

EK215E 003
BACHELOROPPGAVE

VÅREN 2009

**To industribedrifter i Rana;
Utfordringer i forbindelse med den globale finanskrisen**

20. mai

Forfattere: Janne H. Ellingsen & Randi I. Mehus

Høgskolen i Bodø avd. Rana

Abstract

Our problem is; two companies in the industrial town Rana - Challenges associated with the global financial crisis. A challenge can be interpreted as "something that requires hard work to overcome", and this interpretation reflects well the current situation of many industrial firms in Norway. Financial crisis arose almost overnight for some companies, and many had no chance to prevent that they were affected - the demand in the market sank together just more and more from the fall of -08 to -09 spring.

Although our two case companies both characterized as traditional engineering firms, they are different in many ways and deliver products at different levels of the value chain, Ruukki can be classified as a subcontractor with its individual products, while the Multimaskin supplies finished structures ready for assembly. The differences are evident in other ways, including in relation to long-term and the measures taken by the financial crisis.

The most important challenges we have found that companies face refers both to weaknesses in companies and other fact, for Ruukki for example, is the financial crisis become so severe that it endanger of corporate existence, if not the market turns or at least pick up some notch, the company will likely be above major reorganizations.

Forord

I forbindelse med avslutningen av vår utdanning, har vi som en obligatorisk oppgave og skrive en bacheloroppgave. Vi har tatt utfordringen ut i fra vårt utgangspunkt og vi er en erfaring rikere og den anser vi som god å ta med seg videre på ferden ut i arbeidslivet.

Vi vil takke Miras Multimaskin og Ruukki Profiler for at de stilte opp som case-bedrifter og da spesielt til Ketil Hauknes ved Ruukki for hans særskilte åpenhet rundt deres bedrifts situasjon.

Vi vil også rette en stor takk til Roger Sørheim for god veiledning igjennom oppgaveskrivningen.

Janne Helen Ellingsen

Randi I. Mehus

Sammendrag

Problemstillingen vår er; To industribedrifter i Rana – utfordringer i forbindelse med den globale finanskrisen. En utfordring kan tolkes som *"Noe som krever hardt arbeid for å overvinnes"*, og denne tolkningen reflekterer godt dagens situasjon til mange industribedrifter i Norge. Finanskrisen oppsto omtrent over natten for enkelte bedrifter, og mange hadde ingen mulighet til å forhindre at de ble berørt – etterspørselen i markedet sank sammen bare mer og mer fra høsten -08 til våren -09.

Etterspørselen i markedet er det lite å gjøre noe med, men bedriftene bør ha i tankene at markedet snur en gang og at man da fremstår som en sterkere bedrift er hensiktsmessig. Flere kriser vil oppstå i fremtiden, og kunnskapen bedriftene oppnår i denne krisesituasjon vil være en dyrebart leksjon, forhåpentligvis vil bedriftene analysere hvordan krisehåndteringen har påvirket bedriften i etterkant og vil da oppdage hva som var hensiktsmessig og hva de skulle unnlatt.

Strategien i forkant av en krise, kan ha mye å si på om bedriften kommer seg velberget i gjennom en krisesituasjon. Viktige punkt som effektivisering av driften, i alle ledd, at bedriften har et sunt kostnadsnivå og at bedriften kontinuerlig jobber med grunnlaget for videre vekst kan påvirke graden av hvor berørt en bedrift blir.

Selv om våre to casebedriften begge karakteriseres som tradisjonelle verkstedsbedrifter, er de forskjellige på mange måter og levere produkter på forskjellige nivå i verdikjeden, Ruukki kan klassifiseres som en underleverandør med sine enkeltstående produkter, mens Multimaskin leverer ferdige konstruksjoner klar til montering. Forskjellene viser seg på andre måter også, blant annet i forhold til langsiktighet og tiltak gjort i forbindelse med finanskrisen.

De viktigste utfordringene vi har kommet frem til som bedriftene står ovenfor henviser både til svakheter i bedriftene og andre faktum, for Ruukki for eksempel er finanskrisen blitt såpass alvorlig at det spøker for bedriftens eksistens, om ikke markedet snur eller i alle fall tar seg opp noen hakk, vil bedriften sannsynligvis stå ovenfor store omorganiseringer.

Innhold

ABSTRACT.....	1
FORORD	2
SAMMENDRAG	3
FIGUROVERSIKT	5
1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN – DEN GLOBALE FINANSKRISEN	6
1.2 NORSK INDUSTRI	7
1.3 INDUSTRIEN I RANA.....	8
1.4 PROBLEMSTILLING	9
2. LITTERATURGJENNOMGANG.....	10
2.1 KRISE – PROSESSEN	10
2.1.1 Hva er en krise?	10
2.1.2 Årene før krisen, å være klar.....	11
2.1.3 Kriseårsak, krisen er her!.....	15
2.1.4 Krisebevissthet i en bedrift – intern og ekstern kommunikasjon	16
2.1.5 Krisestrategi/Krisetiltak	17
2.1.6 Positive sider ved en krise, lærdommen	21
2.2 RAMMEVERK FOR ANALYSE	21
3. VIKTIGE BAKGRUNNER	22
3.1 LAVKONJUNKTUR 2002/04.....	22
3.2 DATTERSELSKAP I ET KONSERN – PÅVIRKNING.....	22
3.3 PENGEPOLITIKKEN I NORGE	23
3.3.1 Styringsrenten	24
3.3.2 Valutakursen	25
4. FAKTA OM RUSSLAND – EN VIKTIG UNDERLEVERANDØR.....	27
4.2 ETIKK OG TROVERDIGHET	28
5. METODE.....	30
5.1 FREMGANGSMÅTE	30
5.2 STYRKER OG SVAKHETER VED METODEN	31
5.3 OPPSUMMERING	31
6. CASEBESKRIVELSER.....	33
6.1 MIRAS MULTIMASKIN AS	33
6.2 RUUKKI PROFILER AS	34
7. EMPIRI	35

7.1 MIRAS MULTIMASKIN AS V/ TORGER LOFTHUS 24.3.2009	35
7.1.1 Oppsummering	38
7.2 RUUKKI PROFILER AS V/ KETIL HAUKNES 26.3.2009	39
7.2.1 Oppsummering	44
8. ANALYSE OG DISKUSJON	45
8.1 MIRAS MULTIMASKIN AS	45
8.2 RUUKKI PROFILER AS	47
8.3 KRYSSCASE-ANALYSE	49
9. AVSLUTNING	51
9.1 MIRAS MULTIMASKIN AS	51
9.2 RUUKKI PROFILER	51
10. LITTERATURLISTE	53
11. VEDLEGG	58
NR. 1) KRISELEDELSE – PROSESSEN	58
NR. 2) INTERVJUGUIDE	66
NR. 3) E-POSTER	67

Figuroversikt

<i>FIGUR 1. PRODUKSJONSINDEKSEN FOR INDUSTRI (KILDE; HENTET FRA STATISTISK SENTRALBYRÅ)</i>	<i>7</i>
<i>FIGUR 2. ANTALL ARBEIDSLEDIGE I RANA - 2008/09 (KILDE; SSB)</i>	<i>8</i>
<i>FIGUR 3. KONSUMPRISINDEKSEN. PROSENTVIS ENDRING FRA SAMME MÅNED ÅRET FØR (KILDE; HENTET FRA SSB). ...</i>	<i>23</i>
<i>FIGUR 4. STYRINGSRENTEN I PROSENT DE SISTE TO ÅRENE OG ANSLAG FREMOVER (KILDE; HENTET FRA NORGES BANK, PENGEPOLITISK RAPPORT)</i>	<i>24</i>
<i>FIGUR 5. STYRINGSRENTEN 2000/08 (KILDE; NORGES BANK)</i>	<i>25</i>
<i>FIGUR 6. KRONER MOT EURO OG KRONER MOT USD (KILDE; NORGES BANK)</i>	<i>26</i>

1. Innledning

1.1 Bakgrunn – den globale finanskrisen

Foranledningen til den globale finanskrisen er at ulike amerikanske finansinstitusjoner har innvilget subprimelån (huslån) til NINJA-kunder (*No Income, No Jobs, no Assets, begrepet er hentet fra et fordrag laget av Rune Bjerke (2008), konsernsjef i DNB NOR, for daværende førsteårsstudenter ved HHB*) og kunder med dårlig betalingsevne i USA for å stimulere boligmarkedet. Disse blir ansett som høyrisiko-kunder, de måtte kompensere for dette og betalte skyhøye renter. Sikkerheten i lånene besto i at man antok at boligene i USA skulle stige i verdi i uoverkommelig fremtid (*www.e24.no/boers-og-finans, 1. April -09*).

Denne utlånspraksisen ble fulgt opp i hele USA og man anså derfor det slik at det forelå lite risiko i å låne ut penger til såkalte dårlige kunder – boligmarkedet kunne jo ikke kollapse i hele nasjon, risikoen for det var minimalt. Samtidig som man kalkulerte med denne risikoen, prøvde man å spre risikoen ytterligere med å legge inn lånene i obligasjonspakker som man solgte til amerikanske og utenlandske investorer. Profitten lå i at man lånte inn penger til banker til lav rente, mens bankene lånte ut til høyere rente. Subprime-lån blir spredd rundt om i det globale finanssystemet (*www.e24.no/boers-og-finans, 1. April -09*).

Høsten 2005 begynner mislighold av subprime-lån å øke i omfang. Lånetakerne klarte ikke å håndtere lånene når renten ble satt ytterligere opp og eiendomsmarkedet i USA kollapset, husprisene raste – i hele nasjon. I følge analyseselskapet Moody`s Economy har boligprisene i USA gått ned med gjennomsnittlig 25 prosent og prisene skal ytterligere ned 11 prosent før prisnivået stabiliserer seg. Kredittkrisen i USA ble et faktum og børsene raste (*www.e24.no/boers-og-finans, 1. April -09*).

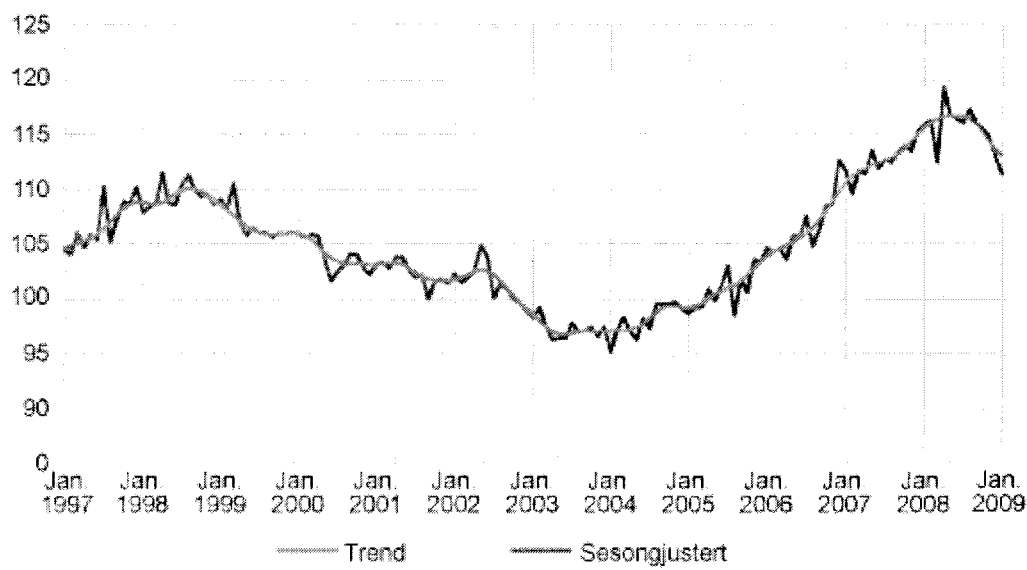
Man omtaler finanskrisen som global fordi ringvirkningene av kredittkrisen i USA har forårsaket krisesituasjoner i stort sett hele verden, Norge inkludert. Ingen har ennå oversikten over hvor mange banker og finansinstitusjoner i Norge som har investert i disse såkalte råtne obligasjonene eller hvor mye de enkelte har investert – omfanget vil vise seg etter hvert. Norske banker er i midlertidig blitt mer forsiktige i sin utlånsstrategi, og det er blitt vanskeligere å få innvilget nødvendige lån, bedrifter i Norge har problemer med og skaffet nødvendig kapital til nye prosjekter (*www.dagbladet.no, 10. Februar -09*).

1.2 Norsk industri

Hovedsektoren innen norsk industri er verkstedsindustrien, det tilsvarer skipsverft, tradisjonelle verksteds-, oljeleverandør- og nye teknologibedrifter. Tradisjonelle verkstedsbedrifter består av maskin- og metallvareprodusenter, som har økt sin andel av den norske industriproduksjonen i løpet av de siste åtte til sju år, som følge av store oljeinvesteringer, blant annet i forbindelse med Snøhvit-utbyggingen, og økt internasjonal etterspørsel etter maritime produkter (*www.norskindustri.no*, 24. Februar -09).

I følge en konjunkturrapport utført av Norsk Industri, en landsforening i NHO, gjort blant deres medlemmer, rammer finanskrisen nå all industri i Norge (*Konjunkturrapporten 2009*, utgitt 22.01.09). Produksjonen i industrien har gradvis gått ned i løpet av det siste halvår av 2008, men er fortsatt høy som følge av en god ordresituasjon i verftene, høy aktivitet i olje- og gassraffineriene og utviklingen i veksten for produsenter av maskiner og utstyr. Bedriftene tærer på ordreserver som er opparbeidet forut finanskrisen.

Figur 1. Produksjonsindeksen for industri (Kilde; Hentet fra Statistisk sentralbyrå).



Etterspørselen etter innleid arbeidskraft har gått kraftig ned, samt at det øker på med permitteringer og oppsigelser i mange industribedrifter. Rapporten bemerker at utviklingen i sysselsettingen vil bli negativt i løpet av 2009, men ingen kan eller våger å spå hvor stor nedgangen blir eller når den eventuelt vil stoppe (*Konjunkturrapporten 2009*, utgitt 22.01.09 *www.norskindustri.no*).

1.3 Industrien i Rana

Industri og gruvedrift er to industrielle felt som har lang tradisjon i Rana, mer enn 120 år. Industribyen Mo i Rana er klart begynt å merke konsekvenser av finanskrisen, arbeidsledigheten har økt, transporten ut av havna er gått ned med 40 % sammenlignet med samme kvartal i fjor. Alt i alt er drøyt 600 personer arbeidsledige eller permitterte i Mo i Rana ved utgangen av februar 2009 (*Aftenposten morgen*, 27. Februar -09).

Eka Chemicals har innstilt sin produksjon av kjemikalier, og skal demonteres og legges ned til høsten. Fabrikken produserte blant annet blekemiddel til papirindustrien (<http://e24.no/naeringsliv>, 2. April -09).

Figur 2. Antall arbeidsledige i Rana - 2008/09 (Kilde; SSB).

Registrerte helt arbeidsledige i Rana	
Måned	Prosent
Jan.08	1,7
Feb.08	1,7
Des.08	1,7
Jan.09	3,4
Feb.09	3,1
Mar.09	3,0
Apr.09	

1.4 PROBLEMSTILLING

To industribedrifter i Rana;

Utfordringer i forbindelse med den globale finanskrisen

Den globale finanskrisen er et veldig dagsaktuelt problem og ingen ser ut til å kunne spå når denne krisen når bunnen. I denne oppgaven vil vi presenter konsekvensene av krisen så langt i to industribedrifter i Rana og hvilke utfordringer de står ovenfor. Finanskrisen er ikke den første krisen industribedriftene går igjennom og vi vil undersøke om case-bedriftene har lært fra foregående kriser og forandret strategi i ettertid, og om dette har gjort det lettere å gå den globale finanskrisen i møte.

En krisesituasjon kan være en verdifull periode for en bedrift, ettersom man får erfaringer man ellers ikke ville fått. Et tilspisset marked krever mer av bedrifter, evnen til å tilpasse seg bli viktigere under en krise – for videre drift. En krise kan hjelpe til å avdekke nye muligheter i markedet, muligheter bedriftene ellers antakelig ikke ville fått øye på.

Som en etisk underproblemstilling har vi valgt å undersøke nærmere hvorfor de valgte bedriftene handler med Russland. Russland er verdenskjent for sine lave lønninger og dårlige velferdsordninger.

2. Litteraturgjennomgang

For å kunne knytte teori opp mot empirien vi har samlet inn fra case-bedriftene, har vi valgt, i ettertid av intervjuene, og ta utgangspunkt i teori med ulike tema som omhandler det å skulle være best forberedt forut en krise og prosessen med det å skulle håndtere en krise. Det som er spesielt med dagens krise, er at den er global og derfor påvirker den hele verdens økonomier. Aldri noensinne har verden vært i en således krisesituasjon, derfor har det vært en aldri så liten utfordring å skulle knytte dagens situasjon opp mot relevant teori. Det viktigste kriteriet vi har satt for valg av teori og begreper er relevans. Relevant teori ser vi på som teori som kaster lys over problemstillingen, og som vil gi en økt forståelse om temaet krise.

Litteraturgjennomgangen er inspirert av en undervisningsfoil utarbeidet av siviløkonomi Per I. Seljeseth, i anledning faget Strategi, Organisasjon og Markedsføring – SOM-faget våren -09 HIBO (*Se vedlegg nr. 1; Kriseledelse - Prosessen*).

2.1 Krise – prosessen

Grunnlaget for hvordan en bedrift klarer seg igjennom en krise blir dannet før en forestående krise. Dersom en bedrift er effektiv i sitt ressursbruk, har en sterk konkurransekraft, lojale kunder og kompetanse til å takle en krise, er det mer sannsynlig at den klarer å berge seg igjennom krisen i forhold til en bedrift som i mindre grad innehar disse kvalitetene, men ingenting er sikkert i dagens krise, og ingen vet helt sikkert hvem som står igjen når krisen er ridd av. Torger Lofthus, markedssjef ved Miras Multimaskin AS, hevder at han er takknemlig for dagens krise, han mener at den vil hjelpe til med å sortere de bedriftene som differensierer produktene sine med lav pris ut av markedet.

2.1.1 Hva er en krise?

Ordet/begrepet krise kan erstattes med ord som fare, felle og knipe når man høyreklikker og velger synonymer, disse ordene er følgelig negativt ladet. Når man i samme vending slenger på ordet global; en global fare, en global felle og en global knipe, blir ordets negative ladning ytterligere forsterket og det beskriver vel godt selve situasjon bedrifter i Norge opplever nå, en forsterket krise.

Det finnes utallige definisjoner på hva en krise er, vi mener definisjon til Chong, John K.S. (2004) reflekterer dagens krise best ...”*Crises are negative incidents that can cause the demise of an organization*”... Oversatt videre til norsk av Lütcherath, Hugo C. (2004); ”*Kriser er negative hendelser som kan forårsake virksomhetens død*”.

2.1.2 Årene før krisen, å være klar

De siste årene har Norge hatt en stigende vekst økonomisk. Høy sysselsetting har ført til en sterk vekst i privatpersoners inntekter, samtidig som produktivitsveksten og oppgangen i verdensøkonomien har bidratt til at lønnsomhet i norsk næringsliv har økt.

... "Ingen oppturer varer evig, det er det eneste som er sikkert. Desto lengre oppgangen er, desto brattere og dypere blir nedturen"...

Sitat; Torger Lofthus, markedssjef ved Miras Multimaskin AS

Alle bedrifter bør ta dette tankekorset i betraktning, selv når veksten oppleves som aldeles formidabel og berusende, og i den sammenheng bør bedriftene utrede strategier også i lønnsomme perioder for og;

Økt effektivitet

En tradisjonell definisjon på effektivitet er i følge Jakobsen & Thorsvik (2005) en grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk, med det mener de at en organisasjon ikke skal bruke mer ressurser enn nødvendig i produksjon av en vare eller en tjeneste for å fremstå som effektiv.

Jakobsen & Thorsvik (2005) har satt opp tre ulike målområder for å fastslå en organisasjons effektivitet, dvs. hva skal man konsentrere seg om og hvilke måldata skal man bruke når man ønsker å måle evt. øke effektiviteten;

- 1) Fortjeneste
- 2) Kvalitetssikringssystemer
- 3) Kvaliteten på bedriftens tilegnende ressurser

(Jakobsen & Thorsvik (2005) "Hvordan organisasjoner fungerer", s. 56).

En industribedrifts effektivitet kan i forhold til punkt 1), vurderes ut fra pris og kvalitet på produktene de leverer, men det kan i følge Jakobsen og Thorsvik (2005) være vanskelig å utføre i praksis, ettersom det er knyttet usikkerhet rundt det å skulle måle effektiviteten utefra disse kriteriene, de mener at det er bedre å måle effektiviteten i en produksjonsbedrift ved å se på fortjenesten (Fortjeneste = Inntekter fra salg minus Kostnader ved produksjon).

Graden av fortjenesten kan vise bedriften om den produserer produkter som etterspørres i markedet, til rett pris. En produksjonsbedrift som ønsker å optimalisere sin fortjeneste, her

effektivitet, bør enten konsentrere seg om å øke inntektene eller kutte i kostnadene, eller begge deler.

For å være effektiv, må også produksjon og produksjonssystemene være optimale i forhold til de produktene bedriften produserer. Under punkt 2) kan man blant annet sette produksjonsmetoder, kompetanse og alderen på produksjonsutstyret som måldata, disse kriteriene har i de senere år er blitt tatt under ett felt, kalt kvalitetssikring (*Jakobsen & Thorsvik (2005) "Hvordan organisasjoner fungerer"*). Eksempler på kvalitetssikringssystemer; HMS, 5-S og ISO-normerte miljø- og kvalitetssystem.

HMS-kontrollsystemer er pålagt i henhold til norsk arbeidsmiljølov jf. arbeidsmiljøloven § 3-1 (www.lovdatab.no, 28. April -09), og hensikten er å ha en mal å følge for å oppnå best mulig forhold innen helse, arbeidsmiljø og sikkerhet for bedriftens ledelse og de ansatte.

5-S standardiserer oppryddingen på en arbeidsplass, metoden er av japansk opprinnelse med fem faser hvis oversatt til norsk alle begynner med S. 5-S er en filosofi for å forbedre effektiviteten i en bedrift, ved å organisere og administrere arbeidsplassen og arbeidsflyten. Målet med standardiseringen er at alle ansatte skal vite hvor alt er til enhver tid slik at man ikke sløser bort tid på å lete. 5-S gjør at det raskt oppdages om noe mangler, ettersom alt har sin faste plass (no.wikipedia.org/wiki/5S, 28. April -09). Hva som skal beholdes, hvor det skal oppbevares og hvordan er sentrale spørsmål i 5-S filosofien og går igjennom 5 faser;

- 1) **Sortere:** Beholde kun det nødvendigste av verktøy, materiell, utstyr, mm. Alt annet skal kastes eller lagres et annet sted.
- 2) **Systematisere:** Organisere verktøy, materiell og utstyr på en slik måte at arbeidsflyten blir mest mulig effektiv. Ha alt utstyr på riktig plass der det trengs.
- 3) **Skinne:** Alt utstyr skal bli satt tilbake på sin opprinnelige plass etter bruk.
- 4) **Standardisere:** Standardisere arbeidsoppgaver og rutiner slik at enhver ansatt vet nøyaktig hva eget ansvarsområde er.
- 5) **Sikre:** Vedlikeholde og forbedre standarder og rutiner. Det skal sikres at fokus beholdes og at en ikke sklir tilbake til gamle arbeidsformer.

(Hentet fra; <http://no.wikipedia.org/wiki/5S>, 28. April -09)

ISO-normerte miljø- og kvalitetssystemet ISO 9001 stiller krav og sikrer kvaliteten på blant annet ledelse, produktdesign, kundebehandling, dokumentkontroll, internopplæring, internrevisjon og ledelseevaluering (no.wikipedia.org/wiki/ISO_9000, 28. April -09). Målet med ISO 9001 er å redusere feil, spesielt gjentakelser av feil og for identifisering av mulige feil før

de oppstår – noe som kan gi fordeler i form av kostnadsbesparelser. ISO 9001 skal sikre at standarden på kvalitetsstyringen er god og blir oppfulgt av en uavhengig tredjepart slik at sertifikatet oppnår større troverdighet for kundene (*www.dnv.no*, 28. April -09).

Det siste punktet, 3), måler effektiviteten ut fra kvaliteten og kvantiteten på de ressursene bedriften klarer å tilegne seg. Jakobsen & Thorsvik (2005) hevder at en bedrift framstår som effektiv i forhold til punkt 3) dersom den klarer å fremstå utad som en bedrift som kun benytter seg av høykvalitetsråvarer.

Strategisk entreprenørskap

Borch, Odd J. m. f. (2006) viser til at entreprenørskap handler om å være kreativ nok til å oppdage nye muligheter for videre å være villig til å ta en risiko for å utnytte disse, samt talentet til å utvikle et nytt forretningskonsept ved og skaffe til veie nødvendige ressurser og koble disse sammen. Vi avgrensner begrepet til strategisk entreprenørskap som blir presisert av Borch, Odd J. m. f. (2006) som et viktig verktøy for å ta gode strategiske beslutninger som stimulerer til nyskaping i etablerte bedrifter, og de definerer begrepet som en prosess for å øke verdiskapningen i en bedrift og for å sikre langvarige konkurransefortrinn.

Markedet endrer seg betraktelig raskere nå enn før, mye p.g.a. globaliseringseffekten som har stimulert til økt internasjonal varehandel og dermed ført til flere aktører i samme konkurrerende marked. Borch m. f. (2006) mener at den raske endringen i markedet gjør at det faktisk ikke er nok å tenke nytt ved å forbedre enkeltprodukter, organisasjon eller produksjonsprosesser med små endringer etter hvert, men at bedriftene kontinuerlig må jobbe med grunnlaget som vil gi ny vekst i fremtiden.

For å kunne ta gode beslutninger for å skulle videreutvikle en etablert bedrift, er det i følge Borch m. f. (2006) viktig at bedriftene har evnen, viljen og tilstrekkelige med ressurser dersom de skal lykkes og viser videre til at en av de viktigste suksessfaktorene til en bedrift er valg av strategi.

Kippe, R. (2006) skriver i sin masteroppgave, "*Innovasjon, samarbeid og lokalisering*" punkt 3.3.4, at den vanligste strategien blant vestlige selskap i dag er og konsentrerer seg om færre oppgaver, det gjør de ved å skille ut deler av produksjonen. Denne strategien går ut på at bedriften selv satser på de områdene der den allerede har opparbeidet en god kompetanse, mens tilhørende aktivitet settes bort til andre aktører. En bedrift som er klart definert og som er spesialisert innenfor et eller flere felt, anser han j. f. Johansen (2002) som en bedrift som

har en god konkurransevne. Denne strategiutviklingen har bidratt til at det er blitt vanskeligere for industrielle bedrifter å tenke i nye baner, og veien fra en produktidé til et nytt produkt er lang og problematisk (Kippe, R (2006); Johansen (2002)). (www.hf.ntnu.no/hist/prosjekter/aluminium/dokumenter/Robert%20Kippe%20-%20Innovasjon,%20samhandling%20og%20lokalisering.pdf, 14. Mai -09).

Utvikling av nye, og forbedringer av eksisterende, produkter er i følge Framnes m. f. (2006) noen av de viktigste suksessfaktorene for en bedrift.

Frigjøring av kapital og økonomistyring

En bedrift i krise kan oppleve at den i en situasjon med manglende betalingsevne trenger fri kapital til å investere i prosjekter som styrker konkurransekraften og prosjekter for å redusere kostnadsnivået, dette er en av de største forutsetningene til at bedrifter lett kan mislykkes med å komme velberget igjennom en krise.

Framnes m. f. (2006) hevder at mange bedrifter har vesentlige kapitalkostnader i og med at de binder opp mye kapital i varelager og kundefordringer, og sier videre at bedrifter bør ha som mål og reduserer kapitalbindingen. Reduksjon av kapitalbinding kan skje ved at man ikke drifter etter å legge råvarer og ferdige produkter på lager eller ved å redusere kredittiden til kundene. Frigjøring av kapital er viktig spesielt i urolige tider, og det kan være en konkurransemessig fordel å ha fri kapital. Kapitalsterke bedrifter har muligheten til å finansiere prosjekter med intern kapital og er mindre avhengig av ekstern kapital – som det i disse tider kan være problematisk å få innvilget.

Arnfinn B. Fardal, statsautorisert revisor og siviløkonom, har skrevet en artikkel i Magma 2009, nr. 3, der han peker på at en av utfordringer i denne og andre økonomiske urolige tider er nedskrivninger av verdifall på eiendeler. Svingende priser i råvaremarkedet, et redusert varekonsum, økte utgifter knyttet til betalingsforpliktelser som ikke blir realisert og et vesentlig antall konkurser er noen av bivirkningene som følge av den labre økonomiske utviklingen, som igjen påvirker verdien av utestående kundefordringer, andre fordringer og varebeholdningen. Verdsettelse av omløpsmidler skal jf. regnskapsloven § 5-2 verdsettes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi (www.lovdatab.no, 12. Mai -09), dvs. at dersom omløpsmidler er kjøpt/solgt for en verdi som er høyere enn den reelle verdien, er det vurderingsmessig riktig å avskrive verdien ned til virkelig verdi.

Fardal (2009) peker også på ulike regnskapsmessige forhold det vil være naturlig å vurdere på nytt, ettersom endringer i markedet har skjedd og skjer raskt. Bedrifter bør se på sine forutsetninger til fremtidig inntekt og på det nåværende kostnadsnivået, budsjettlengden bør revurderes – langvarige budsjetter er ikke pålitelige når det skjer endringer kontinuerlig i markedet, og bedriftene bør tenke langsiktig i sine regnskapsmessige tiltak, for etter hver økonomisk krise, forventes det en faktisk en fremtidig oppgang.

I følge Stoveland, Per H. (2009) vil bedrifter/organisasjoner i oppgangstider organiseres slik at de ikke betaler mer skatt enn de faktisk må av et eventuelt overskudd og de er villige til å betale skatt ut fra den forutsetning at bedriften framover i tid vil tjene penger. Stoveland (2009) hevder at deler av skattelovgivningen faktisk er laget med tanke på at bedrifter skal ha økonomisk fremgang, noe som er langt fra en fordel i disse tider. Stoveland hevder videre at i nedgangstider, som fører til at bedriftene opplever at regnskapet blir dominert med røde tall, vil grunnlaget for organiseringen av skatten type oppgang ikke være verken optimal eller hensiktsmessig, de samme forutsetningene ligger ikke til grunn og bedriftene må tilpasse seg skattereglene på en annen måte, dvs. endre organiseringen.

2.1.3 Kriseårsak, krisen er her!

Det er vel sannsynlig at det er foreligger samme årsak til at industribedriftene har fått merke konsekvenser av den globale finanskrisen, men bedriftene har fått merke det på forskjellige måter, noen opplever inntektsvikt som følge av at markedet har sviktet totalt, andre igjen merker en økt konkurranse i et innsnevret marked.

Norsk industri er hardt rammet av svekket etterspørsel i stålindustrien, dette har mye å si for norsk verdiskapning og sysselsetting.

Fjerde kvartal i fjor når Ruukki ble så hardt rammet, ble hele den globale metallindustrien truffet av en nedgang som ingen forutså. Og det er ikke akkurat blitt bedre i 2009, svekket etterspørsel hos sluttkunden har merket seg godt til mange aktører i verdikjeden. For å frigjøre likviditet reduserer de lagrene sine som igjen forverrer situasjonen for de lengre bak i verdikjeden.

Kapasitetsutnyttelsen i stålindustrien er redusert kraftig siden i fjor, 40 % nå mot 90 % på samme tid i fjor. (For å sikre finansiell styring etter at prisene er falt så mye må de minimere kostnadene i produksjonen) (www.kpmg.no/?did=9489946, 17. Mai -09 (Thore Kleppen)).

Det er nedgang i den japanske og kinesiske økonomien, og tilliten til den økonomiske utviklingen i Japan er svekket. Asia har generelt pessimistisk stemning på grunn av nedgang i produksjonen i Kinas fabrikkindustri (www.offshore.no/nyheter/sak.aspx?id=24383, 17. Mai -09).

I følge Henriette Westhrin i Finansdepartementet vil det være billig å bygge ut ny energi nå som det er redusert vekst i økonomien, og dermed også redusert etterspørsel. Hun sier også at fornybar energi er et politisk styrt marked.

I denne nedgangskonjunktoren er det mulighet for å tenke mer på utvikling av ny energi. Hvis man tør å bruke penger nå, kan man få mer for pengene fordi i enden av krisen venter nye muligheter

Regjeringen ønsker å satse på grønn energi, i en av tiltakspakkene er det blant annet innvilget 75 millioner til forskning på havvindmøller. Regjeringen ønsker å oppnå grønn profil på noen av tiltakene samtidig som det skal styrke norsk økonomi og redusere arbeidsledigheten (www.cicero.uio.no/fulltext/index.aspx?id=7192, 17. Mai -09).

I dagens krise er det spesielt viktig for bedrifter og analyse hva som er årsaken til at de blir berørt av finanskrisen, for deretter å forsøke å forsterke sitt svake ledd, eller leddene dersom det foreligger flere årsaker.

Seljeseth, Per I. (*vedlegg 2, foil 45*) skriver at veldrevne og sunne bedrifter ofte klarer å unngå kriser.

2.1.4 Krisebevissthet i en bedrift – intern og ekstern kommunikasjon

Overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person til en annen er kommunikasjon. Jacobsen og Thorsvik (2005) definerer intern kommunikasjon som kommunikasjon innad i bedriften, mellom ledelse og ansatte, eller kommunikasjon mellom de ansatte.

Når en bedrift er i en krisesituasjon, blir kommunikasjonen mellom ledelse - ansatte ekstra viktig. Det kan være veldig tøft for en ansatt å gå rundt i usikkerhet og ikke vite hva som skjer fremover, derfor er det ekstra viktig å ha en ledelse som klarer å formidle hva som skjer, og eventuelt hva som kommer til å skje, da det lett kan oppstå misforståelser. Intern kommunikasjon er viktig i forhold til arbeidet sådan, medarbeidere kan for eksempel sitte på

ideer som kan være til hjelp i krisen, og er det kort vei mellom de ansatte og ledelsen når kunnskapen lettere frem.

I følge Bjørg Aase Sørensen, professor i helsefremmende arbeid ved Høgskolen i Vestfold, er en nedbemanning tøft nok i seg selv, og da er måten dette blir håndtert på viktig for hvordan arbeidstakerne reagerer på situasjon, blir de ansatte behandlet med respekt og åpenhet kan situasjon bli lettere å akseptere. Med andre ord er det viktig med en åpen og ryddig kommunikasjon. Hun sier videre at arbeidsgivere må være klar over at medarbeiderne som fortsatt er i jobb etter nedbemanning også opplever presset, dette er riktignok ved oppsigelser, men kan nok gjelde like mye for de som fortsatt er i arbeid etter runder med permitteringer. Mange ansatte føler også et press fordi det stilles krav om at de skal redde bedriften (*www.dn.no, 13. Mai -09*).

Framnes m. f. (2006) definerer ekstern kommunikasjon som kommunikasjon fra bedriften til omverdenen enten gjennom media, markedsføring eller med kunder/leverandører. Ledelsen bør tenke på bedriftens omdømme i krisesituasjoner, og det er viktig med en åpen og ærlig kommunikasjon utad – det kan lett oppstå misforståelser eller man kan i senere tid blitt tatt for det man har sagt tidligere – kundene leser også avisen.

2.1.5 Krisestrategi/Krisetiltak

For å kunne motvirke en forestående krise, må det iverksettes tiltak for å beskytte bedriften mot påvirkning av ulike bivirkninger en krise fører med seg. Det som kanskje best representerer en krisestrategi, er progressive kostnadskutt – når bedrifter ikke tjener penger blir kostnadene atskillig synligere. Som nevnt tidligere i oppgaven, bør bedrifter fokusere på kutte i kostnader i perioder med god inntjening, slik at de unngår å legge ned mye ressursbruk på akkurat denne posten når det oppstår en krise, når fokuset for eksempel i denne krisen egentlig bør rettes mot markedet/kundene – hva svikter, hvorfor sviker det/de og kan bedriften snu trenden og i så fall hvordan.

En bedrift vil nok oppleve en eller annen gang i løpet av en krise å måtte ta ubehaglige beslutninger, som synes å være nødvendig for å *motvirke virksomhetens død*.

Vi vil karakterisere den globale finanskrisen som en akutt krise, dette er en situasjon som "over natten" rammet omtrent hele verden. Når en situasjon fremtrer som akutt, kan det oppstå et stort tidspress på beslutninger og situasjon kan oppleves som uoversiktlig, all

informasjon man trenger for å ta en god beslutning ligger ikke til grunn, spesielt i denne krisesituasjon der det har skjedd og skjer endringer kontinuerlig.

Effektive beslutninger

Effektive tiltak vil være tiltak som virker til sin hensikt. Forebyggende beslutninger som hjelper bedriften til å takle en krise bedre kan karakteriseres som effektive tiltak. Det å permittere ansatte i perioder når ordretilgangen svikter, eller beslutninger som omhandler å utvikle nye løsninger som markedet etterspør – dvs. utnytte nye muligheter kan også sees på som effektive beslutninger.

Feilaktige beslutninger

Feilaktige tiltak vil være tiltak som bedrifter iverksetter med uheldig utfall. Et eksempel på et feilaktig tiltak, gjenfortelling av en situasjon en av undertegnede fikk fortalt av en bokselger som driver med dør til dør salg av barnebøker m.m., selgeren fortalte at han hadde jobbet som dørselger i over førti år, i flere selskap, situasjonen som skal gjenfortelles skjedde da han jobbe i Cappelen en gang på 70-tallet.

Cappelen opplevde en periode med dårlig inntjening. Den gang fantes selvfølgelig ikke internett og postordre var heller ikke så utbredt, slik at den beste måten å få til salg og kunder på, var å oppsøke disse personlig. Cappelen begynte å kutte kostnader, de begynte med å kutte i sin største kostnadspost, lønn, ved å si opp dørselgerne – med dørselgerne forsvant ytterligere salg slik at inntjeningen ble stadig forverret. Da som nå, var det vanlig at dørselgerne jobbet for provisjon av salget, slik at uten salg, mottok de ikke lønn. Det latterlige var at faktiske kostnadene knytte til lønn var betaling for at selgerne skaffet inntekter.

Dette er et klart eksempel på et dårlig tiltak som ikke ble vurdert grundig nok før det ble gjennomført. Et passende norsk ordtak; *”Det er forskjell på å barbere seg og skjære av seg nesen”*.

Endringer underveis

Regjeringen har fremsatt ulike midlertidige tiltak underveis etter hvert som den globale finanssituasjon utviklet seg til det verre. Tiltakene er satt frem for å bedre situasjon til Norge på kort sikt og noen av disse tiltakene vil berøre situasjon til norske industribedrifter i noe grad;

Regjeringens permitteringsregelverk er blitt styrket, de nye permitteringsreglene skal sikre at arbeidstakere som er ansatt i bedrifter som sliter med midlertidig driftsinnskrenking,

ordresvikt og/eller driftsstans, har en arbeidsplass å komme tilbake til når situasjonen i bedriften forbedrer seg (*www.finansdepartementet.no, 19. Februar -09*). Permanente forandringer gir ikke arbeidsgiver rett til å permittere ansatte (*www.bedin.no, 1. April -09*).

Permittering er en midlertidig oppheving av kontrakten mellom arbeidsgiver og den ansatte, og gir arbeidstakeren et fritak for arbeidsplikt, samtidig som han/hun fortsatt er ansatt i bedriften. Arbeidsgiver blir, etter lønnspliktdagene på 19 dager (14 dagers varsel + arbeidsgiverperioden på 5 dager), fritatt for lønnsplikten i permitteringsperioden. Bedrifter kan permittere ansatte opp til 52 uker innen en åttan måneders periode. Når arbeidsgiverperioden på fem dager er overstått, vil de ansatte normalt motta arbeidsledighetstrygd fra NAV. Permitteringsperioden har økt fra 30 til 52 uker som en del av sysselsettingstiltakene regjeringen har lagt frem. Arbeidsgiverperioden har avtatt fra ti til fem dager med virkning 1.april -09 (*www.bedin.no, 1. April -09*).

Hovedsakelig er det kun personer som defineres som arbeidstaker som kan permitteres – dvs. personer som stiller sin arbeidskraft disponibelt for en arbeidsgiver og som har en arbeidsavtale som gjør at man underordner seg arbeidsgivers ledelse og kontroll (*www.bedin.no, 1. April -09*).

En bedrift som vurderer situasjonen sin slik at de ser seg nødt til å permittere deler eller hele arbeidsstokken, må først diskutere dette med de tillitsvalgte i bedriften – de må begrunne hvorfor en permitteringsperiode er nødvendig og samtidig legge frem hvem av de ansatte som blir berørt av permitteringer. Det er mulig å gå utenom ansiennitet dersom man må permittere ansatte, dersom det foreligger en saklig grunn til dette – som for eksempel i forhold til kompetansenivå. De ansatte skal varsles skriftlig 14 dager før permitteringsperioden iverksettes (*www.bedin.no, 1. April -09*).

En bedrift kan når som helst avbryte en permitteringsperiode dersom situasjon i bedriften skulle forbedre seg, men hvis dette skjer og de ansatte jobber mer enn i 4 uker, vil en ny permittering ansees som en ny runde med forpliktelsene – nye drøftelser, nye varsler m.m. (*www.bedin.no, 1. April -09*).

Regjeringen øker tilskuddet til lærlinger. En lærling er en som tegner en lærekontrakt med en lærebedrift, som normalt er på to år, med den hensikt å skulle ta fagprøve eller svennebrev i et godkjent lærefag. Hensikten med å øke dette tilskuddet er for å opprettholde antall læreplasser og gjelder for alle kontrakter som var registrert per 31.12.2008. Det økte tilskuddet gjelder

kun ut 2009. Utbetalt tilskudd øker med 4 800 kr. totalt dersom lærlingen har vært ansatt i hele 2009 og vil gi et månedlig beløp på 4372 kr. pr. lærling når man legger på basistilskuddet – basisstøtten for en lærling som følger hovedmodellen, en læretid på 24 måneder (www.utdanningsdirektoratet.no, 1. April -09). Overordnet har regjeringen satt av 195 millioner kr. til dette i statsbudsjettet -09 (www.finansdepartementet.no, 19. Februar -09).

I artikkelen skrevet av Stoveland, Per H. for Magma (2009, nr. 2), legges det vekt på noen av de endrede skattereglene som vil ha betydning for norske bedrifter. Et av skattetiltakene han nevner som regjeringen har foreslått, og nå vedtatt, er at aksjeselskaper og lignende innretninger kan tilbakeføre underskudd for 2008 og 2009 mot overskudd i 2006 og 2007. Fem millioner norske kroner i eventuelle underskudd kan norske bedrifter som er aksjeselskap eller lignende tilbakeføre. Dette tiltaket fører til at bedrifter kan få tilbake noe av den tidligere betalte skatten, og de slipper å vente til de får et overskudd før de kan dra nytte av den skattemessige fordelene ved å ha et underskudd.

Rullerende planer

Regjeringen ønsker å satse på grønn energi, både nå og frem i tid, en kort beskrivelse av hva rullerende planer er og dette er planer som kan komme til å få påvirkning på Ruukki Profilers produksjon frem i tid. Regjeringen har besluttet å sette av 75 millioner kr. ekstra til utvikling og forskning av teknologien rundt havvindmøller. Havvindmøller er vindmøller som plasseres på dypt vann, istedenfor på land. Svært gode vindforhold ute i havet forsvare utviklingen av teknologien, som ennå regnes som ung (www.vindkraft.no, 1. April -09).

Norge kapper med Danmark, Tyskland og Italia om å lage den første havvindmøllen. Den samlede offshore kompetansen her til lands og vår lange kystlinje med mye vind, gjør at vi stiller sterkt i dette kappløpet. Norges mangler erfaring med vindmøller, per i dag fins det få vindmøller her i Norge, er noe som svekker konkurranseevnen. Dersom Norge klarer å utvikle en funksjonell og varig flytende vindmølle, er mulighetene enorme i en sterk voksende industri, den som sitter med den beste kunnskapen og teknologien har muligheten til å selge den videre til sine konkurrenter (www.nrk.no/programmer/tv/shrødingers_katt.no, 1. April -09).

24. april -09 ble en gigantisk stålkonstruksjon på 106 meter over havet, dratt inn i Åmøyfjorden, nord for Stavanger. Den er tiltenkt og bli verdens første flytende havvindmølle, og når den er ferdig rigget opp vil den kunne levere strøm tilsvarende forbruket til 500

husstander. StatoilHydro er leder for dette prosjektet, kalt Hywind. Hywind blir betegnet som et nytt norsk industrieventyr (www.abcnyheter.no/node/87681).

2.1.6 Positive sider ved en krise, lærdommen

Erfaringen en bedrift sitter igjen med etter å ha kommet seg igjennom en krise, er dyrebare. I etterkant vil det være lettere å se hva bedriften kunne gjort annerledes, og forhåpentligvis vil ledelsen lære av sine feilaktige beslutninger. En krisesituasjon smerter, som for eksempel i form av tapt fortjeneste. En krise kan og sette en stopper for videre drift, dersom bedriften ikke endrer seg når den må.

En krisesituasjon kan føre til at en bedrift effektiviserer driften i form av reduksjoner i kostnader, fremmer kvaliteten på produktene sine, fokuserer mer på kundeforhold og yter en bedre service, ettersom bedriften blir i en mer presset situasjon når etterspørselen i markedet svikter. Bedriftene må differensiere seg ytterligere i forhold til konkurrenter og dersom bedriften overlever krisen vil den fremstå som "sunnere". En endring i organisasjonsstrukturen kan være en utvei for å komme velberget ut av krisen, kostnadsbesparende i lønnsposten og for eksempel vil nok en flatere organisasjonsstruktur bidra til at kommunikasjonen i en bedrift flyter bedre. Som nevnt tidligere i oppgaven er kommunikasjon veldig viktig, særlig i forhold til en krisesituasjon.

2.2 Rammeverk for analyse

Analysen vil vi vie til SWOT-analysen, fordi den vil hjelpe oss og analysere case-bedriftenes nå-situasjon. Vi kommer til å bruke SWOT-analysen spesifikt i forhold til finanskrisen, og kommer ikke til å analysere ytterligere utenom – slik at andre styrker, svakheter, muligheter og trusler vil ikke bli tatt hensyn til i denne oppgaven.

SWOT står for Strength, Weakness, Opportunity og Threat. En SWOT-analyse gjennomgår bedriftens intern-kompetanse i form av styrker og svakheter – og trusler og muligheter eksternt i omverden/markedet.

SWOT-analysen vil være med på å analysere bedriftene på en mer ryddig og oversiktlig måte, samt avdekke de største utfordringene som bedriftene har i anledning finanskrisen. Analysen vil fremstå som en sammenslåing av empiri og teorien som vi har skrevet ned.

3. Viktige bakgrunner

I en krisesituasjon vil det være andre eksterne faktorer som er med på å påvirke krisehåndteringen til en bedrift;

3.1 Lavkonjunktur 2002/04

I Norge var lønnsveksten veldig høy i begynnelsen av 2000-tallet. Dette bidro til et betydelig press på økonomien, og i 2002 var det fare for tiltagende inflasjon i Norges Banks analyser. Rentenivået i Norge ble veldig høyt, som førte til at krona styrket seg betraktelig, samtidig som det var fallende rente og nedgangskonjunktur internasjonalt (*www.ssb.no, 26. Mars -09*).

Den norske industrien ble veldig hardt rammet, den norske kronekursen var sterk og det var i tillegg lavkonjunktur internasjonalt, noe som førte det til at Norge priste seg ut av verdensmarkedet (*www.ssb.no, 26. Mars -09*).

Fra 2000 til 2003 hadde krona styrket seg med 20 prosent mot et veid gjennomsnitt av valutaen til Norges 44 viktigste handelspartnere. I norsk industri ble konsekvensene at mange arbeidsplasser gikk tapt. For å svekke krona ble renten satt ned hele 5,25 prosentpoeng fra desember -02 til mars -04. Lavkonjunktoren ble kortvarig og den negative utviklingen i industrien stoppet i 2004 p.g.a. kronesvekkelsen og bedre konjunkturutvikling i Norge og internasjonalt (*www.ssb.no, 26. Mars -09*).

Erfaring man har etter dette er at renta i Norge normalt ikke kan vike mye fra renta i utlandet uten at det får konsekvenser for kronekursen og da også industrien i Norge (*www.ssb.no, 26. Mars -09*).

3.2 Datterselskap i et konsern - påvirkning

Et konsern består av morselskapet og datterselskap, dvs. ved etablering av et aksjeselskap der et annet aksjeselskap har over 51 % av andelen, dannes et konsern. I regnskapsloven § 1-3 har den regnskapspliktige bestemmende innflytelse når vedkommende eier så mange aksjer eller andeler i foretaket at de representerer flertallet av stemmene i det andre foretaket (*www.lovdata.no, 12. Mai -09*).

I konsern der eierandelen er fra 51 – 100 % har morselskapet betydelig innflytelse. Både aksjeloven og allmennaksjeloven har en rekke med regler for konsern som har med forpliktelser, kapitalregler, konsernbidrag, opplysningsplikt med mer (*www.regjeringen.no, 12. Mai -09*).

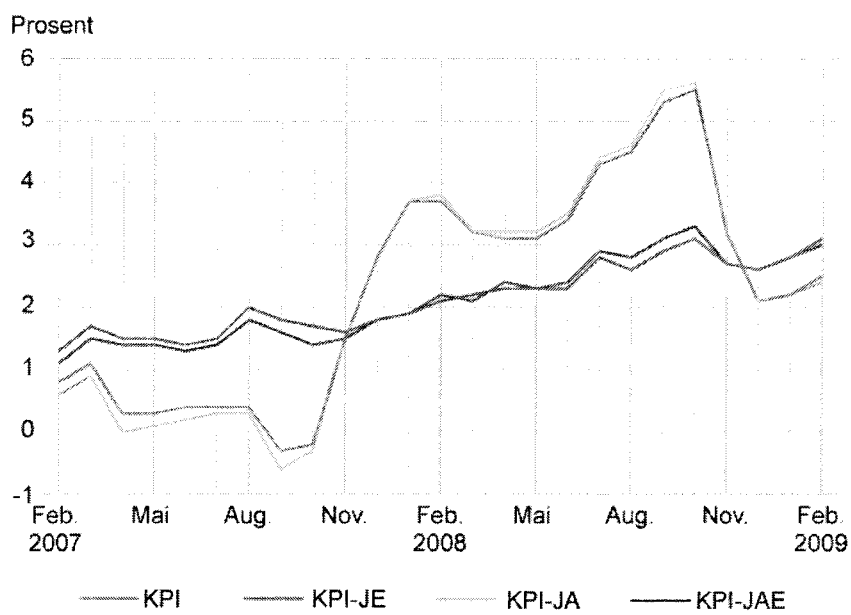
3.3 Pengepolitikken i Norge

Pengepolitikken er en del av den makroøkonomiske politikken i enkeltes land. I Norge er det Norges Bank som utøver pengepolitikken ved å fastsette styringsrenten (foliorenten) til andre bankers innskudd i NB. Norges Bank er en offentlig institusjon som har monopol på opptrykking av sedler og mynt. Hvordan pengepolitikken blir styrt får direkte betydning for mengden av norske kroner som er i omløp i økonomien, som igjen påvirker valutakurser, konjunkturer og inflasjon (Steigum, E. (2007), "Moderne makroøkonomi", s. 20).

Det aktive målet for pengepolitikken som sentralbanken praktiserer er en stabil inflasjon på nært 2,5 %, på konsumprisene (KPI-JAE) pr. år, en retningslinje som ble fastsatt av regjeringen i 2001. Hensikten med pengepolitikken er å ha en stabil kronekurs, nasjonalt og internasjonalt, samt hjelpe til med å stabilisere utviklingen i produksjon og sysselsettingen. (Steigum, E. (2007), "Moderne makroøkonomi", s. 20).

Pengepolitikken til Norge har ført til lav rente i perioder med solid vekst, som blant annet har påvirket investeringsbeslutningene til befolkningen i Norge, tilgjengeligheten til billig kreditt ble fristende, forbruket akselererte og boligprisene økte. På samme tid regulerte ikke Norges Bank opp renten, mye pga av Kina-effekten – billig import som gjorde at inflasjon ble redusert. Så om pengepolitikken til Norge bidrar til å forsterke kriser når det oppstår situasjoner som finanskrisen, kan diskuteres (www.adressavisen.ni/meninger, 25. Mars -09).

Figur 3. Konsumprisindeksen. Prosentvis endring fra samme måned året før (kilde; Hentet fra SSB).



- **KPI-JE:** KPI utelukket energivarer, **KPI-JA:** KPI justert for avgiftsendringer, **KPI-JAE:** KPI justert for avgiftsendringer og utelukket energivarer

En åpen økonomi, som Norge, er ganske utsatt for konjunkturimpulser utenfra. For tiden er det en internasjonal lavkonjunktur og det påvirker etterspørselen etter norske eksportprodukter negativt (Steigum, E. (2007)).

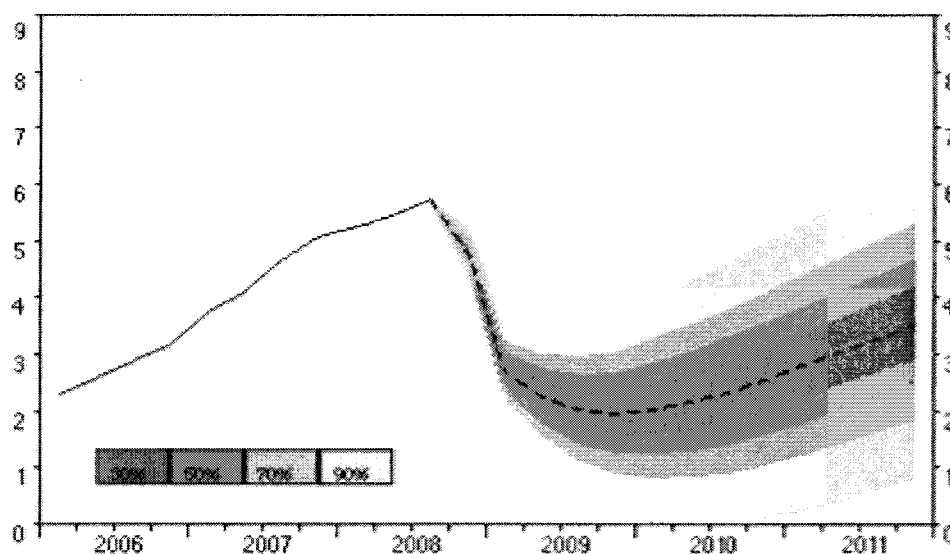
3.3.1 Styringsrenten

Renten som settes av Norges Bank for å kontrollere landets inflasjon, kalles styringsrenten. Dette er den renten andre banker får for sine innskudd i Norges Bank. En endring i denne renten fører normalt til endringer i de mest kortsiktige rentene i pengemarkedet og for andre bankers innskudds- og utlånsrente (Steigum, E. (2007), "Moderne makroøkonomi", s. 295).

En endring i styringsrenten vurderes ut i fra en samlet vurdering av utsiktene for inflasjon, to til tre år frem i tid, basert på omfattende informasjon om de økonomiske utsiktene og en vurdering av disses effekt på inflasjon (Steigum, E. (2007), "Moderne makroøkonomi", s. 295).

Norges Bank begynte å sette ned styringsrenten i oktober -08, for første gang siden 2004. Konsumprisindeksen har hatt tendenser til å ligge under inflasjonsmålet på 2,5 %, samt at differansen mellom den internasjonale renten og Norges rente ble stadig større. Styringsrenten er pr 25.3.2009, 2 prosent og har gått ned 3,75 prosentpoeng siden det første rentekuttet (www.norges-bank.no, 25. Mars -09).

Figur 4. Styringsrenten i prosent de siste to årene og anslag fremover (Kilde; Hentet fra Norges Bank, pengepolitisk rapport).



Figur 5. Styringsrenten 2000/08 (Kilde; Norges Bank).

Gjennomsnitt av daglige noteringer			
År	Foliorente	År	Foliorente
2000	6,22	2005	1,92
2001	6,98	2006	2,74
2002	6,73	2007	4,38
2003	4,21	2008	5,32
2004	1,82	25/3	2
		7/5	1,5

Industribedriftene har tydelig merket konsekvensene av økt rentepåslag og bankenes innstramming på utlån. Selv om renten har gått ned den siste tiden, er bedriftenes kostnader knyttet til lån høyere enn det var for to år siden, når man sammenligner med sentralbankenes rentenivå. Bankene vegrer for å sette ned renten på obligasjons-, sertifikat-, og banklån på lik linje med nedgangen på pengemarkedsrenten og derfor betaler bedriftene flere prosentpoeng mer i rentepåslag (*Konjunkturrapporten 2009, utgitt 22.01.09 www.norskindustri.no*).

3.3.2 Valutakursen

En valutakurs forteller om forholdet mellom to pengeenheter. Eks. vil en eurokurs i Norge på ca 7, betyr at man må betale ca. 7 NOK for 1 €. I Norge har vi en fleksibel valutakurs, dvs. at sentralbanken ikke kan utføre noen direkte tiltak for å kunne stabilisere kronkursen dersom det skje endringer (*Steigum, E. (2007), "Moderne makroøkonomi", s. 20 og 73*).

Den norske kronen har svekket seg 20 prosent mot euro det siste halve året i 2008, men prognoser viser at kronkursen vil styrke seg i løpet av 2009, allerede i januar styrket kronen seg mot euroen (*www.norges-bank.no, 20. Februar -09*).

Figur 6. Kroner mot Euro og kroner mot USD (Kilde; Norges Bank).

<i>Kroner mot euro</i>				<i>Kroner mot USD</i>			
<i>År</i>		<i>År</i>		<i>År</i>		<i>År</i>	
<i>Gj.snitt</i>	<i>Krone/euro</i>	<i>Gj.snitt</i>	<i>Krone/euro</i>	<i>Gj.snitt</i>	<i>Krone/USD</i>	<i>Gj.snitt</i>	<i>Krone/USD</i>
<i>1999</i>	<i>8,31</i>	<i>Jan.09</i>	<i>9,2164</i>	<i>1999</i>	<i>7,8047</i>	<i>Jan. 09</i>	<i>6,6920</i>
<i>2002</i>	<i>7,5</i>	<i>Feb.09</i>	<i>8,7838</i>	<i>2002</i>	<i>7,9702</i>	<i>Feb.09</i>	<i>6,8712</i>
<i>2003</i>	<i>8</i>	<i>Mar.09</i>	<i>8,8388</i>	<i>2003</i>	<i>7,0824</i>	<i>Mar.09</i>	<i>6,7813</i>
<i>2004</i>	<i>8,37</i>	<i>Apr. 09</i>	<i>8,7870</i>	<i>2004</i>	<i>6,7372</i>	<i>Apr.09</i>	<i>6,6659</i>
<i>2005</i>	<i>8</i>	<i>15.Mai</i>	<i>8,8170</i>	<i>2005</i>	<i>6,445</i>	<i>15.Mai</i>	<i>6,5224</i>
<i>2006</i>	<i>8,05</i>			<i>2006</i>	<i>6,4180</i>		
<i>2007</i>	<i>8,01</i>			<i>2007</i>	<i>5,86</i>		
<i>Nov.08</i>	<i>8,8</i>			<i>Nov.08</i>	<i>6,9198</i>		
<i>Des.08</i>	<i>9,4039</i>			<i>Des.08</i>	<i>7,0058</i>		
<i>2008</i>	<i>8,2194</i>			<i>2008</i>	<i>5,6361</i>		

Det er hovedsakelig den lave kronkursen i forhold til euro og dollar og de høye lønnskostnader som gjør det ekstra tungt for den norske industrien ute i det globale markedet. Norge har høye kostnader knyttet til lønn, dette gjør at man frykter at Norges kostnadsmessige konkurransesituasjon vil bli et økende problem i et globalt marked, som pr. i dag er preget av finanskrisen og etterspørselssvikt (*Konjunkturrapporten 2009, utgitt 22.01.09* www.norskindustri.no).

4. Fakta om Russland – en viktig underleverandør

Verdens største land er Russland og er som følge av det en vesentlig aktør i det internasjonale handelsmarkedet. Russland ble i 1917 lagt under Sovjetunionen med tvang, men da denne unionen ble oppløst i 1991, ble landet en separat stat og er blitt Sovjetunionens politiske, økonomiske og militære arvtaker (*www.globalis.no, 1. April -09*).

Samfunn og politikk

Russland er en føderal republikk, dvs. at den øverste lederen er presidenten. Nåværende president er Dmitrij Medvedev, han ble innsatt i 2008.

Det er store sosiale og økonomiske forskjeller mellom de enkelte regionene i Russland, omfattende korrupsjon foregår i hele landet og det er etniske spenninger mellom ulike folkeslag. Russland er også preget av et ineffektivt offentlig administrasjonsapparat (*www.globalis.no, 1. April -09*).

Økonomi og handel

Russland har en av verdens største økonomier, men er fortsatt preget av stor arbeidsledighet og en ensformig og umoderne industri, dette er store utfordringer som har fulgt Russland siden de var en del av Sovjet (*www.globalis.no, 1. April -09*).

Russland ble medlem av G8 i 1997, men har deltatt på de årlige møtene siden 1991. G8 betyr "Gruppen av 8" og er en allianse mellom de åtte ledende industrinasjonene i verden – Frankrike, Japan, Tyskland, Storbritannia, USA, Italia, Canada og Russland, samt representanter fra EU. De årlige møtene er stigmatisert av økonomiske og politiske diskusjoner. G8 inngår ikke juridisk bindende avtaler, men kan legge viktige politiske føringer (*www.dagsavisen.no, 1. April -09*).

Russland eksporterer en del råvarer og er svært sårbar for endringer i verdensøkonomien. Landet er avhengig av et utvalg eksportvarer som olje, naturgass, metaller og tømmer. Dersom råvareprisen på disse skulle endre seg, ville dette påvirke økonomien til Russland direkte (*www.globalis.no, 1. April -09*).

Industri

Det er en stor tungindustri i Russland og det ble produsert 68,5 millioner tonn stål i landet i 2008. Økonomisk sett er den europeiske delen av Russland, hovedsakelig Moskva-regionen,

landets viktigste industriområde og det er her den mekaniske industrien er sterkest utviklet (www.snl.no, 2. April -09).

Industrielt samarbeid mellom nordnorske bedrifter og Russland

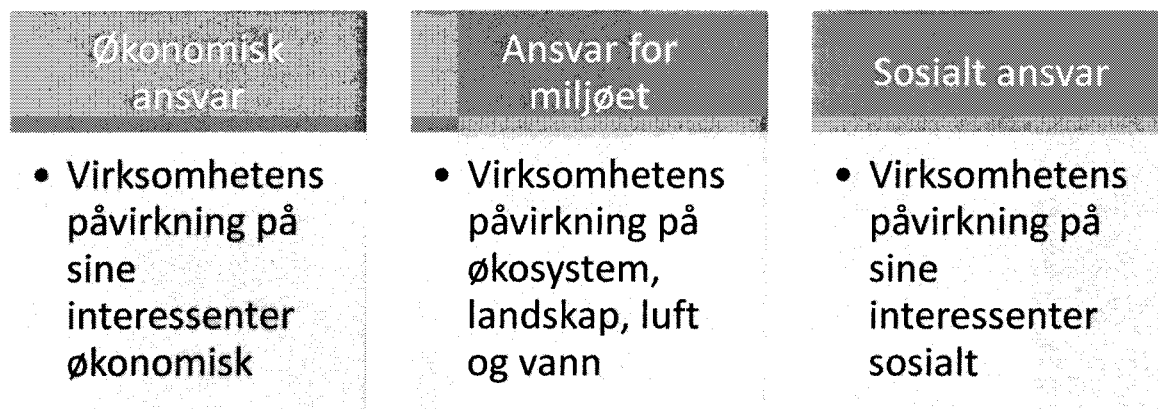
Nord-norske bedrifter betrakter Russland som et veldig viktig marked, like viktig som Norden og EU. Andelen av nordnorske bedrifter som har aktiviteter rettet mot Nordvest-Russland er hele 34 prosent (www.norway.mid.ru/ec_coop_no.html, 1. April -09).

Norge er ikke medlem av EU, og det er heller ikke Russland, slik at landene kan handle med hverandre uten begrensninger eller restriksjoner, samtidig som norske tollregler er gunstig for mange av russiske eksportvarer (www.norway.mid.ru/ec_coop_no.html, 1. April -09).

Både Norge og Russland har en industriproduksjon preget av råstoffer og halvfabrikat, slik at samarbeidet blir noe forsiktig. Det hadde vært en stor fordel hvis landene kunne utnyttet hverandres teknologi og kompetanse, særlig innen høyteknologiske områder som for eksempel skipsbygning (www.norway.mid.ru/ec_coop_no.html, 1. April -09).

4.2 Etikk og troverdighet

Henriksen (2003) har i en artikkel publisert i *Magma* (2003, utg. 4) tatt for seg hvor stor grad av samfunnsansvar næringslivet tar utover målet å skulle maksimere det finansielle utbytte. Han mener den tredelte bunnlinjen er sentral når en bedrift skal opprette seg en troverdig, åpen og langsiktig profil. Dette er et rapporteringsverktøy for bedrifter utenom de finansielle rapportene;



Vi vil bruke parameteren på sosialt ansvar for se på om bedriftene i oppgaven kun tenker lønnsomhet med tanke på å ha underleverandører i Russland. Dersom bedriftene skulle ha skrevet en samfunnsrapport om det sosiale ansvaret bedriften tar, ville den gjerne ha inneholdt informasjon om de ansattes vilkår – sykefravær, arbeidsulykker, HMS-tiltak og lignende. Henriksen (2003) sier i sin artikkel at dersom virksomheter har avdelinger i utlandet, bør rapporten tilpasses de lokale forhold – vi velger å se på underleverandørene i Russland som avdelinger.

Bedrifter som opererer i utlandet, bør være sitt ansvar bevisst – de bør ha en negativ holdning til korrupsjon, høy HMS-standard ved produksjonsanleggene og gjerne tilføre kompetanse gjennom opplæring av lokalt personell (Henriksen, (2003)), dersom de fokuserer på disse områdene vil bedriftene kunne kommunisere bedre til omverden at deres bedrift har de riktige ”verdiene”.

I følge Henriksen (2003) leverte UK´s Institute og Business Ethics i april -03 en rapport som tilsa at virksomheter med klare etiske retningslinjer på lang sikt, ville gjøre det bedre finansielt enn bedrifter som ikke følger noen retningslinjer.

5. Metode

Kvalitativ metode vil gi en bedre forståelse av et enkelt tema, istedenfor kvantitativ metode der man undersøker flest mulige respondenter om spesifikke og generelle tendenser. I den kvalitative metoden undersøker man et tema grundig, men den er ikke representativ som i kvantitativ metode, det er sjelden man kan generalisere de opplysningene man skaffer tilveie til å gjelde for flere enn de som man undersøker (http://no.wikipedia.org/wiki/Kvalitativ_metode, 13. Mai -09).

Som fremgangsmåte har vi valgt en empirisk metode der vi tar utgangspunkt i to case-bedrifter med temaet finanskrisen, deretter lar vi lar informasjon vi har skaffet til veie bestemme hvilke teoretiske emner oppgaven skal bygges videre på.

5.1 Fremgangsmåte

Case-bedriftene ble først valgt ut fra bransje, deretter hvorvidt de var rammet av finanskrisen eller ikke per. januar -09 og etter størrelse, og da så vi hvor mange ansatte det var i bedriften. Vi ønsket ikke at bedriftene skulle være rammet i like stor grad av finanskrisen eller at størrelsen på bedriftene skulle variere i så stor grad.

For å samle inn primærempirien har vi valgt å ha et delvis strukturert intervju med en medarbeider i hver bedrift med de gitte temaene; krisen i 2002/04 og problemet den globale finanskrisen, spørsmål vi mente var riktige i forhold til hva vi hadde lest oss opp til om hvilke konsekvenser som har og mulig vil oppstå som følge av krisen (*Se vedlegg 2; Intervjuguide*). Intervjuene ble tapet på en båndopptaker og ble bearbeidet i etterkant. Sekundærempirien har vi hentet hovedsakelig fra lokalavisen RanaBlad, og eventuelt andre medier.

5.2 Styrker og svakheter ved metoden

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none">➤ Uformell stemning➤ Kan gjøre det lettere for informantene å snakke➤ Standardisert, men samtidig en fleksibel fremgangsmåte➤ Åpent for individuelle forskjeller➤ Anledning til å stille oppfølgingsspørsmål➤ Lettere for garvede journalister å få tydeligere svar, de har mer trening i spørsmålsstilling	<ul style="list-style-type: none">➤ Ikke bestandig like relevant å sammenlikne svarene fra flere informanter➤ Vanskelig å sammenlikne informantenes svar i ettertid➤ Relasjon mellom intervjuerne og informanten kan være avgjørende for den informasjon som kommer fram➤ Intervjuerne kan virke inn på informantens svar➤ Medieuttalelser kan være uriktige – for at bedriften skal fremstå som mindre sårbar

(Hentet fra Johannesen, A. m. f. (2004) "Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag", s.)

5.3 Oppsummering

Vi kontaktet først bedriftene gjennom å sende en e-post, der vi kort forklarte hvem vi var, hvorfor vi kontaktet dem og hva det ville innebære for bedriften og være en samarbeidspartner (Se vedlegg 3, e-post). Deretter møtte vi opp personlig for å presentere oss ansikt til ansikt. Miras Multimaskin var veldig imøtekommende og svarte ja på forespørselen vår ganske snart etter vårt personlige oppmøte, da var det straks verre med Ruukki Profiler.

Da vi møtte opp personlig på Ruukki, var ikke den ansvarlige til stede, så vi fikk verken presentert oss eller få et svar. Vi sendte e-post flere ganger, vi møtte opp på kontoret til Ketil ett på ganger, mannen var sunket i jorden – eller på krisemøter, som vi fikk informasjon om senere. Vi ringte og la igjen beskjed, ingen respons, før et lykketreff skulle ha det til at vi fikk mannen på telefon, jo da, Ruukki kunne godt være samarbeidspartner, vi pustet lettet ut, men fryktet at denne mannen kunne det bli vanskelig å få tak i ved en senere anledning.

Vi startet intervjurunden med Miras Multimaskin, med markedssjef Torger Lofthus. Vi satt igjen etter at intervjuet var gjennomført, med en følelse av at det ble pyntet på virkeligheten, var virkelig Miras Multimaskin så lite berørt av finanskrisen? Vi har ikke fått informasjon i etterkant som tilsier det motsatte, så det var nok bare vi som ble litt forvirret av alle metaforene som vi fikk presentert av Torger.

Frykten vår ble avblåst, vi fikk et møte med Ketil Hauknes, driftssjef ved Ruukki Profiler, men det som vi anså som et presentasjonsmøte, hadde han regnet med skulle være selve intervjuet. Vi hoppet i det, uten at vi hadde båndopptaker eller intervjuguiden med oss, vi kunne ikke la sjansen gå i fra oss, Ketil var og er en travel mann.

Alt i alt sitter vi igjen med følelsen at møte på Ruukki gav oss mye mer informasjon – og vi forsto situasjonen deres bedre og empirien ble lettere å føre inn i etterkant. Dette beror mulig at det var vårt andre intervju, vi visste mer hva vi skulle spørre om, samt at vi opplevde at Ketil var flink til å forklare uten å gå rundt grøten, og var ærlig til fingerspissende om den situasjonen bedriften er i.

6. Casebeskrivelser

Miras Multimaskin AS ble valgt fordi de ventet vekst og søkte arbeidskraft i en periode der andre bedrifter krisemaksimerte, bedriften gikk ut i media med at de hadde mindre grunn for å frykte finanskrisen enn mange andre bedrifter. Ruukki Profiler AS ble valgt fordi de i desember -08 gikk ut i media med at de måtte permittere arbeidsstokken med femti prosent grunnet lav ordretilgang. Begge bedriftene er innenfor verkstedsindustrien og ingen av dem er såkalte småbedrifter, men derimot mellomstore bedrifter.

6.1 Miras Multimaskin AS

...”Miras multimaskin er et multifaglig verksted som leverer komplekse løsninger til olje og gass, energi og vannkraft og til prosessindustrien.”... (www.miras.no, 10. Februar -09).

Miras multimaskin AS ble utskilt og privatisert da Norsk Jernverk ble besluttet avviklet i 1989 og fikk da navnet Multimaskin. Multimaskin er det eldste datterselskapet i Miras-konsernet og har 106 ansatte i bedriften (www.miras.no, 10. Februar -09).



Miras står for ”Mo I Rana AS” og er et verkstedkonsern som ble opprettet i 1991/92. Verkstedkonsernet har seks datterselskaper – Miras Multimaskin, -Grotnes, -TechTeam og -Vedlikehold og Modifikasjon som har Stål og Metalsveis og Hydraulikk underordnet seg. Hovedkontoret til konsernet ligger i Rana. Miras er Nord-Norges største verksteds-konsern (www.miras.no, 10. Februar -09).

Hovedsakelig produserer Miras Multimaskin ankerhåndteringsvinsjer som de leverer til bedriften Rolls-Royce på Sørlandet, som igjen leverer produktene til Asia (www.miras.no, 10. Februar -09). Omsetning i 2008 var på ca. 180 millioner kr, og i 2009 er omsetningen estimert til 200 millioner. I 2008 produserte de 56 ankerhåndteringsvinsjer mot 47 året før, 65 vinsjer er planlagt produsert i 2009 (Kilde; Torger Lofthus).

Multimaskin benytter seg av kvalitetssikringskravene i følge ISO 9001 for å sikre kvaliteten på det de leverer til sine kunder.

6.2 Ruukki Profiler AS

Ruukki Profiler AS er et datterselskap under det finske stålkonsernet Rautaruukki. Ruukki



Profiler er en prosessindustriell bedrift som produserer produkter som i hovedsak er rettet mot skips- og offshore markedet, men bedriften har også

opparbeidet seg et betydelig marked for flenser til vindmølletårn. Ruukki har en eksportandel på 95 prosent, så mesteparten av markedet ligger utenfor Norge.

Ruukki Profiler har administrasjon og produksjonsanlegg lokalisert i Rana, mens marked og salgsvdelingen er i Oslo. Bedriften har omtrent 250 ansatte og har i løpet av de siste årene ekspandert, bare på de to siste årene har de ansatt 70 nye personer.

I 2007 hadde de en omsetning på ca 1 milliard kroner, og et overskudd på 70 millioner. Ruukki Profiler er ledende i Europa med vindmølleflenser med sine 300 forskjellige dimensjoner, og bedriften eksporterte 43 tusen tonn vindmølleflenser i 2007 og ca 100 tusen tonn skipsprofiler. Ruukki er omtrent den eneste bedriften i Europa som kan levere så store flenser.

Bedriften operer med en forholdsvis kort frist på ordrebestilling fra kunder, sju til fjorten dager før de skal produsere spesifikke produkter kan kunder legge inn bestilling. Det årlige valseprogrammet tilsier at de valser utvalgte produkter hver fjerde uke, så lenge det ligger inne en bestilling.

Et valseverk i Tyrkia blir sett på som den største konkurrenten, denne bedriften produserer ulike dimensjoner av skipsstål en gang i kvartalet, slik at de kan drive mer kostnadseffektivt i forhold til Ruukki som har lagt opp produksjonen slik at de gjentar valsing hver fjerde uke. Valseverket i Tyrkia får større stordriftsfordel i forhold til Ruukki, ettersom de samler opp større ordre på hvert enkelt produkt.

Ruukki benytter seg av organisasjonsverktøyet 5-S for å forbedre effektiviteten. Bedriften ønsker å eliminere sløsing, forbedre flyten og redusere overflødig prosessering.

(opplysningene er hentet fra Ruukki Profilers intranett)

7. Empiri

I dette kapittelet skal vi presentere opplysningene som vi har innhentet fra casebedriftene. Bedriftene ønsket ikke at opplysningene skulle holdes konfidensielt og intervjuobjektene valgte å svare på alle spørsmålene vi stilte, og fraholdt seg derfor retten til og ikke svare på enkelte inngående spørsmål. Ingen av casebedriftene har trukket seg fra samarbeidet. Empirien vil bli først bli presentert fortløpende og ikke inndelt i ulike faglige kategorier for deretter

7.1 Miras Multimaskin AS v/ Torger Lofthus 24.3.2009

Torger Lofthus er markedssjef og jobber i markedsavdelingen for Miraskonsernet, som er organisert under Miras Multimaskin AS. Han begynte å arbeide for Miras i begynnelsen av 2007 under stillingsbenevnelsen Direktør forretningsutvikler, men endret stilling f.o.m. 1.1.08 til markedssjef. Miras ansatte han i 2007 som et ledd for å fortsette å vokse, ikke bare i gode tider, men under lavkonjunkturer også. Torger er utdannet maskiningeniør med spesialisering innen offshore, tidligere har han jobbet ved Tag Systems.

Etter, imens krisen i 2002/04, som for multimaskin var preget av ustabilitet i ordretilgangen og dermed permitteringer av de ansatte, inngikk Multimaskin inn i et langvarig og intimt kundeforhold med Rolls Royce.

Miras Multimaskin AS tar de overordnede beslutningene selv, uavhengig av at de er en del av et konsern. Bedriften bestemmer nesten alt selv.

Bedriften begynte å arbeide mer aktivt i forhold til produktutvikling i januar -08, som følge av at det var faktorer som tilsa at det ble dårligere tider. Torger er tilfreds med at finanskrisen har oppstått, han er av den formening at krisen har luket ut prispresserne i markedet og at Multimaskin derfor får arbeide i fred og ro uten disse å måtte konkurrere mot såkalte ”useriøse” aktører.

Multimaskin har hatt en ordre fra en kunde som har fylt bedriften med arbeid de siste fem årene, Rolls Royce. Det langvarige kundeforholdet har ført til at Multimaskin har hatt en stabil og stor ordresreserve i flere år, men nå begynner Multimaskin å merke at ordrene forandrer seg, begynte å endre seg i desember -08. Rolls Royce produserer vinsjer selv i tillegg til de som de bestiller fra Multimaskin, og som følge av at ordretilgangen deres er blitt redusert, har de trukket tilbake noe av ordrene de i første omgang hadde gitt Multimaskin. Ordreserven til Multimaskin har blitt redusert, men er i stor grad blitt fylt opp igjen. Det har

imidlertid oppstått stor usikkerhet rundt det og kun å ha en kunde ytterligere. Torger sier at det er aldri lurt å legge alle eggene i en kurv.

Torger sier at har Multimaskin sørget for å få ledig kapasitet, ved å sette bort deler av produksjon til underleverandører lokalt og i Russland, 2-3 verksted. Grunnen til dette er for at bedriften ikke skal gå fra å ha mye å gjøre for en kunde til eventuelt ingenting over natten, Multimaskin ønsker å åpne verkstedet sitt for nye kunder og vil ikke være avhengig av kun en kunde. Han kaller det en glidende overgang. Han sier at bedriften er godt i gang med å skaffe nye kunder, problemet ligger heller i at de ikke får satt bort deler av produksjonen fort nok.

Multimaskin velger sine kunder, bedriften har analysert sine styrker og sett på hvilke bedrifter som har hatt bruk for dette, deretter har de oppsøkt bedriftene og invitert til et langsiktig og intimt samarbeid. Torger sier at de har fått positive responser på å møte markedet på denne måten – og håper at samarbeidet med de oppsøkte kundene bare blir sterkere og sterkere med årene.

Ettersom Miras har mange spesialavdelinger – det mange hensyn å ta når man skal fylle ordrebøkene, så Torger innrømmer at alt ikke er så enkelt som det høres ut.

Miras Multimaskin gjør ingen direkte tiltak for å minimere virkningen av finanskrisen, men forsøker heller å forberede seg til neste opptur – ved blant annet å kutte i kostnader og øke effektiviteten.

Planlagte investeringer blir utført, ingen er stoppet eller satt på vent.

Multimaskin handler i valutaen Euro, både ved salg og kjøp av produkter og tjenester. De foregående årene har bedriften hatt stor inntjening på valutaen, men etter at den norske kronen begynte å svinge i større grad i valutamarkedet, har de gått over til ulike valutasikringer slik at risikoen skal bli mindre, samt at de har tatt kunden, Rolls Royce, med på råds og fått de til å ta en større risiko i forhold til valutasvingning.

Torger sender en idé ut i ”lufta”, han ønsker at Norge skal bli en del av den monetære union (ØMU) – slik at bedriftene i Norge blir mindre følsom for valutasvingninger, han mener den norske kronen blir spekulert i hjel til tider. Han er derimot ikke for EU.

To ting som gjør Multimaskin god, de ansatte i bedriften og leverandørene. Multimaskin ønsker å utvikle og gjøre leverandørene bedre, ved å ha en klarere dialog for

produktbestillinger, slik at usikkerheten blir redusert og derav prisen og Multimaskin kan få bedre marginer på sine produkter eller la kunden få denne goden.

Russisk arbeidskraft er billig, fantastisk lav lønn, russiske arbeidere har dårlig med rettigheter – Russland har ingen velferdsordninger og fø på. Torger ”forsvarer” det faktum at de bruker underleverandører i Russland ved at han sammenligner med Norge for 50-60 år siden, da jobbet ”vi” billig, sier han og at russiske arbeidere også må jobbe seg opp til rettigheter – men samtidig ønsker Multimaskin å flytte kompetanse over til Russland slik at underleverandørene blir bedre.

Torger sier; ”*sammen er vi sterk*”, og mener med dette at alle selskapene i Miras-konsernet har ulike felt der de er spesialisert i og synergieffekten virker inn på at Miras stiller sterkere i markedet i forhold til sine konkurrenter, de kan levere komplette produkter uten involvere så alt for mange underleverandører, og i noen tilfeller ingen, ettersom hvert enkelt selskap i Miras-konsernet kan produsere ulike deler og tjenester. Han mener at dette er den klart største fordelen Miras har i forhold til andre konkurrenter.

Torger tror at Multimaskin skal klare å komme seg igjennom 2009 uten permitteringer, men er desto mer usikker på hvordan situasjon blir i 2010 og er sikker på at innen den tid er de avhengig av ytterligere kunder/arbeid for å kunne holde på arbeidsfolket. Han ser på det som viktig at bedriften klarer å skape såpass med aktivitet at de klarer å holde på arbeidsfolkene.

7.1.1 Oppsummering

Multimaskin
<ul style="list-style-type: none">• Strength<ul style="list-style-type: none">• Største bedriften i et multi-konsern• Tett samarbeid i konsernet• Konsern lokalt• Har fortløpende ordresreserve å tære på, og er derfor ikke preget av dårlig tid-beslutninger• Stor myndighet selv• Økte produktutviklingen i et tidlig stadium av krisen• Aktiv oppsøking av nye kunder• Følger kravene til ISO 9001• Langsiktige kontrakter med kunden• Weakness<ul style="list-style-type: none">• Har hatt en kunde de siste fem årene

Omverden
<ul style="list-style-type: none">• Opportunity<ul style="list-style-type: none">• Kan erobre nye markedsandeler med nye produkt• Threat<ul style="list-style-type: none">• Valutasvingninger• Den globale finanskrisen

7.2 Ruukki Profiler AS v/ Ketil Hauknes 26.3.2009

Ketil Hauknes er produksjonssjef ved Ruukki Profiler AS og er utdannet sivilingeniør.

Ruukki Profiler AS tar de overordnede beslutningene selv, innenfor visse rammer. Det er deres eget ansvar å komme seg over denne kneika, og opp til bedriften selv å ta de rette beslutningene.

Krisen i 2002/03 var for Ruukki preget av dårlig inntjening og konstante kostnadskutt. Konsernledelsen gikk først ut i 2002 med et krav om en forbedring av resultatet på 40 millioner kroner, 80 ansatte måtte gå. Ledelsen i Ruukki Profiler ble mer eller mindre overlatt til seg selv for å finne ut en plan for å oppnå et mer tilfredsstillende resultat. Ruukki-konsernet krevde deretter en resultatforbedring på ytterligere 20 millioner et halvt år etterpå i 2003. Ruukki forventet ingen forbedringer i markedet og så ikke andre muligheter enn og igjen kutte i den største kostnadsposten, nemlig lønn. Ruukki opplevde at ansatte anså seg som urettmessig sagt opp og gikk igjennom en del rettssaker, i noen av sakene ble det inngått forlik mellom bedriften og den tidligere ansatte. Administrasjon og driften ble effektivisert i form av at det ble en mer flat organisasjonsstruktur.

Bedriften produserte ikke WHF-emner i denne perioden, men dette produktet er heller ikke et produkt det ble bestemt for å produsere for å stille sterkere i markedet, men heller et lykketreff – Ketil sa at dette produktet oppsto av at noen pratet med noen som igjen pratet med andre.

Valutaen bedriften opererer med er hovedsakelig Euro og noe USD.

Ruukki Profiler AS begynte å merke konsekvenser av finanskrisen i oktober -08, i form av at det kom færre og mindre ordre inn på skipsstål. Bedriften har merket en liten nedgang på WHF-emner også, men er positiv siden det er et økende marked for vindmøller og såkalt grønn energi.

November -08 ble produksjonskapasiteten i grovverket satt ned midlertidig fra tre til to-skift, og de ansatte som til enhver tid ble ledige, ble sendt gruppevis på kurs i en periode på fire uker – 5S-kurs (Sortere, Systematisere, Skinne, Standardisere og Sikre) og andre kurs.

2008 var et kjempe år for Ruukki profittmessig og Ketil sier at de valgte bevisst og ikke permittere ansatte i slutten av året -08 av den grunn. Han mente at det var ikke forsvarlig ovenfor de ansatte siden bedriften hadde tjent såpass mye i 2008. Bedriften bestemte seg for å

vente til etter nyttår med å sende de ansatte ut i permitteringer dersom situasjonen ikke forbedret seg.

Ruukki lager ordreprognoser en til tre måneder framover i tid, og Ketil la vekt på at dette er antakelser og ikke virkelighet som blir presentert, men de reflekterer noe sannhet om hva bedriften kan forvente seg av ordre fremover i tid.

Råvarene, stålemnene, blir bestilt inn rundt tre måneder før produksjon av de enkelte produktene starter og prognosene avgjør hvor mye som blir kjøpt inn. Emnene er tilpasset kvaliteten og dimensjon til hvert enkelt produkt. Ruukki har langtidskontrakter på innkjøp av råvarer.

Da smelteverket i Ruukki-konsernet fikk begynnende problemer med å få solgt stålemner, ble det tatt en beslutning oppe på konsernnivå om at Ruukki Profiler skulle kjøpe inn råvarer derfra. På dette tidspunktet var råvareprisen på stålemner høy, og siden Ruukki har langtidskontrakter på innkjøp av råvarer, ble det en vedvarende høy pris fram i tid. Det som skjedde videre var at råvareprisen på stål gikk bare mer og mer ned, deretter uteble prognoserte ordre. Ruukki hadde ikke noe annet valg enn å ta imot dyre emner fra "mor", de var bundet av en langtidskontrakt. Ruukki forsøkte å bli fristilt fra kontrakten, men fikk kontant nei fra konsernledelsen. Ruukki måtte betalte dyrt, prisen på stålemnene ble bare mer og mer kostbar i forhold til markedspris, samtidig som lageret bygget seg opp.

Ved årsskiftet og avslutningen av årsregnskapet satt Ruukki på et urealistisk kostbart lager, ca. 50 millioner mer enn realistisk verdi. Dette ble forsøkt rette opp ved å ta opp problematikken med konsernledelsen, Ruukki Profiler foreslo at man kunne nedskrive verdien på lageret slik at denne ble mer realistisk, men dette forslaget ble avfeid. Ketil regnet med at dette hadde noe å gjøre med årsresultatet til konsernet, en nedskrivning av et varelager i et datterselskap eller generelt, vil påvirke driftsresultatet til konsernet. Ruukki er nå fristilt fra kontrakten med "mor" og er ikke lenger tvunget til å ta imot dyre emner, nå kjøper bedriften inn emner fra Russland.

Ledelsen i Ruukki Profiler måtte selv finne en måte å få redusert kostnaden på varelageret uten at dette ble synlig i regnskapet. Ruukki har fastsatt at de største dimensjonene av WHF-emner kan sendes tilbake i produksjon for å forbrukes til andre produkter som holder den samme kvaliteten, når de blir betegnet som skrap i WHF-sammenheng. Beslutningen om at mindre dimensjoner av WHF-emner skulle sendes tilbake i produksjon til et "hemmelig" lager

slik at de kunne bearbejdes til andre produkter, ble fattet. Disse emnene kostet ingenting, ettersom hver serie som blir produsert i verket har en skrapkostnad beregnet inn i prisen når de blir solgt. Ruukki klarte å spare inn 10 millioner på dette tiltaket som virket direkte inn på varelageret, de hadde klart å redusere verdien på varelageret uten at det ble synlig i driftsregnskapet. Ketil regnet med at skrapprosenten ville gå noe opp når emnene ikke var helt optimale, men at de uansett hadde spart mye penger på å gjøre det slik.

Ruukki besluttet å sende ut permitteringsvarsel i uke 49, på 50 prosent, ettersom at situasjon tilsa at de ikke kom til å få fylt opp produksjonskapasiteten tilstrekkelig. Uke 51 og 52 valgte de å stoppe produksjon helt, de hadde ingen leveringer som hastet og flyttet derfor de gjenværende ordrene til i uke to. Lønnsplikten til bedriften gikk ut i uke fem, 50 prosent permittering – ei uke på, ei uke av, ei uke på og ei uke av og bedriften har lønnsplikt i 10 arbeidsdager. I uke syv hadde Ruukki nok ordrer inne til at de ikke sendte de ansatte ut i permitteringsuken – igjen, Ruukki har korte bestillingsfrister på sine produkter, slik at ordresituasjon kan forandre seg omtrent en uke før produksjon. Bedriften fridde de ansatte fra arbeidsplikten i to uker, samtidig som de måtte betale lønn. Nå hadde bedriften fire uker på seg for å bestemme om de ansatte skulle ut i permitteringer, før lønnsplikt dagene startet igjen og permitteringsvarselet ikke var gyldig lenger. Alle midlertidige ansatte fikk gå ut kontraktstiden, men fikk ikke noen fornyet kontrakt.

Ruukki besluttet å redusere kapasiteten, og permitterte et skiftlag pr. avdeling; grovverket, adjustasjonen og primeranlegge, ordresituasjon tilsa at dette var en nødvendighet. I stedet for 3,3 og 2-skift, ble kapasiteten satt til 2,2 og 1-skift. Månedsskiftet februar/mars permitterte bedriften 22 ansatte 100 %, og de gjenværende ansatte rokerte for å få komplette skiftlag.

Prognosene utarbeidet i mars viste en dalende og flat ordretilgang, og Ruukki sendte 31. Mars et nytt generelt permitteringsvarsel til de ansatte som ikke allerede var tatt ut i permitteringer, men bedriften ønsker ikke å spekulere i hvor mange som eventuelt blir permittert.

Ketil kan fortelle at bedriften ikke har tenkt til å nedbemanne arbeidstokken på permanent basis, for bedriften ser det som nødvendig å ha tilgjengelig arbeidskraft den dagen krisen legger om til det bedre, samt at det er større kostnader knyttet til å si opp en ansatt kontra å permittere han/henne.

Valseprogrammet til Ruukki er blitt satt ned fra 12-16 til 9-12, dette er antall ganger en serie går igjennom produksjonen i løpet av et år, dette tiltaket er iverksatt for å oppnå

kostnadseffektivitet. Små serie krever flere omstillinger i produksjonen og det oppstår mye stanstid.

Markedsavdelingen til Ruukki Profiler er underlagt salgsavdelingen i Oslo, men har en kontoravdeling her i Rana. Ketil forteller at markedsavdelingen har store bemanningsproblemer; lederen er sykemeldt pga. hjerneblødning – han er på tur inn igjen, men kan nok aldri yte like mye som han tidligere har gjort, en har pappaperm, ei arbeider kun fra kontoret, en skal slutte og ei er ennå under opplæring. Dette er et alvorlig problem, som er blitt tatt opp med konsernet, med Ketil sa at de fikk ingen forståelse derfra.

For Ruukki tar det fra 6 måneder til et helt år å skulle utvikle et nytt produkt og det er store kostnader knyttet til utviklingsprosessen, derfor ser ikke Ruukki på det som en mulighet å komme igjennom krisen på eller på et alternativ for å komme styrket ut når markedet snur. Derimot nevner Ketil at de skulle ha sett på nye markeder for WHFen, men siden det tar lang å finne nye markeder og ikke minst tid å utvikle et nytt kundeforhold, ser han ikke at det lar seg gjøre med en markedsavdeling som omtrent ikke er opp og går. Samtidig nevner han at bedriften har tenkt på å knytte til seg en samarbeidspartner i forhold til WHFen og derfra levere et ferdig produkt til vindmølleprodusenter, men at dette heller ikke er en prioritet.

Planlagte investeringer vil bli gjennomført i 2009, men Ketil nevner at Ruukki ikke forventer å bruke penger når de ikke tjener penger, det sier seg selv sa han. Før årsskiftet fikk Ruukki Profiler godkjent fra konsernet to prosjekter med gjennomføring i 2009, et prosjekt for å redusere energiforbruket og et prosjekt for og effektivisere valsrekken, begge prosjektene er for å redusere kostnader.

Ketil ytrer en bekymring om at den nedsatte kapasiteten i deres verk og andre industribedrifter fører til at energiforbruket går ned, som kan fører til at strømprisene går ned og da blir fokuset på grønn energi mindre (eks. vindmølle-energi). Norsk industri forbruker omtrent 60 % av energiforbruket i Norge.

Ketil mener at Ruukkis størst konkurransefortrinn er at bedriften er fleksibel og det at de kan tilpasse hvert enkelt produkt etter hva kunden ønsker, så langt det lar seg gjøre produksjonsmessig.

I midten av mai -09 i lokalavisen RanaBlad kan man lese i et intervju (*RanaBlad, 14. Mai -09, "Knallhard baksmell" v/ Arne Forbord*) at Ruukki Profiler AS permitterer 190 ansatte – noen som tilsvare nesten hele arbeidsstokken. Videre står det skrevet av intervjuobjektet, Rune

Bye administrerende direktør ved Ruukki, uttaler at finanskrisen er den verste krisen i Ruukki Profilers historie og at den kom som lyn fra klar himmel. 2008 var et kjempemessig år for Ruukki omsetningsmessig og de gikk med et overskudd på 170 millioner NOK, et resultat som aldri før da har blitt oppnådd, bedriften driver nå med tap. Arne Forbord, journalist i RanaBlad (2009), karakteriserer endringen av driften til Ruukki slik; ...*”Driftsmessig har man ved Ruukki Profiler gått fra himmelen til et sted som omtales som varmt”...*

Rune Bye hevder i intervjuet av den internasjonale situasjonen nå også rammer utbyggingen av grønn energi, slik at problemet med utelatte ordre vil bli enda verre for Ruukki. Vindmølleflensene var i utgangspunktet årsaken til at de klarte å holde produksjon i gang etter nyttår. Ruukki har styrket og intensivert markedsavdelingen sin, og Bye sier at der jobbes det hardt med å skaffe kunder og å lete etter nye markeder (*RanaBlad, 14. Mai -09, ”Knallhard baksmell” v/ Arne Forbord*).

7.2.1 Oppsummering

Ruukki
<ul style="list-style-type: none">• Strength<ul style="list-style-type: none">• Full krisebevissthet• Ærlig om situasjon - kaller en spade for en spade• Tilpasser produktet til kunden så langt det er mulig• Har klart å redusere verdien på det dyre varelageret• Bruker oppryddings og effektiviseringsverktøyet 5-S• Weakness<ul style="list-style-type: none">• En liten del av et stort finsk konsern, liten myndighet• Har ikke muligheten til å tenke nytt, tar for lang tid å utvikle nytt produkt• Totalavhengig av eksportmarkedet• Kort ordregang, sårbar for svigninger i markedet (situasjonen kan snu seg fort)• Ofte omstilling i produksjonen for tiden, som er lite kostnadseffektivt - bruker mer penger knyttet til produksjon i en tid hvor kostnadseffektivitet er viktig• Dårlig bemanning i markedsavdelingen (nå i krisen)• Kortsiktige kontrakter med kunder• Permitteringssituasjon

Omverden
<ul style="list-style-type: none">• Opportunity<ul style="list-style-type: none">• Omtrent eneste leverandør i Europa på store WHF-flenser• Regjeringens satsing på havvindmøller• Threat<ul style="list-style-type: none">• Et drastisk svekket marked - etterspørselen er på bunn - spesielt etter skipsstål• Avhengig av eksport, sårbar for det som skjer ute i verden• Valutasvingning• Den globale finanskrisen

8. Analyse og diskusjon

SWOT-analysen vil bli fremstilt i samme rekkefølge som litteraturen er presentert, etter de elementene vi har lagt vekt på i oppsummeringen av empirien – det vil selvsagt være en forskjell på de ulike delene av SWOT-analysen for hvilken del av litteraturkapittelet det vil bli drøftet rundt, og da vil vi gå strategisk videre til neste relevant teori.

8.1 Miras Multimaskin AS

Interne Styrker

I årene før krisen, siste fem årene, har Multimaskin som følge av et nært og intimt samarbeid med Rolls Royce, opparbeidet seg en stabil ordresreserve som per mars -09 var verd 100 mill NOK, dette er et samarbeid som har tredd i kraft siden siste krise, hvor kundeforholdene var mer flyktig og ordrene var på langt nær i like stor skala, bedriften lærte. Per i dag har Multimaskin den korteste produksjonstiden per vinsj, kortere enn kunden selv.

Multimaskin har hatt en god fortjeneste de siste tre årene, ca 6,5 mill. per år og oppfyller dermed punkt 1) måter å måle om bedriften er effektiv kapittel 2.1.2 i oppgaven– Økt effektivitet, Jakobsen & Thorsvik (2005). Bedriften fremstår som effektiv ettersom fortjenesten sammenlignet med årene før er høy – i 2005 var årsresultatet ca minus 8,5 mill.

Multimaskin følger kravene til det ISO-normerte miljø- og kvalitetssikringssystemet, ISO 9001, som bidrar til å kutte i unødvendige kostnader og for å effektivisere driften. Kvalitetssikringssystemet er punkt 2) måter å måle om bedriften er effektiv (Jakobsen & Thorsvik (2005)). Graden av implementering rundt kvalitetssikringssystemet er ikke bekreftet, så hvor stor effektivitet det er rundt det er usikkert – men vi anser det som bedre at bedriften faktisk har et slikt system, enn ingen, så vi har valgt å se på det som en styrke.

Multimaskin intensiverte produktutviklingen i et tidlig stadium av krisen, men veien fra en produktidé til et nytt produkt kan være lang og problematisk i følge Kippe, R (2006) j. f. Johansen (2002) når man jobber med grunnlaget for videre vekst kontinuerlig – forut krisen har Multimaskin kun hatt små strategiske endringer i forhold til produktutvikling.. Multimaskin kan og støtter seg på de andre datterselskapene i konsern og har dermed evnen, samt viljen og tilstrekkelig med ressurser for å kunne utføre strategisk entreprenørskap og det er høyst sannsynlig at de kommer til å lykkes med å tenke nytt i følge Borch m. f. (2006).

Bedriften har ikke fått merke noen store konsekvenser som følge av finanskrisen ennå, sett bort fra valutasvingning i den norske kronen, slik at bedriften har hatt forholdsvis god tid til å ta evt. beslutninger i forhold til videre vekst, bedriften kan derfor reflektere mer over sine beslutninger. Det er ikke dermed sagt at alle beslutningene Multimaskin tar er gode, men de er i alle fall gjennomtenkte før de tres i kraft. Bedriften har fått merke at å ha alle eggene i en kurv er blitt utrolig mer usikkert i disse tider, og har forsøkt å knytte til seg flere kunder, hvorvidt de har lyktes, får man vente å se – prosessen er satt i gang med hjelp fra andre deler av konsernet.

Miras Multimaskin er det største datterselskapet i Miras-konsernet, det er et tett samarbeid mellom alle bedriftene og derav kompetanse av ulike arter slik at Miras-konsernet kan levere komplekse løsninger til kunder. At Multimaskin er en del av et konsern er positivt i form av det tette samarbeidet, konsernledelsen ser selskapet under ett og tar hensyn til alle delene av selskapet når det snakkes om nye kunder/produkter. Alle datterselskapene i Miras er lokalisert i regionen, samt hovedkontoret. Avstanden til konsernledelsen blir ikke lang og ledelsen kan ta avgjørelser basert på situasjonen på et bedre grunnlag, siden de selv opplever hvordan finanskrisen opptrer lokalt.

Multimaskin har mulighet til å ikke fornye kontraktene til de ansatte som er innleide – før de må si opp deler av arbeidsstokken, dersom arbeidsmengden skulle bli redusert.

Interne Svakheter

I årene før finanskrisen oppsto, fra fem år tilbake, har Miras Multimaskin hatt en kunde. Ordrene fra Rolls Roys har tatt opp alle arbeidstimene til de ansatte, slik at det har ikke vært store muligheter for å åpne verkstedet for nye kunder. Miras har tatt på seg mer arbeid enn kapasiteten tilsa og for å få kabalen til å gå opp har Multimaskin sublimert med innleid arbeidskraft fra Miras Resurscenter, rumenske arbeidere.

Krisebevisstheten er ikke stor hos Multimaskin, det kan komme av at de ikke er i en kritisk fase ennå – det hersker nesten arroganse i noen av uttalelsene fra Torger Lofthus; han uttrykker takknemlighet for at krisen har oppstått for da kan det hende at konkurrerende bedrifter uteblir fra markedet. Vi, som eksterne intervjuere, oppfattet kommunikasjonsapparatet Torger Lofthus som at han til tider gikk rundt grøten, og vi ble da veldig usikker på om situasjon var slik han beskrev, en mer ryddig og klar måte å tilkjenne informasjonen på ville ha visket ut usikkerheten.

Eksterne Muligheter

Multimaskin har mulighet til å fremstå som en ”sunnere” bedrift etter krisen, dersom de klarer å få flere ben å stå på i markedet etter ordreserven er brukt opp. Nye produkter kan åpne markeder når etterspørselen snur også– det er det bedriften jobber mot, at når markedet snur, skal den tilby produkter som er attraktive for enkelte kunder. Multimaskin har en strategi for å vokse, en langsiktig strategi.

Eksterne Trusler

Finanskrisen er kanskje ikke en trussel i dag, men Multimaskin frykter at 2010 vil bedriften komme til å merke konsekvensen av den dersom de klare planene om å åpne verkstedet for nye kunder ikke går som planlagt.

Valutasvingningen i forhold til den norske kronen har ført til tapte finansinntekter for Multimaskin og økt risikoen i forhold til det å ha langsiktige kontrakter. Bedriften har sørget for valutasikring når det gjelder kjøp og salg frem i tid, men risikoen har dog øket.

Sosialt ansvar

Multimaskin tar ikke ansvar for hvordan arbeidsvilkårene til arbeiderne til underleverandøren i Russland er – den eventuelle samfunnsrapporten ville inneholdt kun et punkt om overføring av kompetanse. Multimaskin ser muligheten til å redusere prisen på de ulike delene som kommer fra Russland, ved å få en mer åpen kommunikasjon og øke kompetansen til underleverandørene – dvs. Multimaskin syns det er ønskelig at bedriften ytterligere kunne presset prisen på de allerede kostnadsbesparende delene. Multimaskin har ingen klare etiske retningslinjer når det gjelder handel med Russiske underleverandører, bedriften ser kun på at de redusere kostnadene ved å få produsert deler av virksomheter der.

8.2 Ruukki Profiler AS

Interne Styrker

Ruukki har blåst i den røde fløyten og har erkjent, både internt og eksternt, at det i bedriften er full kriseberedskap. Da vi intervjuet driftssjef Ketil Hauknes, var han veldig åpen om situasjon og kalte en spade for en spade – Ruukki er veldig berørt av den globale finanskrisen og bedriften skjuler det ikke.

Ruukki produserte med underskudd siste kvartal i fjor, og tiltaket med å redusere verdien på varelageret førte til at de klarte å forbedre fortjenesten på de produktene bedriften solgte.

Systematiseringsverktøyet 5-S har hjulpet Ruukki i å rydde opp i produksjonslokalene, samt effektivisere arbeidsflyten. 5-S er ikke implementert i hele organisasjon ennå, men bedriften er godt i gang med prosessen.

Interne Svakheter

I perioden før krisen kom som et lyn fra klar himmel, har Ruukki hatt en svakhet i markedsavdeling – en svikt som kanskje ikke var like synlig da etterspørselen etter produktene var til stede. Det handler om å ha evnen og tilstrekkelig med resurser for å kunne lykkes i følge Borch m. f. (2006). Rautaruukki (konsernet) viser heller ingen vilje for å rydde opp i markedsavdelingssvikten. Produktutvikling er et ikke-tema for bedriften, den ser heller muligheten til å erobre nye markeder med de samme produktene. Borch m. f. (2006) mener at den raske endringen i markedet gjør at det faktisk ikke er nok å tenke nytt ved å forbedre enkeltprodukter, organisasjon eller produksjonsprosesser med små endringer etter hvert, men at bedriftene kontinuerlig må jobbe med grunnlaget som vil gi ny vekst i fremtiden.

Årsaken til at Ruukki er så berørt av finanskrisen – er den totale svikten i markedet, sikkerhetsnettene deres, produktet WHF, beror på etterspørsel etter grønn energi, et marked som også begynner å merke nedgang.

Ruukki Profiler har sett seg nødt til å permittere sine ansatte, nesten hele arbeidstokken er sendt ut i permitteringer. Uten ordrer, ingen produksjon – og ingen arbeidsoppgaver. Ruukki er totalavhengig av eksportmarkedet.

Ruukki har fått økte kostnader knyttet til produksjon i en tid der det er ekstra viktig og være kostnadseffektiv. De økte kostnadene kommer av flere omstillinger i produksjonsanlegget som følge av lavere tonnasje pr. produkt – derav er de mindre kostnadseffektiv i en tid hvor de skulle redusert sine kostnader.

For Ruukki er det ingen fordel å være en del av et konsern, bedriften har liten myndighet i forhold til hva den kan gjøre av tiltak for å forbedre situasjonen i forhold til krisen, driftsjef Ketil sa rett ut at de møter ingen forståelse fra konsernet når de for eksempel tar opp svakheter. Konsernet er finsk og har selskaper i hele verden, det er ingen mulighet for at konsernledelsen skal ha såpass med detaljkunnskap for å ta gode avgjørelsene i forhold til videre vekst.

Eksterne Muligheter

Ruukki leverer de største vindmølle-flensene i Europa, det er en klar fordel som de burde spilt mer på. Ruukki produserer flenser som er såpass store at de kan brukes til hav-vindmøller, og de burde vært ute i dette markedet og knytte nettverk i forhold til produsenter av slike prosjekter, som kan bli en suksess fremover i tid.

Eksterne Trusler

Den globale finanskrisen har ført til den verste krisen i bedriftens historie, krisen truer bedriftens eksistens. Dersom ikke markedet snur vil nok bedriften utføre store endringer i organisasjon.

Valutasvingningen i forhold til den norske kronen har ført til at prisen på produktene har svekket seg.

Sosialt ansvar

Ruukki tar ikke ansvar for hvordan arbeidsvilkårene til arbeiderne til underleverandøren i Russland er – den eventuelle samfunnsrapporten ville ikke inneholdt et punkt som hadde vært positivt å vise frem. Ruukki har ingen klare etiske retningslinjer når det gjelder handel med Russiske underleverandører, bedriften ser kun på at det er kostnadsbesparende å importere emner derfra.

8.3 Krysscasse-analyse

Hva differensierer casebedriftene fra hverandre, hva er de største forskjellene som skille bedriften fra hverandre i forhold til grad av berøring av den globale finanskrisen?

Miras Multimaskin anså det som veldig sannsynlig i januar -08, at det var en forstående krise på gang, men bedriften visste ikke når eller hvor alvorlig situasjon kom til å bli og begynte å forbedre situasjon sin i forhold til det. For Ruukki Profiler derimot, kom krisen som et lyn fra klar himmel og de hadde på ingen måte forberedt seg til å håndtere en krisesituasjon.

Multimaskin har en mer langsiktig strategi med tanke på ordre, Ruukki har forholdsvis ganske kort ordrehistorikk, samt flere kunder og forholde seg til.

For både Multimaskin og Ruukki er evnen til å ta gode strategiske beslutninger avgjørende for konkurranseevnen. De produserer begge i et land med høye kostnader knyttet til produksjon og dermed må de konkurrere på kvaliteten på produktene, samt at produksjonsprosessen må være så effektiv som mulig for å kunne gjøre produksjonsutgiftene så minimale som mulig.

Multimaskin har, og har tatt, muligheten til å utvikle nye produkter, mens Ruukki ikke har anledning til dette – produksjonsanlegget til Ruukki gjør at det er knytte store kostnader knyttet til utvikling og det er en såpass langvarig prosess fra idé til det faktiske produkt at bedriften ser ikke på det som en mulighet. Multimaskin er aktiv i sin søken etter nye kunder, bedriften ønsker å velge sine egne kunder for å sikre fremtidig vekst. Ruukki har ikke samme mulighet, markedsavdelingen ligger nede for telling i en periode hvor den er spesielt viktig. Ruukki drifter med tap, mens Multimaskin tjener penger.

Ruukkis myndigheten, Rautaruukki-konsernet har ikke lokale bekjenskaper til finanskrisen, men det har derimot konsernledelsen i Multimaskin.

Bedriftene er ikke på samme nivå på verdikjeden, Ruukki er en underleverandør som leverer produkter, mens Multimaskin leverer ferdige konstruksjoner.

Ruukki er mer avhengig av internasjonale konjunkturer enn Multimaskin, Ruukkis eksportandel er på hele 95-100 % mens Multimaskin leverer sitt produkt ankerhåndteringsvinsjer til ett selskap i Norge – sett bort fra eventuelt nye kunder. Begge er i nesten like stor grad påvirket av valutasvingninger i markedet siden begge bedriftene opererer med valutaen Euro i hovedsak, slik at de er like sårbar når den norske kronen blir svekket i forhold til Euro. Ruukki som ikke har langsiktige kontrakter på sine ordre, vil bli påvirket negativt dersom kronen styrker seg, mens Multimaskin ville fått gode finansinntekter. Prisen på Multimaskin sine produkter blir bestemt langt bak i tid, mens Ruukki må ta hensyn til både markedspris og dagens kurs ved godkjenning av en ordre.

9. Avslutning

Som et siste punkt i oppgaven ønsker vi å svare på problemstillingen ved å vise til de største utfordringene casebedriftene står ovenfor i dagens krise.

9.1 Miras Multimaskin AS

Miras største utfordring blir og skal knytte til seg kunder i en situasjon der markedssituasjon er tilspisset og få inn nye kunder når kapasiteten i verkstedet minker som følge av at bedriften har satt ut deler av virksomheten.

Det hersker nærmest en arroganse i noen av Torger Lofthus sine kommentarer i anledning krisen, og vi ser på det som en stor utfordring dersom hans syn reflekterer synet til hele ledelsesorganet ved bedriften. Bedriften fremstår som sterk og vil nok gjerne markere det ytterligere, spesielt i denne usikre tiden.

Et passende norsk ordtak; *"Hovmod står for fall"*

9.2 Ruukki Profiler

Den globale finanskrisen er den verste krisen i bedriftens historie, det hersket tvil om bedriften vil overleve. Det er spesielt viktig at denne bedriften styrker sine svake ledd og det viktigste leddet ut mot kundene og salg må prioriteres.

Ruukki har en svekket markedsavdeling, noe som er blitt fokusert på etter krisen og ikke før da stålet nærmest solgte seg selv – så det blir en stor utfordring og skal kunne opparbeide seg nye markeder med et svekket markedsapparat. Markedsavdelingen må styrkes, med kompetente medarbeidere.

Dersom markedet ikke snur og etterspørselen går opp i løpet av året 2009, vil Ruukkis eneste løsning være å kutte i lønnsposten – og de må starte prosessen med å si opp ansatte. Den kjernekompetansen som da går tapt, vil det være vanskelig og erstatte ved en senere anledning.

Vi oppfatter Ruukki som en svært passiv bedrift – som når etterspørselen i markedet svikter, trekker bedriften bare på skuldrene, jaja – vi får vente til markedet snur. Ruukki leverer de største vindmølle-flensene i Europa, det er en klar fordel som de burde spilt mer på. Ruukki produserer flenser som er såpass store at de kan brukes til hav-vindmøller, og de burde vært ute i dette markedet og knytte nettverk i forhold til produsenter av slike prosjekter, som kan

bli en suksess fremtiden. Ruukki ser sine muligheter, men ønsker ingen risiko knyttet til å ta disse og dette tyder på at bedriften har en lav innovativ holdning. Vi ser det som ønskelig at Ruukki kan endre holdningen til nytenking i forhold til nye marked betraktelig.

10. Litteraturliste

Borch, O. J., Madsen, E. L., Rasmussen, E., & HHB. (2006). Strategisk entreprenørskap - verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. I J. I. Jenssen, L. Kolvereid, T. Erikson, & (red.), *Perspektiver på entreprenørskap* (s. Kapittel 12). HøyskoleForlaget.

Bye, R. a. (2009, Mai 14). Knallhard baksmell. (A. Forbord, Intervjuer) Rana: RanaBlad.

Chong, J. K. (2004). Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy* . Emerald Group Publishing Limited.

Fardal, A. B. (2009). Nedskrivning - en av mange utfordringer i tider med økonomisk uro. *Magma* (3).

Framnes, R., Pettersen, A., & Thjømøe, H. M. (2006). *Markedsføringsledelse* (7. utgave. utg.). Universitetsforlaget.

Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2006). Kap. 7: Å komme løs og finne veien. + Kap. 8: Å drive frem endringsmomentum. . I *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget.

Ingebringtsen, S., & Jakobsen, O. (1997). *Markedsføring - Teori og praksis i et kretsløpsperspektiv*. Tano Aschehoug.

Jakobsen, D. I., & Thorsvik, J. (4. opplag 2005). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (2. utgave. utg.). Oslo: abstrakt forlag.

Kippe, R. (2006). Innovasjon, samarbeid og lokalisering. *Masteroppgave, NTNU* . Trondheim: Norges tekniske-naturvitenskaplige universitet.

Lütcherath, H. C. (2004). Kriseledelse - Hvordan håndtere situasjoner når det meste går galt. *Artikkel utarbeidet for informasjonsformål. Strategi, omstilling og endring* .

Seljeseth, P. I., Eide, D., & Leenheer, A. (Vår 2008). *Artikkelsamling 1, Organisasjon, EK225E Strategi, organisasjon og marked*. Handelshøgskolen i Bodø.

Solberg, C. A. (2005). *Internasjonal markedsføring* (7. utgave . utg.). Universitetsforlaget AS.

Steigum, E. (1.utgave, 6.opplag 2007). *Moderne makroøkonomi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Stoveland, P. H. (2009). Skatteplanlegging i nedgangstider. *Magma* (2).

Sunnana, L. M. (2009). I dag sier han opp åtte ansatte. *Aftenposten* (97), Del 3, 2-3.

Webområder

ABC-Startsiden. (u.d.). *Webområde for ABC-Nyheter*. Hentet Mai 1, 2009 fra <http://www.abcnyheter.no/node/87681>

Bedin - bedriftsinformasjon. (u.d.). *Webområde for Bedin*. Hentet April 1, 2009 fra http://www.bedin.no/cwobjekter/Guide_permittering.shtml

Dagsavisen. (2008, Juli 10). *Webområde for Dagsavisen*. Hentet April 1, 2009 fra <http://www.dagsavisen.no/utenriks/article358659.ece>

DB Medialab AS. (u.d.). *Webområde for Dagbladet*. (Berner Gruppen) Hentet Mars 23, 2009 fra <http://www.dagbladet.no/2009/03/23/nyheter/rente/bank/innenriks/finanskrise/5422196/>

DB Medialab. (u.d.). *Webområde for Dagbladet*. Hentet Februar 10, 2009 fra http://www.dagbladet.no/2009/01/27/nyheter/norges_bank/innenriks/finanskrisen/lan/4565280

Det Norske Veritas (DNV). (u.d.). *Webområde for Det Norske Veritas*. Hentet April 28, 2009 fra <http://www.dnv.no/tjenester/sertifisering/systemsertifisering/kvalitet/iso9001/>

E24 AS. (2009, April 1). *Webområde for E24, økonominyheter*. Hentet April 2, 2009 fra <http://e24.no/naeringsliv/article3010783.ece>

E24 AS. (u.d.). *Webområde for nettavisen E24*. Hentet Februar 10, 2009 fra <http://e24.no/makro-og-politikk/article2916676.ece>

Finansdepartementet. (2009, Januar 26). *Webområde for Finansdepartementet, regjeringens tiltakspakker 2009*. Hentet Februar 19, 2009 fra <http://www.statsbudsjettet.dep.no/Tiltakspakke-2009/satsninger/?pid=30613>

Finnes, Sindre. (2009, Februar 17). *Webområde for norsk industri*. Hentet Februar 24, 2009 fra <http://norskindustri.no/article3057.html>

Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (u.d.). *Webområde for opplysninger knyttet til regjeringen.* Hentet Mai 12, 2009 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/NOUer/1996/NOU-1996-6/4/5.html?id=339697>

Gjerdrem, S. (2002, Desember 3). *Webområde for Norges Bank.* Hentet Mars 25, 2009 fra http://www.norges-bank.no/templates/article_____18077.aspx

Globalis, FN-sambandet. (u.d.). *Webområde for Globalis, et interaktivt verdensatlas fra FN-sambandet.* Hentet April 1, 2009 fra <http://www.globalis.no/Land/Russland>

Knutsen, S., Nordvik, H. W., & Lange, E. (1998). *Webområde for BI forum.* Hentet Mars 25, 2009 fra http://www2.bi.no/biforum/bi298/04_2_98.htm

Lovdata. (u.d.). *Webområde for lover, sentrale og lokale forskrifter m.m.* Hentet Mai 11, 2009 fra <http://www.lovdata.no/all/tl-19980717-056-006.html#5-2>

Lysetol, P. (2008, Desember 4). *Webområde for Adressaavisen.* Hentet Mars 25, 2009 fra <http://www.adressa.no/meninger/kronikker/article1202796.ece>

Martinsen, B. H. (u.d.). *Webområde for Oljeindustriens Landsforening.* Hentet Februar 26, 2009 fra <http://www.olf.no/aktivitetsutsikter/oljeinvesteringene-mot-nytt-rekordnivaa-i-2009-article18679-165.html>

Mediahuset nettavisen AS. (u.d.). *Webområde for nettavisen.* Hentet Februar 3, 2009 fra <http://www.nettavisen.no/okonomi/article2232033.ece>

Mediahuset nettavisen AS. (2005, Desember 1). *Webområde for Nettavisen, økonomi.* Hentet Februar 26, 2009 fra <http://www.nettavisen.no/okonomi/article503963.ece>

Miras AS. (1989). *Webområde for konsernet Miras.* Hentet Februar 10, 2009 fra <http://www.miras.no/index.asp?menuID=1257>

Norges Bank. (1816). *Webområde for Norges Bank.* Hentet Februar 20, 2009 fra <http://www.norges-bank.no/>

Norsk Industri. (2009, Januar 22). *Webområde for Norsk industri - en organisasjon for industribedrifter.* Hentet Januar 22, 2009 fra <http://www.norskindustri.no/getfile.php/Dokumenter/PDF/Konjunkturrapport%202008trykk.pdf>

Norsk rikskringkasting - Shrødingers katt. (2008, Januar 24). *Webområde for NRK*. Hentet April 1, 2009 fra http://www.nrk.no/programmer/tv/schrodingers_katt/1.4623822

Næringslivets hovedorganisasjon. (2009, Januar). *Webområde*. Hentet Februar 25, 2009 fra www.nho.no/getfile.php/filer%20og%20vedlegg/produksjon-okfat.pptx

Ryggvik, H. (1993, Mai). *Webområde for internasjonal sosialisme*. Hentet Mars 25, 2009 fra <http://www.vorhaug.net/politikk/ist/is/intsos/serie1/is63/krisa.html>

Statistisk sentralbyrå. (2005). *Webområde for statistiske opplysninger*. Hentet Mars 26, 2009 fra http://www.ssb.no/vis/emner/historisk_statistikk/tabeller/kap24.html

Statistisk sentralbyrå. (u.d.). *Webområde for statistiske opplysninger*. Hentet Februar 10, 2009 fra <http://www.ssb.no/bpi>

Statistisk Sentralbyrå. (u.d.). *Webområde for Statistiske opplysninger*. Hentet Mars 26, 2009 fra <http://www.ssb.no/ssp/utg/200504/14/>

Stiftelsen Lovdata. (u.d.). *Webområde for lover, sentrale og lokale forskrifter m.m.* Hentet Mai 11, 2008 fra <http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html>

Store norske leksikon - Norges ledende leksikon gjennom 100 år. (2009, Februar 22). *Webområde for Store Norske Leksikon*. Hentet April 2, 2009 fra http://www.snl.no/Russland/n%C3%A6ringsliv_og_%C3%B8konomi

Sørensen, B. A. (2008, November 1). Dagens Næringsliv - Disse rammes hardest av krisen. (L. Kaspersen, Intervjuer) <http://www.dn.no/karriere/article1528097.ece> 13. mai 2009.

Universitetsforlaget. (u.d.). *Webområde for bokmålsordboka*. Hentet Mai 1, 2009 fra <http://www.dokpro.uio.no/perl/ordboksoek/ordbok.cgi?OPP=krise&ordbok=bokmaal&alfabet=n&renset=j>

Utdanningsdirektoratet. (2009, Februar 26). *Webområde for Udir*. Hentet April 1, 2009 fra http://www.utdanningsdirektoratet.no/templates/udir/TM_Artikkel.aspx?id=4395

Webområde. (u.d.). Hentet April 1, 2009 fra http://www.norway.mid.ru/ec_coop_no.html

Wikipedia. (u.d.). *Webområde for Wikipedia*. Hentet Mai 13, 2009 fra http://no.wikipedia.org/wiki/Kvalitativ_metode

Wikipedia. (u.d.). *Webområde for Wikipedia*. Hentet April 28, 2009 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/5S>

11. Vedlegg

Nr. 1) Kriseledelse – Prosessen


For a whole generation of bosses, what they do in the next few months may come to define the rest of their careers.
Economist, 22. november 2008

2008 Per Ivar Seljeseth 1



2009: Året for Den store ledertesten

- Ledelse av krise/ending
- Bedriftsøkonomi/kostnadsnitt
- Teamwork
- Strategi og innovasjon
- Markedsføring – kundelojalitet/CRM
- Kommunikasjon
- Personalledelse/HRM



2008 Per Ivar Seljeseth 2

Kriseledelse

Den bedriftsøkonomiske krisen
Av: Per Ivar Seljeseth



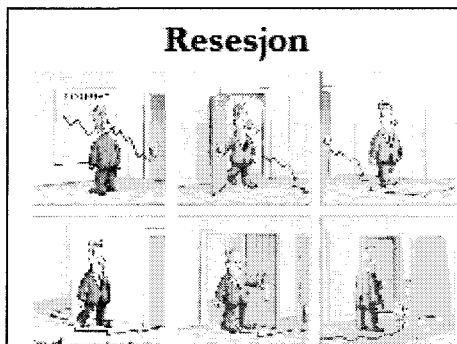
2008 Per Ivar Seljeseth 3



Eksempler på første skillet:

- Global finansiell krise
- Lavkonjunktur

2008 Per Ivar Seljeseth 4



Konsekvenskjeden

Car sales drops:

- Car dealers
- Car importer
- Car manufacturer
- Sub suppliers
- Sub sub suppliers (components)
- Raw material suppliers (metals)



2009

Per Ivar Seljeseth

7

Viktige konjunkturindikatorer

- Consumption/purchase of goods – special durable goods
- Business/consumer confidence. General sentiment
- PMI – purchase managers index - Manufacturing production
- Unemployment rate.
- Homesales and houseprices + pre-building activity
- Credit growth.

2009

Per Ivar Seljeseth

Finansiell krise



Bedriftens økonomiske krise

- Overraskende (reactive/proactive)
- Omfattende problemer (revolution/evolution)
- Eksistensen står på spill
- Hurtig – ingen tid å miste.
- Tvungen (external/internal)



2009

Per Ivar Seljeseth

Delfaser

1. Årene før krisen
2. Kriseårsaker
3. Krisediagnose
4. Krisebevissthet
5. Endringsvilje.
6. Endringsmotstand
7. Kriseteamet
8. Krisementalitet
9. Krisestrategi
10. Eksterne konsulenter?

2009

Per Ivar Seljeseth

11

Forts...

11. Vellykket gjennomføring.
12. Hvorfor krise-/endringsledere mislykkes.
13. Når ansatte må gå.
14. Krisekommunikasjon
15. Når krisen er over
16. Evaluering og justeringer underveis.
17. Hvordan unngå kriser.
18. Muligheter og positive sider med kriser.

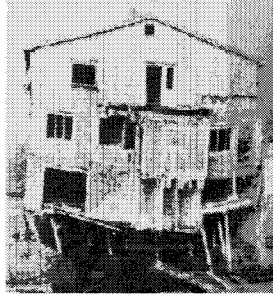
2009

Per Ivar Seljeseth

12

1. Årene før krisen

- The capability for dealing with the crises are made in good days:
 - Efficiency/low cost
 - Competitiveness
 - Customer loyalty
 - A good balance
 - Competence
 - Etc.
- Lite fokus/kunnskap innen kriseledelse.



2009

Per Ivar Seljeseth

13

2. Kriseårsaker

- Resesjon/inntektssvikt
- Økt konkurranse
- Svak konkurranseskraft
 - High price, low quality, low service, bad comm, etc.
- Lav kundefornøydhets => lojalitet => flukt.
- Feil markedsforståelse => strategi => investment.
- Svak ledelse, drift, effektivitet, lønnsomhet, etc.

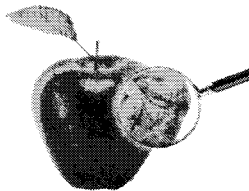
2009

Per Ivar Seljeseth

14

3. Krisediagnose

- Demanding – requires experience - and brain power. Involve!
- Crises management team.
- Use external consultants.
- How the crisis appear:
 - Weaker cash-flow problems / solidity.
 - Falling income – customer flight.
 - Falling prices – higher cost ratio, weaker profitability.
 - Weaker capacity utilization – lower order reserve-
 - Increasing depts/lower equity



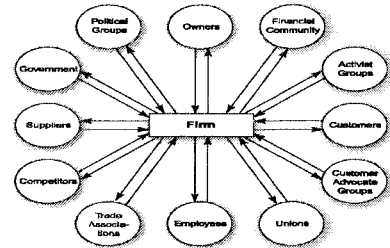
2009

Per Ivar Seljeseth

15

4. Krisebevissthet

- Top to bottom
- Internal and external.
- Open
- Frankly
- Concrete
- Continuous
- Many need help to the awakening.



2009

Per Ivar Seljeseth

16

5. Skape endringsvilje

- Mobilizing change willingness and fighting change resistance are critical in crisis management.
- Crisis management are teamwork – overall support.
- A crises manager need sufficient powerbases for manage in crisis.

2009

Per Ivar Seljeseth

17

6. Håndtere endringsmotstand

- Individual og organizational
- Open og hidden
- Leaders, representants og employees
- How to deal with it?

2009

Per Ivar Seljeseth

18

Endringsmotstand blandt ledere og tillitsvalgte

- Må ha spesiell fokus.
- De har makt og kan forårsake betydelige problemer for en endring.
- Både åpen og skjult motsand.
- Vanskelig å skille mellom “bremseklosser” og konstruktive tenkere.

2009

Per Ivar Seljeseth

19

Hva bør vi være obs på?

- Lip-service; snakker etter munnen / falskhet.
- Dobbelkommunikasjon (talk but not walk)
- Maktlekkasje; delegere viktige og vanskelige oppgaver til personer uten gjennomføringsevne.
- Motmakt i det sjulte; lobbying, rekruttere andre motspillere.
- Fokus på feil symptomer og sammenhenger – som ikke stemmer/virker.

2008

Per Ivar J. Seljeseth

20

Håndtering av endringsmotstand

Kommunikasjon, kommunikasjon,
kommunikasjon:

- Tett og god dialog.
- Pedagogikk
- Argumentasjon og forhandling
- Absolutte krav
- Omplussing og avskjed.

2008

Per Ivar J. Seljeseth

21

7. Kriseteamet

- Plukkes fra styret eller administrasjon?
- Styreleder, daglig leder, styret og nøkkelpersoner i toppledelsen.
- Rådgivere; bransje, bedrift, juss.
- Mellomledere (faglige, FoU eller avdeling)
- Tillitsvalgte (hoved-, avdelingsvis-), verneombud, etc.
- Ledelse og ekstern/pressekontakt

2009

Per Ivar Seljeseth

22

8. Krisementalitet

- Tåles belastningen;
 - Konflikter, maktkamp, støy, løgn, sinne, media, etc?
- Kriselederstil; fremdrift og omsorg.
- Kriselederrolle; redningsmann.

2009

Per Ivar Seljeseth

23

9. Krisestrategi

- The umulige / vanskelige delen i kriseledelse
- Hovedårsaken til at bedrifter går konkurs.
- Kombinasjonen; en bedriftsøkonomi nær konkurs, og krisisk behov for investeringer for;
 - Increased income / New income sources.
 - Competitive power / Higher quality
 - Lower cost / lower prices.



2009

Per Ivar Seljeseth

Cont...

- Developing a new “recipe”/business model for future profitable operations.
- Substantial cost cut – first time.
- Setting preferences; strengthen and eliminate – waste and save.
- The bank as a fellow player.

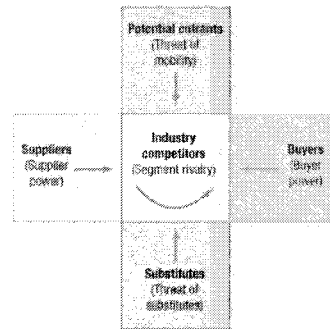


2009

Per Ivar Seljeseth

25

Bransjeanalyse: Porter's 5 forces



2009

Per Ivar Seljeseth

26

Ansoff's Expansion Grid

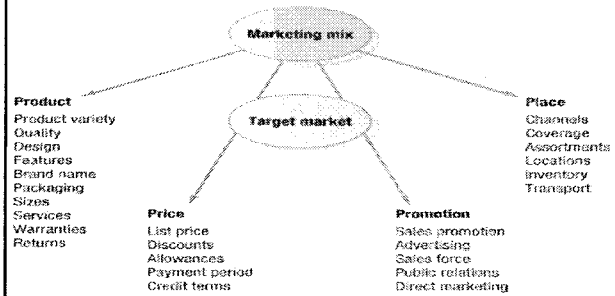
	Current Products	New Products
Current Markets	1. Market-penetration strategy	3. Product-development strategy
New Markets	2. Market-development strategy	(Diversification strategy)

2009

Per Ivar Seljeseth

27

New operational Marketing Strategy (4 P's)

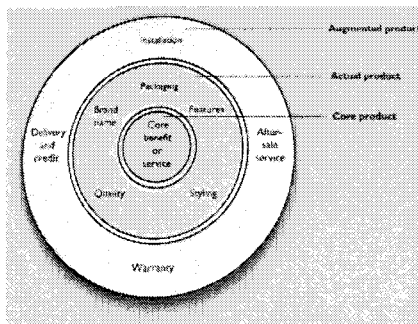


2009

Per Ivar Seljeseth

28

New Product Strategy



2009

Per Ivar Seljeseth

29

10. Eksterne konsulenter

- Bør vurderes.
- Må forstå bransjen og kunne krisedeltelse.
- Nye perspektiver/verktøy trekkes inn – det er ikke sikkert at de som har “rotet det til” er de rette for å “rydde opp”.
- Emosjonelt uavhengige - objektiv part i emosjonelt vanskelige saker.
- Ikke bundet av tidligere beslutninger.
- Kan også bli misbrukt som “sannhetsvitne” og “bødde!” for feige eiere/ledere.

2009

Per Ivar Seljeseth

30

11. Vellykket gjennomføring

- Beslutning.
- Kommunikasjon
- Kontroll
- Oppfølging:
- Effektive/Feilaktige
- Endring underveis
- Rullerende planer



2009

Per Ivar Seljeseth

31

Endringsmomentum

- Kraftfulle endringer kan ikke alene komme fra gode analyser og instruksjer, ovenfra-og-ned.
- Å skape endringsmomentum er å hensynta mennesker, kultur og sosialisering som endringskraft:
 - Frigjøre menneskelige energi gjennom å skape forståelse, motivasjon og fora, slik at endringsprosessen får en selvgående egenkraft.
- Ledere som ikke gir seg - ”dytter og presser”, for å bevege endringsprosessen videre, er også viktige.

2008

Per Ivar J. Seljeseth

32

Change demands learning

- Change managers must initiate, encourage and support learning.
- Learning will lead to new understanding and new performance.
- All learning tools must be evaluated.

2008

Per Ivar Seljeseth

33

Questions to be answered during change

- Reasons behind the changes?
- Change purpose/benefits; How the change will improve the organization?
- Concrete changes.
- Change of the job-content, or the way to work?
- More work for each employees?
- Expectations to the different staffs?
- The change periods lasting?

2008

34

Per Ivar Seljeseth

12. Hvorfor endrings-og kriseledere mislykkes

1. Poor strategy
2. Poor process planning
3. Poor introductory sale
4. Poor involvement
5. Poor management power

2009

Per Ivar Seljeseth

35

Mangelfulle planer

- Misunderstanding the problem, and therefore wrong strategy and actions.
- Poor understanding of the commanding values among employees.
- The solution is to use better analyzes and plans, and experienced consultants.

2009

Per Ivar Seljeseth

36

Svakt innsalg

- The involvement and responsibility are low.
- The involved get tired.
- Understanding of management constraints:
 - An organization is an interaction of people.
 - With individual thoughts, feelings, preferences and choices.
- Organizations cant be 100 % designed/conducted.
- Supervision of the social and cultural aspects are important during the process.

2009

Per Ivar Seljeseth

37

Hvordan skape innvolvering?

- Egalitær deltakelse – medvirkning.
- Bedre kommunikasjon.
- Dialog/diskusjon fremfor monolog.
- Flere perspektiver.
- Praksis og konkrete – fremfor ekspertnivå.
- Informasjon fra deltakernes nivå – gjerne operativt.
- Åpenhet om uforutsigbarhet.



2009

Per Ivar Seljeseth

38

Svakt/manglende lederskap

- Ledelsen setter ikke høye krav, er ikke tydelig nok, og følger ikke opp tilstrekkelig.
- Løsningen er tøffere ledere med mer energi – som tåler harde tak, og står for en støyt.
- Oppnås ved å velge rette leder(-e) og bygge tette relasjoner, skape tillit og forpliktelse mellom ledere og mot alle stakeholders. Mao ”støtte i ryggen”.
- Problemet med ”kraft-ledelse” er frykt, fortidelse, løgn og egodefensiv adferd (beskytte seg selv).



2009

Per Ivar Seljeseth

39

Generelle krav til ledere av endring og krise

- Kunne håndtere turbulens, konflikter, støy.
- Ydmykhet for ny kunnskap uten å være for vinglete.
- Vise fasthet uten å være for autoritær.
- Klare krea og rammer uten overkontrollering.
- Klarhet rundt uenighet og konflikter.
- Akseptere og håndtere det komplekse og dynamiske.

2009

Per Ivar Seljeseth

40

13. Når ansatte må gå

- Nedbemanninger må fundamenters i en grundig analyse.
- Mange praktikere fremholder viktigheten av å gjøre oppsigelsene i én omgang. For å minimere stressbelastningen i organisasjonen. Om markedet snur kan du ansette igjen.
- Kommuniser / arbeid emosjonelt. Inkluder evt. familien.
- Verdige avslutninger, jobbsøk-hjelp, etc.
- Vær et medmenneske.
- Dine kunder leser avisen.

2009

Per Ivar Seljeseth

41

14. Krisekommunikasjon

- Åpen og tilgjengelig – medias første og beste kilde.
 - Saken blir dekt uansett.
- Ta initiativ for kommunikasjon.
 - Da kan du time og styre.
- Uttrykk personlig ansvar om du har det.
- Om det er gjort en tabbe
 - Tilgjengelighet, innrømmelse, anger.
- Gå ned fra din høye hest – ikke spill helt.
 - Vær menneskelig, ærlig, ydmyk, symatisk.
- Vis følelser, skaff deg support – vær en pussekatt.
- Snakk om en god virksomhet, gode produkter og en god arbeidsplass.
- Mediatrening.

2009

Per Ivar Seljeseth

42

15. Når krisen er over



- Organisasjoner som gjennomgår krise og dramatiske endringer trenger å finne ro og stabilitet igjen.
- Få det vonde bak seg - få stressnivået ned – og se fremover mot lysere tider.
- Kommuniser gjerne at krisen er overvunnet.
- Etter krisen vil mange organisasjoner trenge en annen type ledelse. "Bøddelen" blir tidvis skiftet ut. Mange ledere blir misbrukt i slike ryddejobber.

2009

Per Ivar Seljeseth

43

16. Resultatmåling og korrigering

- Mål og målinger er helt sentralt på veien ut av krisen.
- Mål det som er viktig og kommuniser resultatene til alle involverte.
- Finner du ikke fremgang i måltallene har man et problem – Nye endringer må da til.

2008

Per Ivar J. Seljeseth

44

17. Hvordan unngå kriser

- Speil årsakene til krisen.
- Det handler om *gode produkter, god service, lojale kunder og kostnadskontroll.*
- Sunne og veldrevne bedrifter unngår ofte kriser.
- Ledere med paranoide antenner unngår ofte overraskende kriser.

2009

Per Ivar Seljeseth

45

18. Positive sider ved kriser

- Kriser (i virksomheter eller personlig) gjør noe med oss, det smarter og vi lærer.
- Mange som overlever kriser blir sterkere i møte med neste krise.
- Å løse en krise, lærer oss det mest fundamentale i business – hvordan redde et døende selskap.
- Mange bedrifter for også en mer robust tilstand etter en "nær-døden" opplevelse.

2009

Per Ivar Seljeseth

46

Nr. 2) Intervjuguide

- Presenter oss selv
- Takker bedriften for at vi får bruke dem i boppen
- Forteller om boppen, Industribedrifter i Rana, håndtering av finanskrisen.
- Sier i fra at vi vil tape intervjuet og spør om det er greit
- Opplyser at de kan være konfidensiell hvis de ønsker det. Men at vi ikke anbefaler det.
- Oppgi at de på et hvert tidspunkt kan trekke seg fra samarbeidet og velge og ikke svare på enkelte spørsmål.

Innledende spørsmål

- Fortell kort om bedriften
- Hvilke land eksporterer bedriften til (marked, hvilken valuta handler dere i, valutasikring)
- Hvordan fungerer driften, ordrer, prod., med mer.
- Hvor mange ansatte er det i bedriften
- Fortell litt om ledelsen i bedriften, hvor kommer de store beslutningene fra. (Hvem håndterer krisen)

Krisen i 2002/03

- Hvilke konsekvenser hadde krisen i -02/03 på deres bedrift.
- Har bedriften gjort endringer etter krisen i -02/03 som har hatt betydning for dere i krisen i dag.
- Hvordan var bedriften da i forhold til i dag. (produksjon, drift, ansatte, med mer.)

Finanskrisen

- Når begynte bedriften å merke krisen (i form av bortfall ordrer, omsetning, i hvilket marked merket dere det først / størst, etterspørselsfall).
- Tiltak som er gjort og fremtidige tiltak – permitteringer, oppsigelser, produktutvikling – er fokuset rettet mer mot produktutvikling i disse tider? Tenker dere på å utvide? (endringer og nyutvikling av produkter, har dere sett noen nye behov i markedet?)
- Hvordan har bedriften merket tiltakene, på godt og ondt?
- Statlige tiltak - nytte
- Investeringer – stopp eller fortsettelse på planlagte investeringer?
- Hvordan ser fremtidsutsiktene ut. Prognoser. (IP-huset) oppdragsgivere og underleverandører.

Nr. 3) E-poster

Vi søker samarbeidspartner i anledning Bacheloroppgave 2009

Fra: **Randi Irene Mehus** (rmehus@hotmail.com)

Sendt: 19. januar 2009 13:45:04

Til: ketil.hauknes@ruukki.com

Hei

Vi er to sisteårs-studenter ved høgskolen i Bodø avd. Rana som søker en case-bedrift i anledning vår bacheloroppgave våren 2009.

Arbeidstittelen på oppgaven er "Industribedrifter i Rana - Håndtering av den globale finanskrisen" og som det ligger i navnet ønsker vi å utrede hvordan din bedrift har håndtert krisen - prosessen før og under. Nå i startfasen er det ennå usikkert hvilke spesifikke faktorer vi skal utrede, vi ønsker en samtale med to sentrale personer i bedriften, samt samtale med 2-3 andre bedrifter før vi velger hvilke teoretiske perspektiver oppgaven får.

Vi har oppfattet det slik at Ruukki Profiler AS er pårørt av permitteringer som følge av finanskrisen - det er en av grunnene til at vi har valgt Ruukki som en aktuell case-bedrift.

Samarbeidet vil påløpe slik; et intervju - generelt om håndteringen av den globale finanskrisen, vi vil gjerne ha utdelt en fast kontaktperson som er tilgjengelig på telefon eller mail - lettere for dere og oss, og mulig et oppfølgingsintervju ved et senere tidspunkt.

Oppgaven kan båndlegges - dvs. at den ikke er tilgjengelig for andre enn sensor i gitt antall år, hvis det er ønskelig.

Referanse; Roger Sørheim, Professor ved Høgskolen i Bodø, Email; roger.soerheim@hibo.no
tlf; 918 03 448

Mvh

Janne H. Ellingsen Email; jannehelen.e@hotmail.com tlf; 902 82 991

Randi I. Mehus Email; rmehus@hotmail.com tlf; 938 52 895

Vi søker samarbeidspartner i anledning Bacheloroppgave 2009

Fra: **Randi Irene Mehus** (rmehus@hotmail.com)

Sendt: 20. januar 2009 14:40:03

Til: oddvar.lund@miras.no

Hei

Vi er to sisteårs-studenter ved høghskolen i Bodø avd. Rana som søker en case-bedrift i anledning vår bacheloroppgave våren 2009.

Arbeidstittelen på oppgaven er "Industribedrifter i Rana - Håndtering av den globale finanskrisen" og som det ligger i navnet ønsker vi å utrede hvordan din bedrift har håndtert krisen - prosessen før og under. Nå i startfasen er det ennå usikkert hvilke spesifikke faktorer vi skal utrede, vi ønsker en samtale med to sentrale personer i bedriften, samt samtale med 2-3 andre bedrifter før vi velger hvilke teoretiske perspektiver oppgaven får.

Etter som vi har skjont er ikke Miras Multimaskin AS pårørt av permitteringer eller oppsigelsen som følge av finanskrisen - det er positivt og en av grunnene til at vi har valgt Miras Multimaskin AS som en aktuell case-bedrift.

Samarbeidet vil påløpe slik; et intervju - generelt om håndteringen av den globale finanskrisen, vi vil gjerne ha utdelt en fast kontaktperson som er tilgjengelig på telefon eller mail - lettere for dere og oss, og mulig et oppfølgingsintervju ved et senere tidspunkt.

Oppgaven kan båndlegges - dvs. at den ikke er tilgjengelig for andre enn sensor i gitt antall år, hvis det er ønskelig.

Referanse; Roger Sørheim, Professor ved Høghskolen i Bodø, Email; roger.soerheim@hibo.no tlf; 918 03 448

Mvh

Janne H. Ellingsen Email; jannehelen.e@hotmail.com tlf; 902 82 991

Randi I. Mehus Email; rmehus@hotmail.com tlf; 938 52 895