den gang. Men så at denne type kontrakter var bundet opp mot politiske føringer. Etter dette så de også Brasil som ett spennende marked og brukte en del på å utvikle dette markedet og gikk tidlig inn i et joint-venture med andre selskap. Her bidro politiske barrierer til at det ikke ble en suksess.

Den siste tiden har de fokusert langt mer på å kjøpe seg opp på teknologi, produkter og produktideer. Dette med bakgrunn i at de ser ett behov for å klatre i verdikjeden dersom de skal overleve. Dermed tok de også valget om å kjøpe et ingeniørfirma i samme lavkostland som produksjonen ligger og driver nå med langt flere totale prosjekter hvor kunden har en ide, og de designer og leverer.

På spørsmål om det er mulig å være billigste tilbyder i markedet så er svaret tosidig. Kundene har veldig mange krav og om en skal oppfylle disse så er det vanskelig, men konkurrenter neglisjerer krav og til og med kunder neglisjerer krav og da er det fort mulig å være billigst dersom man er villig til å gjøre det.

Case bedrift C ser at de utfordres i liten grad av norske konkurrenter. Betydningsfulle konkurrenter er hovedsakelig fra Polen, England og Asia. De har valgt å møte denne konkurransesituasjonen ved å ikke fokusere på de største konstruksjonene, da disse omhandler mye logistikk spesielt når en ser på at oljeriggene ofte blir bygget i Korea, Kina og Singapore. Dermed er logistikkostnadene så store at det er langt mer fornuftig å bygge disse nærmere. Bedrift C har heller valgt å fokusere på state of the art produkter som er høyteknologiske og der kunden er mest skeptisk til å flytte ut. I tillegg er dette ofte produkter som ikke nødvendigvis innebærer store volum slik at inntjeningen ved masseproduksjon ikke er til stede.

3.4.4 Case Bedrift D

Case bedrift D er et norsk aksjeselskap og holder til i Mandal, Vest-Agder. De er et mekanisk maskineringsverksted som hovedsakelig leverer til oljenæringen. De har 15 ansatte og passer med det alle kriteriene satt for valg av case. Representant for bedrift D var daglig leder.

Case Bedrift D er en bedrift med lang tradisjon på sørlandet. De siste årene fra finanskrisen i 2008 har de gjennomgått store endring. Før dette hadde case bedrift D satser stort og gjort det godt på en hovedkunde. De produser i dag fortsatt for den kunden, men det står for ca 20% av volumet, ikke 90% som det gjorde. De gikk fra 3 semitrailere med produserte varer ut av bedriften hver uke til en varebil. Da dette skjedde hadde de nylig investert i utvidete lokaler og 20-30 millioner i nye maskiner.

Daglig leder i dag ble hentet inn for 2,5 år siden og ønsket å endre strategi til å ha flere ben å stå på. De skulle beholde denne hovedkunden om det var mulig og lønnsomt, men legge om til å ha en maskineringsavdeling og en fabrikasjonsavdeling. Slik at de ble mer et mekanisk verksted og kunne bygge for oljeindustrien. Dermed ble endringer gjort for å gå fra masseproduksjon til stykkproduksjon.

De investerte i nye hydraulikksystemer, hydraulikk og kompetansen nødvendig men så allerede etter ett år at det ikke var mulig å drive med jobber med mange timer. At jobber som krever mange arbeidstimer med arbeidstakere gikk fort å forstå at var for dyrt, de klarte ikke få det til å gå rundt. I dialog med en av kundene kom det frem at de ikke hadde priset seg langt under konkurrenter heller slik at det burde finnes en fortjeneste der. Forskjellen var at de 10 år gamle cnc-maskinene var for gamle da det krevde at du først brukte den ene maskinen for så å flytte produktet til neste og fullføre der. Konkurrentene opererte med en maskin som fullførte jobben. 7 av 15 maskiner ble sendt til en 100% eid fabrikk i lavkostland. Dette var muligheten de hadde dersom de ville beholde en maskineringsavdeling. Fabrikasjonsavdelingen kunne de ikke beholde og hele denne ble flyttet til lavkostlandet. I tillegg måtte de si opp halve arbeidsstokken og har i dag kun 7, men topp moderne maskiner i anlegget.

Med endringene gjort en markedssituasjonen til case bedrift D blitt bedre og de har flere ben å stå på. De har ett volum i bunnen som følge av hovedkunden fra tidligere, og bygger på dette med bestillinger fra oljeindustrien. Det er vanskelig å redegjøre for situasjonen fremover med lave oljepriser og nedbemanningene vi ser i oljeindustrien som følge av få eller ingen ordre etter de nåværende er fullført. Dette vil kunne få følge ned i verdikjeden på bedrift D, som har blant annet National Oilwell Varco som stor kunde.

3.5 Data analyse

«The analysis of case study evidence is one of the least developed aspects of doing case studies.» (Yin, 2014).

Mange forskere blir stående fast ved analysen av dataen uten å komme seg videre. I motsetning til statistisk analyse finnes det ingen fast formel eller oppskrift på hvordan

en som er ny på feltet skal gå frem. I stedet handler denne analysen om forskerens egne empiriske tenkning, sammen med tilstrekkelig presentasjon av bevis og nøye vurdering av alternative løsninger(Yin, 2014).

3.5.1 Analyse strategier

Yin(2014) beskriver fire generelle strategier for data analyse og fem spesifikke teorier en kan benytte seg av. Det understrekes at ingen av disse er eksklusive og kan benyttes om en annen.

Lene seg til de teoretiske påstandene er en strategi der du følger de opprinnelige påstandene som førte til case studien. Dette er en god strategi fordi disse påstanden er grunnleggende i undersøkelsen. De reflekterer forskningsspørsmål, gjennomgangen av litteratur og eventuelt nye påstander.

Arbeide fra grunnen og opp innebærer at du i stedet for å se på teoretiske påstander, jobber deg gjennom innsamlet data og ser etter konsepter. Slike konsepter/innsikt kan gi grobunn for en analytisk vei og lede til flere relasjoner.

Utvikle en case beskrivelse er å organisere studien etter et deskriptivt rammeverk. Dette er en fin strategi i seg selv, men kanskje spesielt om en ikke har de teoretiske påstandene til å bruke den første strategien eller om du ikke finner nyttige konsepter etter strategi to.

Utforske troverdig rivaliserende forklaringer og prøve å definere og teste disse virker generelt godt med de tre første. Det kan være rivaliserende påstander, konsepter eller rammeverk. Det kan være å se på hvilke andre forklaringer en kan finne som også beskriver tilfellet. Dette kan være nyttig å ha i tankene før datainnsamling slik at en har bedre mulighet til å sjekke ut slike tilfeller under datainnsamlingen(Yin, 2014).

3.5.2 Analyse teknikker

Mønster matching er en av de mest ønskede teknikkene. Denne teknikken sammenligner empiriske mønster med en forventet mønster fra før du startet undersøkelsen. I en eksplanatorisk case studie vil mønster være relatert til avhengig

eller uavhengig variabel, mens i deskriptive vil den også være relevant dersom forventet mønster av viktige forhold var beskrevet før datainnsamlingen.

Byggende forklaring er en spesiell type mønster matching som bygger en forklaring på casen gjennom analysen av data og er mest brukt i eksplanatoriske studier.

Tidsserie analyse er direkte koblet til tidsserie analyser gjort i eksperimenter. Her forsøker man å følge et mønster over tid. Jo mer intrikate og presise mønster, det sterkere grunnlag vil analysen legge for en konklusjon.

Logikk modeller er den fjerne teknikken og er spesielt nyttig i case evalueringer og ved studier av teori om endring. Den logiske modellen stipulerer og operasjonaliserer en rekke hendelser over tid. Hendelsene er satt opp i gjentakende mønster hvor du har årsak-effekt-årsak-effekt. Som analyseteknikk bruker man den faktiske rekken hendelser med den forventede rekken hendelser.

Krysscasse-syntese er kun for analyse av flere caser, mens de fire første kunne fungere til både enkelt og flere. En evaluering av hver individuelle case og deretter observering av mønster på kryss av casene. Sterke syntese vil ha nok data til å undersøke mulighetene for rivaliserende kryss mønster.

3.5.3 Min analyse

Min strategi for analysearbeidet var en miks av de to først nevnte strategiene, nemlig lene seg på teoretiske påstander samt arbeide fra grunnen opp. Jeg leste igjennom transkriberingen av hvert intervju med den hensikt å merke ut uttalelser rundt hvert tema og kategorisere dem for meg selv. Jeg gjorde dette med bakgrunn i de påstandene som lå til grunn for oppgaven og forskningsspørsmålene.

Analyseteknikken er blanding av byggende forklaring, logikkmodeller og krysscasse-syntese. Når jeg hadde lest igjennom intervjuene og prøvd å skille det inn i tema sammenlignet jeg de på tvers av casene. Dette arbeidet var enklere som følge av intervjuguiden da den fungerte som en grovinndeling av tema og gjorde at alle intervjuene var innom det samme som grunnlag i det minste.

Etter å ha sammenlignet casene på tvers og samlet likheter og ikke minst ulikheter satte jeg dette opp mot teorien. Jeg gjorde dette for å se hvor teorien samsvarte med mine funn og hvor teorien ikke passet. Ville mine funn bekrefte teorien eller ville jeg måtte lete etter andre forklaringer for mine funn.

4 Resultat/Funn

Casene blir beskrevet i den rekkefølgen intervjuene ble gjennomført.

4.1 Case bedrift A

Bedrift A leverer sine produkt som en pakke, i moduler. Der anlegget skal installeres så gjør kjøper alle nødvendige forberedelser. Deretter blir anlegget levert fra bedrift A og kjøper installerer det. Når anlegget er installert kommer bedrift A for å se over installasjonen og kjører en oppstart for å sjekke at alt er som det skal være. De leverer så over et signert på at det er overlevert og produktet går så over i en ettersalgperiode. Bedrift A tilbyr for tiden ikke tjenester som drift eller vedlikehold etter dette. Produktet overleveres med solide manualer som beskriver alt av vedlikehold og eventuelle reparasjoner. På spørsmål om de tilbyr vedlikehold av anleggene var svaret:

«Nei, vi gjør for så vidt ikke det. Vi prøver å komme inn med en sånn en *health check* pakke. Det er noe vi jobber med. At vi kan gjøre en avtale om at vi kommer om bord en gang i året og sjekker status på anleggene, at det er sånn det skal være og vedlikeholdet er utført. Og gir bare en rapport på, en statusrapport.» (*After-sales manager* Bedrift A, 07.04.15)

Bedrift A beskriver ett marked både innen shipping og offshore med svært høyt teknisk utdannet personell, om noe så bedre offshore. Offshore markedet blir beskrevet som den delen av deres kunder hvor kunnskapsnivået er høyest, i tillegg til det er god beredskap og godt tilfall av ressurser til for eksempel kjøp av originale deler. Kombinasjonen av dette gjør at behovet for ekstra hjelp i form av drift eller vedlikehold av anlegg blir overflødig.

«Men plattformer er nok der vi kan si at det er høyest kunnskapsnivå. Og best mulig beredskap og, hva skal vi si, best tilfall av ressurser. Det er ikke noen tvil om at de kan kjøpe originale deler. Mens i andre markeder så ser vi at de prøver å utnytte en kostnadsbesparelse det øyensynlig kan ligge i å kjøpe uoriginale deler. Også tror de at de sparer 20 prosent, men så kjører de anlegget i stykker.» (*Business director* Bedrift A, 07.04.15)

Det er litt annerledes i shippingmarkedet. Der har bedrift A blitt konfrontert med at kunnskap er noe fallende og anleggene blitt mer avanserte med inntog av ny teknologi så spriket blir større. Dermed ønsker bedrift A her å tilby en slags *helsesjekk* på anleggene som en sikkerhet for rederen på land på at vedlikehold blir fulgt og at anlegget er som det skal. Dersom anlegget blir ødelagt eller satt ut av drift blir det en stor kostnad for reder så det er gode incentiver for å få anlegget sjekket med jevne mellomrom av bedrift A's egne fagfolk. De har derfor knyttet til seg serviceingeniører i Korea, Singapore, Dubai, øst-kysten av Amerika og i gulfen i Amerika. Dette fordi det er store båter som går alle mulige steder i verden og kostnaden med å sende en mann fra Norge for å sjekke båten vil innebære altfor store kostnader for rederne. Dette vil bli tilbydd som ett ekstra valg for kunden og ikke solgt som en umiddelbar del av pakken, dette er også et resultat av at anleggene selges til verftet og rederen skal drifte anlegget. Pakken tilbys som ekstra valg for kundene.

«Ja, det blir jo ett ekstra valg. Noen velger og noen velger å bare tilkalle oss hvis det skjer noe galt. Som ofte er tilfellet, og da blir det mye mer hastejobb og gjerne også folk herifra som reiser og da blir det dyrere for kunden, totalt sett.» (*After-sales manager* Bedrift A, 07.04.15)

Bedrift A presenterer to hovedgrunner til at de ønsker å tilby en slik *helsesjekk* av anleggene, den første er at det vil gjøre kundene mer fornøyd. De vil få en ekstra supportfunksjon i tillegg til at feil kan oppdages tidlig og ikke resultere i at anlegget er ute av drift. Men det er også et element av reservedelsalg. Er man tilstede er det lettere å selge reservedeler gjennom å poengtere at det er viktig for anleggets funksjon. På spørsmål om dette var svaret:

«Det er at kundene, de vil være mer fornøyd og føler at de får en supportfunksjon fra oss, og at feil kan oppdages tidlig, men også at vi vil få økt reservedelssalg. I og med at vi kan si til de at hør her, dere må faktisk kjøpe originale deler, eller bør i alle fall. De står jo fritt til å kjøpe hva de vil, men vi kan si at dette holder ikke mål, dere bør kjøpe av oss. Og da ett mersalg på grunn av det. Og at intervallene blir holdt, vedlikeholdsintervallene. Sånn at vi ser noen slurve med intervaller, de sier de skal bytte ting hvert halvår, så gjør de det kanskje en gang i året eller kanskje annethvert år. Med en økt risiko for at det skal bli skader på anlegget.» (*After-sales manager* Bedrift A, 07.04.15)

Senere i intervjuet supplerer *Business director*:

«Det er en bevisst holdning til at det er total kvalitet som, hva skal vi si, det er der vi viser vår markedslederposisjon på best mulig hvis. For våre konkurrenter, neste og tredje og fjerde største, de er så små at de vil aldri kunne klare å etablere sånn ett apparat som vi er i ferd med å bygge opp. Det skal vi selge, selvfølgelig, med all den tyngden det er verd så vi befester vår posisjon og tar volumet på alvor, rett og slett på å bygge sanne tjenester. Og selvfølgelig ønsker vi jo å tjene penger, men det er nok ikke bare derfor vi gjør det rett og slett. Det er ett sammensatt tema.» (*Buisness director* Bedrift A, 07.04.15)

4.2 Case bedrift B

På spørsmål om bedriften tilbyr noen form for tjenester rundt produktene, som installering, vedlikehold eller lignende så er svaret nei, Ikke utover support.

«Vi gjør ikke det i dag. Bare sånn type support, hvis kunden har ett problem de ikke selv kan løse. Vi hjelper jo de, vi lager jo dokumentasjon på hvordan de skal håndtere produktene. Som er en haug med, som er en del av dokumentasjon vi snakket om. Prosedyrer på vanlig drift, prosedyrer på ulike typer vedlikehold, men det er vår kunde som gjør det. Og hvis det er ett problem så hjelper vi de. Og av og til er vi ute på en rigg og gjør en jobb for de.» (Daglig leder Bedrift B, 09.04.15)

Etter mitt første intervju med bedrift A dukket begrunnelsen med kompetansenivå opp. Jeg tok med meg dette og ville undersøke om bedrift B opplevde det samme, at kompetansenivået til kundene er nok til å takle drift og vedlikehold.

«Ja, det er jo profesjonelle kunder så det opplever vi.» (Daglig leder Bedrift B, 09.04.15)

På spørsmål om dette ville være annerledes for det nye markedet med CNG-tanker var svaret:

«Vi er ikke helt i mål på det enda, men jeg tror ikke det fordi her er kundene på ett mye lavere nivå. I oljesektoren er det folk som er vant til å drive med trykk, og vi er en del av ett system så de er gode på hele systemet. Vi, det kan godt tenkes at vi må og det jobber jeg litegranne med, å sette opp noen partnere som kan ta support.» (Daglig leder Bedrift B, 09.04.15)

I andre sektorer de tilbyr sine produkter til er det annerledes. Og de ser for seg ett større behov for support i andre markeder enn oljemarkedet. Kompetansen, i tillegg til at de er vant med å jobbe med trykk i oljebransjen gjør at det ikke er samme behovet. Men i utforskningen av et nytt marked med CNG tanker til bruk ved frakt av gass ut til for eksempel gass-stasjoner, så er det annerledes. Der er de ikke like vant til denne typen ting og et marked for support åpnes opp. Opprette noen lokale verksted for reparasjoner ved skader på tankene, i tillegg til *hub*'er hvor de kan komme inn for årlige kontroller.

Om bedrift B kunne tenke seg å tilby mer tjenester er todelt. De kunne ikke se for seg å skulle tilby mer tjenester i oljesektoren. Der passer de fint inn i verdikjeden med sin kunde, og vil ikke begynne å tilby tjenester som kunden allerede har.

«Ja, det går på litt med hvor våre kunder er i verdikjeden. Så ikke i oljesektoren. Der er jo vår kunde, der passer vi perfekt inn med vår kunde. Ikke sant, hvis vi begynner å tilby tjenester vår kunde har, det er det jo noen som prøver seg på i kundesektoren og det er jo ikke alltid så lurt så det er jo, da får du jo kunden din mot deg» (Daglig leder Bedrift B, 09.04.15)

4.3 Case Bedrift C

Om case bedrift C tilbyr tjenester utover produksjon så er svaret at kunden gjør dette.

«Det varierer litt. Men du kan si at i hovedsak så gjør kunden det. Det du tenker på er om vi på en måte tar flere ledd i verdikjeden? Ja, altså det er noen ting som er satt, som er veldig vanskelig å gjøre noe med. Hvis vi leverer ett produkt til Cameron så har de sin egen organisasjon og de ønsker herredømme over det fordi de ønsker å ha den delen av verdi kjeden så der kommer vi egentlig ikke så mye lenger. Og det innser vi bare, det er på en måte definert.»
(Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

Bedrift C har derimot utviklet seg og tatt steg for å være i stand til å ta flere komplette leveranser og ta større del i leveransen. Både for å øke deres volum, men også fordi de så en besparelse i logistikk-kjeden.

«Ellers har vi den senere tid investert mye mer i teknologi, altså vi har kjøpt oss opp i produkter og produktideer. Og bruker mye penger på å utvikle de fordi vi ser at skal vi vinne det lange løp så blir vi nødt til å klatre i verdikjeden. Så det er vi egentlig i full gang med og det er jo, det er jo risky buisness å investere i ny teknologi og være med å utvikle ny teknologi. Vi har jo, for to år siden så kjøpte vi ett ingeniørfirma borte i Estland og har integrert det og har siste to årene økt betydelig den andelen prosjekter som vi gjør for sluttkunden altså hvor vi, kunden har en produkt-ide og vi designer og leverer. Komplette leveranser. Men det er selvfølgelig en hårfin med eksisterende kunder for ikke skade, ikke miste for mye volum på den siden der.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

«Jeg kan si litt om hvordan vi jobber, har jobbet. Hvis vi tar et produkt som heter rough-neck, står på boredekket og skrur borerør. Egentlig ett teknisk avansert produkt, i vår bransje så har det vært veldig vanlig å at når du setter ut fabrikasjon så setter du ut fabrikasjon men du ønsker å ha kontroll med veldig mange av de vitale komponenter som er type sånn hydraulikkventil, elektriske

styre skap, altså alle de tingene som det er lang ledetid på og du mener er vitale komponenter som er kjøpt, de pleier som regel å bli levert av kunde. Og vi ha hele tiden hevdet at det er en meget fordyrende prosess, det er en uhensiktsmessig logistikk så det er sånne produkter vi jobba i flere år fordi vi skulle overta ett sånt turnkey-produkt. Overta fullstendig ansvar for produktet, både for fabrikasjon, innkjøp og komponenter til after-sale altså reservedeler. Så det er en sånn typisk måte vi har jobbet hvor vi ender opp med at vi overtar alt og leverer alt av reservedeler og kunden er utrolig fornøyd og ønsker, å egentlig ruller det ut på flere produkter nå. Det er sånn som de fleste andre bransjer jobber, men i vår bransje så har det vært veldig lite vanlig.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

Bedrift C tilbyr design og produksjon fra lavkostland for å være konkurransedyktige. De har hatt en bevisst satsing på høyt tekniske løsninger som kunden er redd for å sette ut, gjerne små produkter med mye teknologi. En av grunnene til dette er at det ikke er rasjonelt eller effektivt å konkurrere på store konstruksjoner som koster mye å frakte til stedet riggen bygges, ofte i Asia.

«Så vi har satsset mye mer på som er state of the art produktet til kunden, altså det de, der hvor de har teknologien sin og der de er mest skeptisk til å flytte ut og hvor det også er komplisert å flytte til Asia for selv om, oljebransjen har jo ikke noe stor serieproduksjon, det er jo relativt små volumer selv om vi betraktet det som seriell produksjon. Det er liksom ikke nok til å bygge opp en egen produksjon for det, og de er teknisk komplekse og kunden er redd for kopiering, de skal beskytte sin teknologi. Så vi har tenkt egentlig bevisst på at vi vil ha det som kunden er veldig redd for å flytte ut, og de produktene er ofte ikke så store, men inneholder veldig mye teknologi. Så det har vært en bevisst satsing fra vår side.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

De har også tatt grep for å sikre en merverdi ved bruk av bedrift C versus andre konkurrenter. Gjennom å endre og åpne planleggingssystemet for kunden kuttet de ned på kostnader forbundet med å rapportere fremdrift. I stedet for å måtte samle inn data og rapportere fremdrift, skaffet de nytt planleggingssystem med krav om kundetilgang.

Dermed slapp de å rapportere og kundene fikk direkte innsyn og kunne selv se hvordan deres bestilling lå an.

«Så det vi gjorde, vi tok, vi installerte ett nytt planleggingssystem. Og da var ett av kravene til den leveransen at vi skulle ha et webgrensesnitt med kundeaccess. Vi snudde jo sånn egentlig problemstillingen fra at vi skal rapportere hver fredag på femti prosjekter til at vi gav kunden en login til vårt datasystem. Altså vi slapp å jobbe med å rapportere og kunden ble kjempeimponert fordi vi gav direkte innsyn i vårt planleggingssystem. Altså, det som er status der som vi ser, kan vår kunde se.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

I tillegg holder de på med noe lignende på dokumentasjon. Med dokumentasjonskravene som er i oljebransjen er dette forbundet med mye arbeid. Bedrift C bruker mye tid på å lage og kontrollere dokumentasjonen, og kunden bruker tid på kontrollere før de sender det videre til sin kunde som må kontrollere igjen. Og gjennom ting som denne nye softwaren håper de å skape merverdier som er med på å skille de ut fra konkurrentene.

«Vi holder også på å gjøre noe tilsvarende på dokumentasjon, vi har veldig store dokumentasjonskrav i vår bransje og det er veldig sånn generelt basert med PDF-filer og bygger opp databøker med 5-6-7-800, 1000 sider per produkt som vi bruker mye tid på å lage og kontrollere, så sendes de ut til kunden. Så bruker de mye tid på å kontrollere så sendes det til de sin kunde igjen som sjekker det. Ekstremt primitivt egentlig og veldig mange feilkilder. Så der har vi laget, utviklet en software med elektronisk løsning hvor du mater data på forskjellige måter, enten strekkoder eller etter id, du kan skanne PDF kopier også for den saks skyld. Med mange sånne kontrollmekanismer inni at dokumentet blir sjekket opp i mot det du har forhåndsdefinert at det skal være, sånn at du avanserer kontrollen. Så kan vi skreddersy layout på dette sånn at det blir akkurat som kunden ønsker med sin heading og. Så det er noe som når vi viser til kunder nå så er det wow, og det å få den wow faktoren er alltid bra.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

Bedrift C har tatt steg for å kunne tilby mer tjenester til sine kunder. De har som nevnt over kjøpt opp ingeniør-bedrift i lavkostlandet de produserer, de utvikler nye metoder for å fremme merverdi og tilby en tjeneste gjennom planlegging og dokumentasjon som gjør det enklere for kunden. De har også rigget seg for å komme inn på servicemarkedet.

«De fleste av kundene våre har en egen serviceavdeling og det er klart at når vi endret og skulle ha turnkey-kontrakter på dette produktet jeg nevnte, den største utfordringen var jo intern motstand fordi at flere avdelingene hos kunden vår mistet dette volumet. Og kjempet imot det og ikke ville utlevere data og sånn irrasjonell tilnærming egentlig.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

Bedrift C har rigget seg gjennom oppbygging av en innkjøpsorganisasjon og endret lagerstyringen. For bedriften handler det om å rigge seg og være forberedt på slike kontrakter, men ikke gjøre endringer før kontrakten er i boks eller nære.

Som nevnt så har bedrift C utvidet til å i større grad til komplette leveranser med design og produksjon. Det er viktig å se at det også fort kan komme i konflikt med eksisterende kunder. Det er viktig for bedrift C at de ikke kommer i konkurranse med sine eksisterende kunder med dette, og som daglig leder sier så må de kjenne sin rolle, i en konservativ bransje med nok penger til at de ikke nødvendigvis har måttet være kostnadsbevisste.

«Ja, men det er helt riktig som du sier, at du må kjenne din rolle. Og det er klart at det er en konservativ bransje.»

«Jeg vil si det så brutalt som at oljebransjen har hatt for mye penger siden de har hatt råd til å være så konservative som de har vært. Konservativt, da tenker jeg ikke på risiko. Altså jeg skiller litt mellom risiko på ny teknologi og det å tenke nytt i verdikjeden. Hvis du går til tradisjonell industri i Norge og ser hvor

kostnadsbevisste de har vært nødt til å være for å overleve, det har aldri oljebransjen vært.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

På direkte spørsmål om daglig leder i bedrift C tror det er lettere i andre bransjer å ta hele levetiden på produktet er det et rimelig kontant ja som er svaret, og når jeg ber han utfylle hvorfor så svarer han:

«Nei, jeg tror rett og slett at det er fordi, som jeg sa tidligere oljebransjen har hatt råd til å være ineffektiv. Også er det klart det at når en bransje har lever... eller på en måte det er bra marginer i en bransje så blir det en viss grad av arroganse også. Bare fordi vi kommer fra Norge så er vi ikke nødvendigvis så veldig gode og selv om kulturen er litt annerledes i Korea så er de ikke så veldig, de er jo ikke, de står jo ikke noe tilbake for oss og det finnes jo større potensiale for å finne dyktig mennesker i ett land med mange mennesker, enn det er i Norge. Så jeg tror egentlig vi er blitt litt bortskjemt og tror vi er bedre enn det vi er. Og det ser vi i andre bransjer at de har vært nødt til å, ta altså ta type kraftkrevende industri i Norge som en gang ble etablert fordi vi hadde billig energi. Nå har vi fremdeles konkurranseskraftig energi, men den er ikke spesielt billig lenger. Men alle andre kostnader er jo vesentlig høyere i Norge. Og eneste måten å overleve på er jo å være mer effektiv enn konkurrentene dine. Og der har vår bransje, oljebransjen, en vei å gå.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

Bedrift C har prøvd å legge til rette for å være i stand til å større del i denne delen av markedet. Her også har de fått merke konservative delen av bransjen. De ser det som at mange ikke fokuserer på optimalisering og struktur/verdikjeder. Det er få som ønsker en endring i det. Det er vanskelig å ta flere ledd i verdikjeden, da mange ting er satt. Deres kunder har ofte egne organisasjoner som gjør dette og vil ha herredømmet over denne delen av verdikjeden. Dette er definert og vanskelig å gjøre noe med, men dersom det byr seg en mulighet til å ta et ekstra ledd så gjør de det og det er noe de søker og ønsker å gjøre.

«Utfordringen igjen tror jeg er den konservative delen av bransjen og der er liksom, se på kundene våre. De fleste er vel organisert, det er få som jobber med å overordnet strategi på den type ting, de leverer og gjør jobben sin og det er på en måte få som bringer ja som jeg syns jo det har vært lite optimalisering i den bransjen og lite fokus på å jobbe med struktur og verdikjede, alle kopierer hverandre og jobber relativt likt. Så det er en utfordring å nå frem men vi er definitivt, vi har strategisk mål om å kunne ta produkter fra vugge til grav, det er en uttalt målsetning for oss.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.15)

Ett spennende tema som kom opp under samtalene med daglig leder i bedrift C var forskjellene mellom markedet for leverandører til oljeindustrien her ned i Agder versus Rogaland og da spesielt Stavanger.

«Stavanger-markedet er, hele stavangerområdet er mye mer bygd opp rundt service.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.2015)

Vi kom inn på dette tema og jeg lurte på hva han mente plasseringen i Agder har betydd og om det hadde vært annerledes dersom de hadde vært basert i Stavanger. Han var tydelig på at de har tilpasset seg Agder godt, og har i dag sine to største kunder her. Men at de også hadde hatt en annerledes bedrift dersom de hadde befunnet seg i Stavanger.

«Mens hvis vi ser på verdiskapning i Agder, ser du bort i fra alle ingeniørstillingene så er det forsvinnende lite produksjon som skjer i Agder. Og det har du mye mer av i Rogaland fordi at du har en industri som gjør modifikasjoner og service direkte mot Nordsjøen, i Stavanger og Rogalandsområdet som du ikke har i Agder.» (Daglig leder Bedrift C, 14.04.2015)

Grunnen til dette mente han var et langt mer betalingsvillig servicemarked som tar seg av vedlikehold og modifikasjoner hvor tid og kompetanse er viktig. Og mens kompetanse og tid er viktig også for nybygg så er det langt mer prissensitivt. På nybygg så spiller ikke geografi like stor rolle, men hvis du skal inn å ha service eller gjøre en endring på anlegg allerede i drift så blir det plutselig veldig kostbart med den ekstrasiden du bruker på å frakte det til Agder, fikse det og så frakte det opp igjen.

4.4 Case Bedrift D

Med sin bakgrunn andre bransjer, så hadde daglig leder i bedrift D opplevd at var slik der at kunden ofte kom med en tegning og ville at de skulle lage delen, gå ut og installere den og vedlikeholde den. Dermed var det et naturlig ønske når han tredde inn som leder for bedrift D.

«Ja, du kan si at jeg begynte jo også med i fabrikkavdelingen, tanken, for jeg tenkte litt sånn at når jeg holdt på på (tidligere jobb i annen bransje) der og (tidligere jobb i annen bransje) at du lager ofte delene på kundene sin tegning da og så ønsker gjerne kunden også at du går ut og installerer den eller vedlikeholder den, så det tenkte jeg og. Men la jeg også dødt fordi jeg tror markedet er for pint. Vi hadde ofte, vi fikk ikke tak i den rette kompetansen fordi kaller det, de får menneskene som var villig til å reise på 5 minutt, de var der så får igjen av sånn at jeg gav meg der. Så Bedrift D har egentlig, bestemt seg for vi skal ikke ha folk ut, vi skal ikke ha folk i vedlikeholdsoppgave, vi skal lage enheter. Men de fleste enhetene vi lager her og der, om det er i Mandal eller i lavkostland, det er på kunden sin tegning. Så sånn er det bare, men det som har gjort oss litt unik er det at hvis du kommer inn med ei tegning her også sier du «kan du, jeg skulle gjerne hatt dette til mandag.» så har vi muligheten til å gjøre det her men så kan jeg si «hvis du kan vente en uke så kan vi gjør an på fabrikk der borte så kan du få an for halv pris» og det er litt sånn på en måte taktikken vår da.» (Daglig leder bedrift D, 24.04.15)

I stedet har de valgt en strategisk endring der de var nødt til å skille ut deler av bedriften til utlandet, og har nå satt seg i stand til å håndtere flere kundekrav. Dersom en kunde ønsker varen med en gang og er villig til å betale for det, så har de mulighet til å produsere den raskt på verkstedet i Norge. Eller om kunden er villig til å vente en uke for å få varen billigere så går oppdraget til deres anlegg i utlandet.

5 Diskusjon/Konklusjon

Grunnlaget for diskusjonen vil være mine forskningsspørsmål, så jeg vil starte den med å ta de opp igjen.

- 1) I hvilken grad tjenestefiserer små/mellomstore utstyrleverandører til oljebransjen?
- 2) På hvilken måte tjenestefiserer små/mellomstore utstyrsleverandører til oljebransjen?
- 3) Hvorfor/Hvorfor ikke tjenestefiserer små/mellomstore utstyrsleverandører til oljebransjen?

Jeg vil ta utgangspunkt i hvert forskningsspørsmål og bygge opp diskusjonen rundt hvert av dem i den rekkefølgen.

5.1 I hvilken grad tjenestefiserer små/mellomstore utstyrleverandører til oljebransjen?

Typer tjenestefisering

I teorikapittelet så jeg på typer tjenestefisering. Jeg ønsket å knytte disse litt opp til typene jeg fant i bedriftene jeg intervjuet for å se på hva slags type de tilbydde og hva som eventuelt ville være aktuelt å tilby sine kunder i oljebransjen. De tre typene denne undersøkelsen trekker frem er ettersalgstjenesteyteren, kundestøtteyteren og utviklingspartnere (Gebauer et al., 2007). Både for bedrift B og bedrift A så vil jeg si det dreier seg om en kombinasjon av ettersalgstjenesteyter og kundestøtteyter. Som en ettersalgstjenesteyter så skal de sikre brukeren kapasitet til produktet gjennom reservedeler, eventuelle reparasjoner, inspeksjoner, telefonhjelp og grunnleggende opplæring. Men det er ikke slik at de opererer i ett marked med høy konkurranse på lavkostprodukter som igjen fører til redusert kvalitet på produktene. Begge bedriftene befinner seg mer i markedet til kundestøtteytere hvor enestående kvalitet står i fokus. Den siste typen, utviklingspartnere, fant jeg ikke. Her samarbeider bedrifter i sterk grad og individuelle løsninger på produkt og tjeneste er måten å skille seg ut. Jeg ser tendenser til dette hos bedrift C. Her har de ett ønske om å ta produkter fra vugge til grav, og de har satt opp en organisasjon med ingeniører og produksjonslokale som gjør at de kan ta det fra ide, via ingeniørene, for å så produsere det. Og på mange måter vil

nok dette være en form for tjeneste de tilbyr. Men i og med at det stopper ved levering vil jeg si det er en mindre grad av tjenestefisering.

Tjenestefisering i andre industrier

Dette er ett tema som ikke jeg finner nevnt i teorien. Nemlig bedrifter som tjenestefiserer til ett marked og ikke til ett annet, eller i det minste i svært forskjellig grad. Dette er spesielt interessant fordi gjennom å avdekke grunnen til og graden av tjenestefisering i andre bransjer kan man kanskje ytterligere beskrive hvorfor de ikke velger å gjøre det i større grad til oljebransjen.

Flere av bedriftene jeg har snakket med opererer ikke bare i oljebransjen, men selger sine produkter eller andre produkter til andre deler av markedet. Jeg synes det var ett spennende tema å se på om disse bedriftene tilbyr mer tjenester til andre bransjer enn oljebransjen. Dette fordi jeg så for meg en mulighet til å få innsikt i om det er bedriftene som ikke ønsker å tjenestefisere eller om det er nettopp oljemarkedet som gjør det vanskelig.

Oppgavens mål er å finne ut om bedrifter som er utstyrsleverandører til oljebransjen tjenestefiserer og dersom de gjør det, hvorfor og hvordan. Men også se på det tilfellet hvor de ikke gjør det. Hva er grunnen til at de ikke gjør det når teorikapittelet inneholder store deler teori rundt potensiell gevinst for produserende bedrifter i høykostland. Oppgaven skulle se på bedrifter som leverer til oljen så jeg ønsket derfor å se på hvordan dette var for de produktene hver bedrift solgte til oljemarkedet. Jeg håpet at innsikten gitt gjennom forskjellen i en enkelt bedrift til to forskjellige markeder kunne være med på å belyse dette.

Som nevnt tidligere i oppgaven pekte bedrift A på at kompetansen i oljebransjen var høy, i tillegg til at det var god tilgang på ressurser. Dette gjorde at de ikke så et behov i det markedet etter ettermarkedstjenester som drift og vedlikehold. Kundene var mer enn kompetente til å håndtere dette gjennom dokumentasjonen som fulgte med. De pekte i tillegg på at en annen del av deres marked, shipping, hadde en annen utvikling. Der var det høy vekst i kompleksiteten på båtene og noe synkende kompetanse. Dermed så de en mulighet til å tilby tjenester i form av en helsesjekkpakke. Dette eksempelet viser at det ikke er Bedrift A som bedrift som står i veien for tjenestefiseringen. De har tett

kobling til markedet og plukket opp på en mulighet som de så kunne bidra til en økning i reservedelssalg, men første og fremst en bedring av deres rykte i en bransje som i høy grad er preget av volatilitet og hvor det ikke alltid er nok penger hos kunden til å shoppe fra øverste hylle. Dermed måtte de på en annen måte fremme merverdien av å bruke deres anlegg.

Bedrift B har en lignende case som bedrift A. De betjener i hovedsak oljebransjen, men har lett etter andre markeder der deres produkter og ekspertise kan benyttes. De slet med standarder i markedet for transport av CNG, men i 2013 kom det en ny standard som de kunne bruke. Her ser de for seg at det blir større muligheter for å tilby tjenester. Dette som en følge av at kompetansen med trykk tanker ikke er like store, samt at de vil få mange flere kunder i CNG-markedet og ta en annen plass i verdikjeden. Bedrift B pekte jo også tidligere på at de måtte kjenne sin rolle i oljemarkedet, men de så en annerledes tilpasning mulig i dette nye markedet.

Teori: Typer tjenestefisering	Empirisk funn:
Ettersalgstjenesteyter	Til dels både hos bedrift A og bedrift B. Bedrift C er også her foreløpig, men beveger seg i retning utviklingspartner.
Kundestøtteytter	Til dels både bedrift A og bedrift B.
Utviklingspartner	Ingen av bedriftene har tatt helt steget hit, men bedrift C har målsetning om å gå i den retningen.
Tjenestefisering i andre markeder. Fant ikke teori på forhånd. Presenterer funnene.	
Bedrift A	Tjenestefiserte i større grad til annet marked og pekte hovedsakelig på kunnskap, ressurser og behov som grunner til dette.
Bedrift B	Tjenestefiserte i større grad til annet marked og pekte hovedsakelig på kunnskap

	(erfaring) og mulighet til å ta en annen plass i verdikjeden.
Sum:	Jeg finner deler av alle typene tjenestefisering i mine bedrifter. Teorien passer bare til dels overens med virkeligheten jeg finner, i den forstand av at bare deler av stegene eller hendelsene teorien beskriver er å finne. Hva gjelder tjenestefisering til andre markeder så er det spennende å se forskjellen, men et videre behov for forskning for å finne ut om det er slik i flere bedrifter som leverer til flere forskjellige markeder.

Tabell 5.1 Summering Forskningsspørsmål 1

Konklusjonen blir dermed at tjenestefiseringen varierte til en viss grad blant disse tre bedriftene. Det som var likt var at de tilbydde ettermarkedstjenester i form av vedlikehold, og spesielt også en av dem tilbydde tjenester i forbindelse med design og dokumentasjon. Ingen av casene hadde dratt strikket fullt ut og tatt over drift. Tjenestefisering er å finne tydelig i tre av fire caser, men ikke i den graden jeg hadde sett for meg med bakgrunn i teorien. Til slutt vil jeg forsøke å summere opp mine funn i noen proposisjoner som beskriver det jeg fant og hva jeg mener man må se videre på.

P1) Det er vanskelig å kategorisere bedrifter i typer tjenestefisering, da hver kunde og/eller produkt krever ulik tilnærming.

P2) En bedrifts tilpasning med tanke på tjenestefisering i ett marked, er ikke styrende for deres tilpasning i andre markeder.

5.2 På hvilken måte tjenestefiserer små/mellomstore utstyrsleverandører til oljebransjen?

Administrere overgangen

Oliva og Kallenberg (Oliva & Kallenberg, 2003) argumenterer i sin artikkel om håndteringen for overgang fra produkt til tjeneste for noen steg vellykkede bedrifter

gikk igjennom. Det første de så at vellykkede bedrifter gjorde var å konsolidere produkt-relaterte tjenester. Tjenester måtte ikke bli sett på som nødvendig onde. Og de måtte slå sammen tjeneste-tilbudet under egen enhet.

I mine funn kan jeg ikke finne en bedrift av de tre som tilbydde tjenester som så det som et nødvendig onde. De så alle sammen muligheter til å både tjene ekstra, men først og fremst yte god kundeservice og få fornøyd kunder. Det var heller ingen av bedriftene som hadde skilt ut tjenestetilbudet i egen enhet. Det var derimot flere som fulgte opp ett nytt fokus på tjenester gjennom initiativ til å styrke den. Casebedrift A og B var tydelig på at de søkte nye muligheter og markeder for tjenester.

Det neste steget var for bedriftene å entre installert base. Dette var i høy grad tilfellet for bedrift A som gikk inn i markedet og tilbydde helsesjekk av anleggene de hadde i drift. Men dette ble ikke gjort gjennom endringen som kommer frem i artikkelen til Oliva og Kallenberg, som sier at det ble gjort gjennom å gå fra transaksjon til relasjonskontrakter. Bedrift A operer nesten utelukkende med transaksjonskontrakter og ikke kontrakter over lenger tid. For bedrift B så var det snakk om et nytt marked, men i det nye markedet skulle de inn i deres da ny-installerte base. Her dreide kontraktene seg i langt større grad om relasjon over lenger tid. Bedrift C hadde heller ikke installert base de ønsket å tilby tjenester på. De søkte derimot å gjøre en endring fra transaksjon til relasjon, og på denne måten kunne oppnå å ta produkt fra vugge til grav.

Den andre delen av dette var å skifte fokus fra hvor effektivt produktet var til hvor effektivt det var i bedriftens prosess. Men her sitter jeg igjen med inntrykk av at det alltid har vært fokus for disse bedriftene.

Det siste steget er operasjonell overtakelse, men her er i likhet med Oliva og Kallenberg artikkelen, ingen av bedriftene kommet så langt.

Små/mellomstore bedrifter

Som en kontrast til artikkelen nevnt over av Oliva og Kallenberg står artikkelen til Gebauer, Paiola og Edvardsson. Disse så på hvordan tjenestefisering foregikk i små og mellomstore bedrifter, spesielt da som kanskje ikke hadde den installerte basen nødvendig for steg en i prosessen til Oliva/Kallenberg.

Gebauer, Paiola og Edvardsson trekker frem fire dimensjoner og fire forskjellige tilpasninger bedrifter som kanskje ikke har direkte tilgang til sin installerte base kan benytte seg av. De fire dimensjonene og tilpasningene var: 1) kompleksiteten i hva markedet ønsker: er markedets ønsker spredt og svært forskjellig 2) antall kunder 3) salgsmodellen: selger de direkte til kunder eller gjennom distributører 4) kompetitive differensiering: i hvilken grad er de i stand til å skille seg ut og konkurrere. Som førte til fire forskjellige tilpasninger. A) Leverandør som selger direkte til få kunder, B) leverandører som selger til distributører, C) produsenter som selger direkte til få kunder og D) produsenter som selger til distributører (Gebauer et al., 2010).

Case bedrift A falt inn litt forskjellig avhengig av markedet, til shipping så var de en leverandør som solgte til distributør fordi verftet er ikke endelig kunde, det er reder. Mens til oljebransjen så var de leverandør som solgte til få kunder. Case bedrift B var en produsent som solgte til distributør og ville i det nye markedet med CNG bli produsent som selger til få kunder. Bedrift C falt også inn under tilpasning C) og D), der var det avhengig av det spesifikke kundeforhold. Jeg finner hos bedrift A ikke sammenligning med casene fra artikkelen til Gebauer, Paiola og Edvardsson. Det virker ikke som at denne artikkelen beskriver tilpasningen bedrift A gjorde. Mens for bedrift B og C er det treffende. Der fant de at bedrifter i tilpasning C har tett samarbeid med kunder, men tilbyr ikke tjenester systematisk, men dersom det ble etterspurt så ble det oppfylt. Disse tjenestene ble så strukturert i større grad og integrert del av tilbud. Dette passer godt overens med det jeg fant i bedrift B og C. Selv om casene i artikkelen var kommet lenger så passer det godt med retningen disse bedriftene så for seg fremover. Det er jo da et viktig poeng å merke at for bedrift B så gjaldt denne tilpasningen hovedsakelig ikke oljemarkedet men deres nye marked. For bedrift C så var det et mål om å gjøre dette i oljebransjen.

Teori: Administrere overgangen	Empiriske funn:
Konsolidere produkt-relaterte tjenester	Så ikke tjenester som nødvendig onde, men ønsket å tilby og utvide tilbudet. Det ble ikke skilt ut egne enheter. Fulgte opp

	med initiativ og søkte nye markeder/tjenester.
Entre installert base	Tjenester på installert base for bedrift A, men ikke gjennom relasjonskontrakter. Bedrift B gikk inn i relasjonskontrakt og installert base i nytt marked. Bedrift C søkte ikke å tilby tjenester på installert base.
Operasjonell overtakelse	Ingen av bedriftene hadde tatt steget hit, i likhet med funnene til Oliva og Kallenberg.
Teori: Små/mellomstore bedrifter	Empiriske funn:
Tilpasning A – Leverandør til få kunder	Bedrift A til oljemarkedet.
Tilpasning B – Leverandør til distributør	Bedrift A til shippingmarkedet.
Tilpasning C – Produsent til få kunder	Bedrift B til CNGmarkedet Bedrift C avhengig av kunde
Tilpasning D – Produsent til distributør	Bedrift B til oljemarkedet. Bedrift C avhengig av kunde

Tabell 5.2 Summering Forsknings spørsmål 2

Konklusjonen på forsknings spørsmål 2 blir dermed at i bedrift A og B så var måten de tilbydde tjenestefiseringen lik. De solgte ett produkt og tilbydde support og vedlikehold/sjekk av dette produktet i etterkant. Bedrift C hadde tatt det ett steg lenger og tilbydde også tjenester forut for salg av produktene.

Måten bedriftene gjorde tjenestefisering var lik. For bedrift A og B var det svært likt til oljebransjen, men det var også likt til deres respektive andre markeder med at der ville de inn med en slags helsesjekk/vedlikeholdsavtale. Bedrift C skilte seg litt ut, de også tilbydde den samme formen med dokumentasjon for drift og vedlikehold, men dro det litt lenger med programvarene og ønsket om å tilby mer direkte tjenester og vedlikehold fremover.

Mine proposisjoner for forsknings spørsmål 2 blir:

P3a) Det er sannsynlig at Små/mellomstore bedrifter må tjenestefisere annerledes enn store bedrifter.

P3b) Det er sannsynlig at bedriftens størrelse påvirker måten en bedrift tjenestefiserer, men at det er andre elementer som påvirker i hvilken grad de gjør det.

5.3 Hvorfor/Hvorfor ikke tjenestefiserer små/mellomstore utstyrsleverandører til oljebransjen?

Jeg fant i mine litteratursøk få gode forklaringer på hvorfor noen bedrifter valgte å tjenestefisere og noen ikke. Det meste av litteraturen slik jeg ser det dreier seg om hvordan det har blitt gjort og hvordan det bør gjøres. Dermed er det vanskelig å finne gode fagartikler som man kan begrunne diskusjonen om hvorfor. Dermed vil deler at hvorfor-diskusjonen gjerne lede til flere spørsmål enn svar, og kanskje resultere i gode proposisjoner for videre undersøkelser.

Kundens kompetanse

I første intervju, med bedrift A, kom det frem at en av grunnene til at de ikke ønsket eller kunne tjenestefisere til oljebransjen var at kompetansenivået var såpass høyt at generelt vedlikehold og reparasjoner i utgangspunktet kunne bli gjennomført av eget personell med hjelp av omfattende dokumentasjon og vedlikeholds-guider.

Så i neste intervju med bedrift B på spørsmål om de tilbydde tjenester i tillegg til produktene sine så svarte også de at de drev kun support, men at i hovedsak så gikk det på å sette sammen dokumentasjon. Dokumentasjon som beskrev hvordan produktene skulle håndteres, hvordan de skulle driftes og vanlig vedlikehold. Bedrift B, I likhet med bedrift A, tilbydde hjelp utover dokumentasjonen om det ikke skulle være nok. Bedrift B sa også at med profesjonelle kunder så opplevde de kompetansenivået var høyt nok til å takle drift og vedlikehold.

Dette med oljens kompetanse leder oss til et spennende spørsmål. Er det slik at graden av innovasjon, teknologi og hvor sofistikert produktene er påvirker graden av tjenestefisering?

Hos bedrift A fikk jeg inntrykk av at dette var meget avanserte installasjoner, men at de i utgangspunktet ikke var for vanskelige for kundens egne serviceingeniører til å takle drift og vedlikehold, samt enkle reparasjoner. I tillegg til dette må man ta med i diskusjonen det faktum at dette er anlegg som har eksistert i lang tid, nå skal ikke jeg si at ikke det har skjedd utvikling på disse anleggene for det vet jeg ikke noe om, men de første anleggene ble installert for 30 år siden sånn at de er godt kjent i markedet.

For bedrift B så gjelder mye av det samme. Prosessen rundt selve produksjonen av deres enheter er meget teknisk og det krever mye kompetanse for å få alt rett og kunne teste at de holder mål. Men selve driften av disse er ikke avansert, det kommer frem i intervjuet da fra daglig leder som sier at kunden ikke har hatt problemer med å drifte og vedlikeholde deres produkt i de aller fleste tilfeller.

Bedrift C skiller seg litt ut, her er produktene i større grad nyskapende eller i det minste enestående i den forstand at de ikke produserer mange av hver enhet. I tillegg har de som bedrift valgt å fokusere på de mest tekniske installasjonene for kunden. Produkter som blir utviklet og produsert på bakgrunn av kundens ide er jo nye produkter hvor det gjerne er vanskeligere å ha kompetansen nødvendig for å drifte de. Er det slik at det her åpner seg muligheter for tjenestefisering?

Undersøkelsen av Kumar og Markeset (Kumar & Markeset, 2007) som nevnt i innledningen av studien min finner en langt større grad av tjenestefisering blant bedrifter i olje og gass markedet enn det jeg gjør her. Blant annet har 25/26 bedrifter et tjenestestrategi-dokument med innhold likt en tjenestestrategi. 21/26 av bedriftene hadde tilpasset tjenestestrategi-dokument i form av kontrakter som kunne tilpasses kunden. Det er i en viss grad vanskelig å skulle gå i dybden på hvor denne forskjellen ligger. Bedriftene brukt i undersøkelsen av Kumar/Markeset er anonyme og det er vanskelig for meg å skulle sammenligne bedriftene for å se hva som kan være grunnen. Men det er kanskje verdt å bemerke seg at i listen over attributter og deres innvirkning på graden av tjenestetilbud så er ikke graden av innovasjon nevnt som mulig påvirker (Kumar & Markeset, 2007).

Produktets egenskaper

En mulig forklaring for hvorfor noen tjenestefiserer og andre ikke er produktets egenskaper. Bare en av de fire bedriftene jeg intervjuet leverte en komplett enhet til kunden. De andre leverte deler, både helt enkle og høyst avanserte til sine kunder. Det er naturlig at man ikke leverer tjenester eller får komplett ansvar for en del av en større enhet når kunden må drifte hele enheten, det hadde potensial bli mange leverandører inne på anlegget. Da er det langt lettere for kunden som kjøper deler flere steder å ha egne folk til å ta vare på hele anlegget.

Det vi også kan se på er om produktet er en fast installasjon eller ikke. Dersom produktet er en fast installasjon på en rigg så er det naturlig at kunden tar ansvar for utstyret dersom det er mulig fordi det ellers ville innebære å ha folk fra leverandørene sine fast på anlegget. Hvis det ikke er en fast installasjon, men noe kunden bruker av og til er det ikke like fornuftig for kunden å lære seg hvordan dette fungerer og heller outsource dette de gangene de skal gjøre det. Kanskje også til og med leie hele tjenesten eller utførselen av en oppgave som ikke gjøres så ofte.

Ikke ta kundens plass, kjenne sin rolle.

En annen ting som flere bedrifter pekte på var deres plassering i verdikjeden. Det var viktig å se an sine kunder og ikke ta grep som gjorde at de havnet i konkurranse med dem. Dette gjaldt spesielt for bedrift B og C som begge leverte deler av større konstruksjoner samtidig som de tilbydde, og i hvert fall for bedrift C, ønsket å tilby mer tjenester. Når bedrift C ønsket å ta større del av tjenestene forbundet med produktene deres innebar det at kunden deres måtte gi opp denne delen. Dette innebar noen problemer som motstand innad hos kunden, men var nødvendig for å få tilgang på alt av nødvendig informasjon.

Hvilket område passer det i?

Underkapittelet 2.3 i teorikapittelet er et syn på elementer som påvirker hvor det passer å tjenestefisere. De ønsket å sette fokus på elementer som sektor og land for å videre belyse hvorfor noen beslutter å tjenestefisere mens andre ikke. De Turunen og Finne (Turunen & Finne, 2013) fant i sin forskning 6 punkter som de mente var avgjørende for dette valget. Jeg ønsker å sette mine funn opp mot dette for å se om det kan være med på å forklare de tilpasninger som bedriftene i min case studie har gjort.

Det første punktet er hvor mange aktører som allerede tilbyr tjenester utover sin produkt. De fant at antall tjenestefiserte bedrifter i ett miljø påvirker inngangsprisen til markedet, deres funn viste at dersom det var få aktører så steg inngangsprisen. Det var vanskelig å etablere seg dersom det var få tilbydere fordi det ofte har lav legitimitet og fordi kundene stoler mer på egne tjenestesystemer og har organisasjoner som kan ta denne delen. Økt bruk av tjenester vil øke legitimiteten til det kommer ett punkt hvor det begrenser tilgangen på ressurser og dette veier opp for økt legitimitet.

Dette mener jeg i stor grad passer med funnene i min studie. Det er vanskelig å si noe absolutt fordi det vil kreve en undersøkelse i større skala som ikke går like i dybden, men som prøver å få en oversikt over tjenestefiserte bedrifter i markedet. Men igjen av casene mine gjorde og det virket ikke til at de hadde videre stor tro på at noen kunne gjøre det. Forbrukerne eller kundene stoler nok mer på egne tjenestesystemer, alle bedriftene i studien min sier at tjenester tar kunden seg av selv.

Det andre punktet er at dersom en produsenter i en geografisk populasjon klarer å etablere en sterk markedsposisjon innen tjeneste før konkurrenter så vil de kunne stå sterkt imot konkurrenter. Slik jeg kan finne så er det ingen små-/mellomstore bedrifter i Agder som har tatt den posisjonen i Agder og gjør det vanskelig. Det er slik jeg kan se bare kundene av disse bedriftene som tilbyr tjenester.

Det tredje punktet går på mengden tilgjengelig ressurser. Dersom du holder mye ressurser selv eller har god tilgang på de vil det være enklere å tjenestefisere. Både case bedrift B og case bedrift A har gode markedsandeler og ser ut til å ha god tilgang på ressurser, gjennom deres villighet og evne til å tilby tjenester. Så dette ser ut til å passe godt, men ikke inn mot oljeindustrien. Bedrift C og bedrift D later også begge til å relativt god tilgang på ressurser, men presses også veldig av kundene i et meget konkurransepreget marked. Det kan her også nevnes at der bedrift B og bedrift A ønsket å tilby tjenester så er dette noe som ikke allerede eksisterer, mens dersom bedrift C og bedrift D skulle tilbydd så hadde det vært for å ta opp kampen med store aktører som National Oilwell Varco, Cameron og andre av deres kunder.

Det fjerde punktet er vanskelig å sjekke. Det går på om det er koblinger med industriforeninger, utdanningssystem, arbeidssystem og finanssystem som gjør

overgangen enklere/billigere. Og det har i min studie ikke dukket opp noe som skulle tilsa at det var eller ikke var slike koblinger tilstede. Jeg føler dermed ikke at dette punktet direkte forklarer situasjonen i mine caser.

Jeg fant heller ingenting som kunne tyde på at punkt fem og seks var med på å forklare tjenestefiseringen i markedet. De var henholdsvis teknologisk innovasjon som førte til dominans i markedet og politiske faktorer gjennom lovgivning og regulering (Turunen & Finne, 2013).

Ett meget spennende tema, som går på akkurat dette som Turunen og Finne så på, som dukket opp under intervjuet med bedrift C var den geografiske plasseringen av bedriften og hvordan dette påvirket deres tilpasning med tanke på tjenestefisering.

Det kom tydelig frem i intervjuet at daglig leder mente at det var forskjell på tilbudet av tjenester avhengig av om man var plassert i Rogaland med direkte tilgang på mye av utstyret der det brukes, eller om man er i Agder hvor vedlikehold av utstyr enten må skje gjennom å sende en mann eller få utstyret fraktet ned hit. Og igjen kan vi trekke inn artikkelen til Kumar og Markeset (Kumar & Markeset, 2007) som viser det at tjenestefisering i olje og gass industrien er omfattende, så hvorfor ikke da her nede i Agder, hvor mine funn viser tydelig at det er tjenestefisering, men ikke på langt nær i samme grad som de fant. En mulig forklaring kan være Turunen og Finne (Turunen & Finne, 2013) sitt punkt nummer 1; dersom det er mange tjenestefiserte bedrifter i et område så vil inngangskosten for nye være lavere på grunn av legitimiteten. Stavanger later til å være et område hvor det er langt vanligere å tilby tjenester, og daglig leder i Bedrift C sa at deres bedrift ville vært annerledes og tilbydd mer tjenester dersom de befant seg i det markedet kontra her.

Markedets ineffektivitet

Bedrift C pekte på at oljebransjen hadde hatt råd til å være ineffektiv. Gode marginer hadde ført til en viss arroganse og at man ikke har trengt å ha samme fokus på effektivisering som andre mer pressede bransjer har vært nødt til.

Dette ser man tydelig i mange avisartikler også, blant annet satte sysla.no fokus på dette. I forbindelse med innkjøpskonferansen i Stavanger i fjor høst gikk direktør for Petoro Grete Moen ut og sa tydelig ifra at det var nødvendig med effektivisering av oljebransjen, med kostnadsutt opptil 50% (Myrset, 2014). Hun sa også at det spesielt lå et ansvar hos operatørene som stod med mest makt.

«Det er et skjevt maktforhold i bransjen. Operatørene har mer makt enn andre. Denne makten må de ha et ydmykt forhold til. Operatørene har et ansvar for å gå i front når det skal effektiviseres.» (Grete Moen til Sysla.no, 2014(Myrset, 2014))

Dette pekte også daglig leder i bedrift C på da han sa at kundene deres fokuserer for lite på optimalisering, struktur og verdikjede.

Sysla publiserte også en artikkel om temaet tidlig i vår i forbindelse med offshore strategikonferansen i Stavanger. I denne artikkelen snakket de med Stein Lier-Hansen, administrerende direktør for Bransjeforeningen for Norsk Industri. Han peker også på manglende effektivisering i oljebransjen.

«Bedriftene blir nå straffet for at de ikke var gode nok i oppgangstidene. I gode tider har man ressurser til å prioritere effektivisering og forbedringer. I dårlige tider blir behovet får tiltak akutt, sier Lier-Hansen til Sysla etterpå.» (Myrset, 2015)

Den siste artikkelen jeg ønsker å vise til er en artikkel som påpeker hvor viktig disse endringene bedrift C har gjort med tanke på dokumentasjon kan være i en effektiviserings-sammenheng.

Sent 2014 publiserte NRK en artikkel hvor Bård Karlsen i EY sier at så mye som 70-80 prosent av tiden i oljebransjen ikke går mot å skape verdi (Stenberg & Gjesdal, 2014). Ståle Kyllingstad direktør i IKM sier seg enig i dette og peker på at frykten for å gjøre feil kommer i veien for å få ting gjort og kommer med ett eksempel:

«Jeg hørte nettopp et eksempel her i dag, hvor vi fikk forespørsel om å lage en liten sak til omkring 30.000 kroner. Forespørselen var på 401 sider, sier han oppgitt.» (Ståle Kyllingstad, direktør KTM (Stenberg & Gjesdal, 2014))

Teori: (eventuelt sammenligning der det ikke er teori)	Empiriske Funn:
Kundens kompetanse:	
Bedrift A	Kundens kompetanse ble trukket frem til å forklare hvorfor. Oftest var dokumentasjons og manualer nok til at kunden klarte å drifte produktet. Avanserte, men etablerte produkter.
Bedrift B	Bedrift B opplevde også kunder som taklet drift med kun dokumentasjon og manualer levert. Avansert prosess å lage produktet, men ikke for avansert for kunden å drifte det.
Bedrift C	Bedrift C hadde større grad av nyskaping på nye produkter. Flere gamle produkter var det nok med dokumentasjon, men de søkte å ta over nyskapende, høyt tekniske produkter for kunden og her øynet de muligheter for mer tjenestefisering.
Sum:	I alle tre casene som tjenestefiserte så pekte på kundens kompetanse og ressurser (kompetanse og penger) som grunner til at de ikke tilbydde mer. Samtidig så man også at de andre markedene med mindre kompetanse var lettere tilgjengelig for tjenestetilbud.
Produktets egenskaper:	
Sum:	Ingen av bedriftene tilbydde helt nyskapende produkter som ikke kunde visste hvordan fungerte. Den bedriften som i størst grad tilbydde nyskaping var også den bedriften med størst grad av tjenestefisering. Ingen av bedriftene tilbydde produkter som ikke skulle installeres fast på anleggene de ble levert til. Ingen av produktene var naturlig å leie ut kun ved bruk for eksempel.
Ikke ta kundens plass:	

Sum:	Alle bedriftene sa at det var viktig for de å kjenne din plass i verdikjeden og ikke havne i konflikt med kunde ved å tilby like tjenester. Dette gjaldt spesielt bedrift B og C som tilbydde deler av større konstruksjoner, samt C fordi de ønsket å tilby mer tjenester og måtte være ekstra påpasselig med dette.
Hvilket område?:	
Sum:	Punkt 1 til 4 hos Turunen og Finne passer delvis overens med mine funn. Spesielt punkt 1 med andelen tjenestefiserte bedrifter i ett marked ser ut til å passe, spesielt når man ser på forskningen gjort her og i oljebransjen generelt. Dette kan være en meget god forklaring på hvorfor.
Markedets ineffektivitet:	
Sum:	Bedrift C var bedriften til dette og han gikk langt i å bekrefte funnene i avisartiklene jeg referer til i kapittelet. Dette er en meget god forklaring på hvorfor. Det har rett og slett ikke vært nødvendig med den effektiviseringen som tjenestefisering medfører.

Tabell 5.3 Forsknings spørsmål 3

På spørsmål om hvorfor eller hvorfor ikke er det vanskelig å konkludere med noe. Det kom i alle casene frem spennende tema som skinte lys over hvorfor de hadde valgt å gjøre som gjorde. Og i tillegg beskrev hvilke begrensninger som var i markedet hvis de skulle ønske å utvide tjenestetilbudet sitt. Disse svarene er vanskelig å endelig konkludere med, på bakgrunn av at det kun er fire caser og ikke nok informasjon til å generalisere med.

Derfor ønsker jeg å fremme noen proposisjoner som summerer opp mine funn om hvorfor og hvorfor ikke bedriftene ønsket å tjenestefisere samt gir en pekepinn for videre forskning.

Grunnen til at utstyrsleverandører til oljebransjen i Agder ikke kan ta tjenestefiseringen helt ut og tilby komplette salg, fra vugge til grav er:

P4a) Høy kompetansen i oljebransjen reduserer sannsynligheten for at leverandør vil tilby tjenestefisering.

P4b) Det er større sannsynlighet for at leverandører vil tilby tjenester til nye produkter med høy innovasjonsgrad, enn nye produkter med lav innovasjonsgrad.

P5) Det er mindre sannsynlig at leverandøren tilbyr tjenester på produkter som kunden overtar fullstendig eierskap over, er en fast installasjon og skal brukes jevnlig.

P6) Det er sannsynlig at den geografiske plasseringen til en bedrift og da nærmere bestemt dens nærhet til anlegget produktene skal monteres/brukes på har direkte positiv innflytelse på hvilken grad en bedrift kan ta ansvar for større del av vedlikehold, reparasjon og drift.

P7a) Det er sannsynlig at tradisjonell tilpasning i oljebransjen hvor kunden ønsker å ha vedlikeholdet selv, påvirker negativt muligheten leverandøren har på å tilby tjenester eller ikke.

P7b) Det er sannsynlig at lite fokus på effektivisering i oljebransjen har negativt påvirket leverandørenes mulighet til å tjenestefisere.

6 Studiens begrensninger og videre forskning.

Reliabilitet måler hvor konsekvent en undersøkelse er. Sannsynligheten for å få samme resultat dersom du hadde gjennomført samme undersøkelse en gang til. Dette er vanskelig da en case studie som dette baserer seg på intervjuer og det er ikke lett å si om svarene hadde vært nøyaktig like om jeg skulle gjennomført undersøkelsen på nytt (Zikmund et al., 2010). Hvert intervju er unikt og det er også hvordan hvert intervjuobjekt oppfatter spørsmålene. De svarer basert på deres individuelle forståelse av spørsmålet. Dermed er det vanskelig å påstå at andre caser i lignende bedrifter hadde gitt samme resultat.

Steg som ble tatt for å sikre å få mest mulig reliabilitet var å få intervjuobjekt fra høye stillinger i firmaene jeg snakket med. Dette for å sikre at de hadde nødvendig strategisk

overblikk og kunnskap om temaene jeg ønsket å vite mer om. I ett av intervjuene snakket jeg med to stykker noe som jeg mener bidro til ett enda mer reflektert bilde. Dette kunne vært forsøkt oppnådd i flere av casene, men det er viktig å merke seg at det er snakk om små bedrifter og ikke store administrasjoner noe som kunne gjort det vanskelig.

Validitet er hvor nøyaktig dine funn representerer et konsept (Zikmund et al., 2010). Studien ble gjort på fire caser. Hadde jeg fått flere respondenter ville jeg hatt mer og fyldigere data. Det er også viktig å merke seg begrensningene i hva et semi-strukturert intervju har. I tillegg til faren for å stille feil spørsmål, så er ikke spørsmålene styrende som gir muligheten for irrelevant informasjon. Kanskje spesielt med et tema som tjenestefisering som i noen av intervjuene ikke virket kjent. Steg som ble tatt for å hindre dette var å basere intervjuguiden på teorikapittelet og hva jeg så som mest relevant i dette. Videre ble også intervjuobjektene gitt en kort forklaring innledningsvis i hva tjenestefisering er.

Det er viktig å anerkjenne en slik oppgaves begrensninger. Da dette er en case studie og i tillegg en case studie med fire respondenter så vil det naturligvis begrense mulighetene for generaliseringen på bakgrunn av oppgaven.

Videre forskning er nødvendig for å avdekke om mine funn representerer flere og om det kan generaliseres. Mine proposisjoner vil kunne danne grunnlag for videre forskning og derfor ønsker jeg å presentere dem kjapt i den tabell med litt mer fylde rundt hva jeg tenker man bør se videre på.

Proposisjoner:	Forskningsspørsmål 1)
P1)	Det er vanskelig å kategorisere bedrifter i typer tjenestefisering, da hver kunde og/eller produkt krever ulik tilnærming.
P2)	En bedrifts tilpasning med tanke på tjenestefisering i ett marked, er ikke styrende for deres tilpasning i andre markeder.
	Forskningsspørsmål 2)
P3a)	Det er sannsynlig at Små/mellomstore bedrifter må tjenestefisere annerledes enn store bedrifter.

P3b)	Det er sannsynlig at bedriftens størrelse påvirker måten en bedrift tjenestefiserer, men at det er andre elementer som påvirker i hvilken grad de gjør det.
	Forskningsspørsmål 3)
P4a)	Høy kompetansen i oljebransjen reduserer sannsynligheten for at leverandør vil tilby tjenestefisering. P
P4b)	Det er større sannsynlighet for at leverandører vil tilby tjenester til nye produkter med høy innovasjonsgrad, enn nye produkter med lav innovasjonsgrad.
P5)	Det er mindre sannsynlig at leverandøren tilbyr tjenester på produkter som kunden overtar fullstendig eierskap over, er en fast installasjon og skal brukes jevnlig.
P6)	Det er sannsynlig at den geografiske plasseringen til en bedrift og da nærmere bestemt dens nærhet til anlegget produktene skal monteres/brukes på har direkte positiv innflytelse på hvilken grad en bedrift kan ta ansvar for større del av vedlikehold, reparasjon og drift.
P7a)	Det er sannsynlig at tradisjonell tilpasning i oljebransjen hvor kunden ønsker å ha vedlikeholdet selv, påvirker negativt muligheten leverandøren har på å tilby tjenester eller ikke.
P7b)	Det er sannsynlig at lite fokus på effektivisering i oljebransjen har negativt påvirket leverandørenes mulighet til å tjenestefisere.

Tabell 6.1 Summering proposisjoner

Det kreves en del videre forskning for å støtte opp under funnene mine. Spesielt med tanke på spørsmålet om hvorfor så avdekket mine caser mange mulige svar som må sjekkes opp ved å se på bedrifter som har tatt en tydeligere stilling og tjenestefiserer mer, da spesielt se på forskjeller i produkter og hvor bedriftene er.

Det hadde vært svært spennende å sett forskning som så på tilsvarende eller like bedrifter i Agder og Rogaland. Hvilke forskjeller ville man funnet her med tanke på tjenestefisering? Men også sett på graden av innovasjon i produktet i andre undersøkelser og gjerne også sett på om tjenestefisering av leverandørene kunne bidratt til en effektivisering av oljebransjen.

Referanser:

- Baines, T., & Lightfoot, H. W. (2013). Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 1-1.
- Bowen, D. E., Stiehl, C., & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *The Academy of Management Review*, 14(1), 75-95.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3rd ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Fiksdal, I., & Kathuria, K. K. (2011). Servitization in Norwegian Manufacturing.
- Gebauer, H., Bravo-Sanchez, C., & Fleisch, E. (2007). Service strategies in product manufacturing companies. *Business Strategy Series*, 9(1), 12-20.
- Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23(1), 14-26.
- Gebauer, H., Paiola, M., & Edvardsson, B. (2010). Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies. *Managing Service Quality*, 20(2), 123-139.
- Jørgensen, G. (2015). Store utfordringer i mekanisk industri
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*, Upper Saddle River. New Jersey.
- Kumar, R., & Markeset, T. (2007). Development of performance-based service strategies for the oil and gas industry: a case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4), 272-280. doi: doi:10.1108/08858620710754531
- Mathieu, V. (2001). Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International journal of service industry management*, 12(5), 451-475.
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 359-368. doi: doi:10.1108/08876041011060468
- Myrset, O. (2014). Oljeselskapene setter for lave mål for effektivisering. <http://www.sysla.no/2014/10/02/oljeenergi/oljeselskapene-setter-for-lave-mal-for-effektivisering/>
- Myrset, O. (2015). Oljebransjen straffes for at den ikke var god nok i oppgangstidene. <http://www.sysla.no/2015/02/11/oljeenergi/oljebransjen-straffes-for-at-den-ikke-var-god-nok-i-oppgangstidene/>
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International journal of service industry management*, 14(2), 160-172.
- Slepniov, D., Waehrens, B. V., & Johansen, J. (2010). *Servitization as a strategy for survival: an investigation of the process in Danish manufacturing firms*. Paper presented at the 15th Cambridge International Manufacturing Symposium.
- Stenberg, I. J., & Gjesdal, E. (2014). 80 prosent av tida kastes bort i oljebransjen. <http://www.nrk.no/norge/kaster-bort-tida-i-oljeservice---det-kan-ga-pa-jobbene-los-1.12094493>
- Thorsen, T. L. (2012). Fakta om små- og mellomstore bedrifter i Norge. <http://www.bedreskatt.no/artikler/fakta-om-sm%C3%A5-og-mellomstore-bedrifter-i-norge>
- Turunen, T., & Finne, M. (2013). The organisational environment's impact on the servitization of manufacturers. *European Management Journal*.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1989). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods* (8th ed. [rev. by] Barry J. Babin, Jon C. Carr, Mitch Griffin. ed.). Mason, Ohio: South Western Cengage Learning.

Vedlegg

Vedlegg A) Intervjuguide Tjenestefisering

1.0 Innledning

- Takk for tiden
- Agenda, bakgrunn for møtet og oppgaven
- Tillatelse til lydopptak

2.0 Hvilke markedstilbud har dere?

- Produkter og tjenester

2.1 Hver tjeneste og hva de innebærer?

2.2 Hvorfor de tilbys?

2.3 Når og hvordan ble den utviklet?

2.4 Hvilke resultat har den gitt?

3.0 Firma informasjon

3.1 Markedet – Hvordan er konkurransesituasjonen i markedet?

- Volatilitet
- Differansieringsmuligheter
- Kostnadsledermuligheter

3.2 Kunde – Hva forventer kundene? Har dette endret seg?

- Kundekrav
- Kundeforhold (transaksjon/relasjon) – hva slags kunderelasjoner har dere primært?

4.0 Hvorfor tjenestefisering?

4.1 Eksterne faktorer – Hvilke eksterne faktorer gjør at dere ønsker å tjenestefisere?

- Konkurransen
- Lønnsomhet/marginer
- Nye markeder/teknologier
- Strategi (differansiering)

4.2 Interne faktorer – Hvilke interne faktorer gjør at dere ønsker å tjenestefisere?

- Utnytte egne styrker
- Stor installert base
- Pris på tjenester versus produkter
- Negativt? (vekk fra kjernevirksomhet)

4.3 Kundekrav – Er det en følge av krav eller ønske fra kunder?

- Kundebehov (sterkere spesifisering)
- Vinn-vinn (kostnad og ekspertise)
- Kvalitet
- Risikofordeling

5.0 I hvilken grad

5.1 Ulike grader - Varierer grad fra kunde til kunde?

6.0 Hvordan tjenestefiserte dere?

6.1 Planen

- Emergerende/tydelig
- Kundetilpassning
- Grad av kundeinnvolvering

6.2 Strukturelt som liten bedrift

- Nye avdelinger?
- Tjenester som eget kostnadssenter
- Flytting av ansatte
- Endrede krav / måling av tjenester

6.3 Kulturelt

- Effektivitet eller fleksibilitet
- Endring av tankesett
- Flytting av fokus

6.4 Problemer

- Interne strider
- «sånn vi alltid har gjort det»
- Kvalitetskontroll

7.0 Resultat

- Lønnet det seg
- Har man differansiert seg
- ServiceParadox – økt omsetning, lavere lønnsomhet