

**Strategisk analyse av en ny aktør i et etablert
marked; en studie av LT Tech AS**

Ole Morten Karlsen
Merethe Hennie Karlsen

BE320E Masteroppgave MBA

MBA HHB

Abstract

This master thesis is the end of a MBA-program at the University of Nordland. The thesis discusses strategic alternatives, with focus on internal resources of the case study company, LT Tech AS. As well as the external framework of this company. The theme was selected based on the theory that has captured our interest during our studies. Our case study is a company called LT Tech AS. A company founded in September 2011, as an independent unit, a daughter company of the mother Lufttransport AS. The newly founded unit is forced to gain growth for future income. 70 percent of the income in the 2012 budget is from Lufttransport AS, and the remaining 30 percent would have to be “external” customers. For the future this distribution formula are mostly unsecure.

On this basis, we formulated the following main research: *“What strategic opportunities have LT Tech AS to obtain for future value creation?”*

This thesis is divided in to strategic analyses with purpose of identify key factors for value creation. We have used several strategic tools in this matter. In the internal analyses we have focused on the company’s resources, what they hold, and if there are some missing resources. In the external analyses we study the surrounding framework, the macro-economic situation as well as the industry situation.

We have conducted qualitative research as the academic method to answer our main question.

Forord

Denne masteroppgaven er en del av MBA-studiet ved Universitetet i Nordland.

Masteroppgaven vektlegges med 30 studiepoeng våren 2012.

Vi ønsker å rette en stor takk til veileder, Ingunn Elvekrok, førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Buskerud. Hun har bidratt med inspirerende og konkrete tilbakemeldinger underveis, slik at vi har kunnet justere kursen.

Vi vil også rette en stor takk til Administrerende Direktør Wiggo Pedersen i LT Tech AS, som har vist stor fleksibilitet, og som har vært villig til å bruke mye av sin tid for å bidra med informasjon.

Tromsø 30.mai 2012

Ole Morten Karlsen

Merethe Hennie Karlsen

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en del av MBA-studiet ved Universitetet i Nordland. Bakgrunnen for valg av tema er knyttet til at en av forfatterne er ansatt i bedriften denne utredningen omhandler. Bedriftens navn er LT Tech AS. Denne bedriften er en ny aktør i et eksisterende marked. Vi vil presentere bedriften nærmere litt senere i oppgaven. Vi vil se nærmere på hvilke muligheter denne bedriften har for å få en lønnsom vekst.

LT Tech har hovedkontor og verksted i Tromsø, beliggende på Tromsø Lufthavn Langnes. Dets kjerneområde er leveranse av teknisk vedlikehold av luftfartøy. Herunder fly og helikopter. Som nevnt tidligere er dette selskapet nylig etablert. Det var aktivt fra 1. september 2011. Selskapet er et heleid datterselskap av Lufttransport AS. LT Tech er i dag det som var teknisk avdeling i Lufttransport AS inntil 1. september 2011. Vi vil som nevnt tidligere komme med nærmere presentasjon av både mor- og datterselskap litt senere i oppgaven.

Denne oppgaven er avslutningen av vårt MBA-studie som vi påbegynte høsten 2010. Høsten 2011 hadde vi strategisk ledelse som fag. Dette faget syntes vi var meget interessant, og vi hadde en mening om at dette faget ga rom for å bruke noe av det vi samlet hadde lært i dette studiet. I dette faget skrev vi en oppgave om intern analyse av en bedrift. Vi fant dette spennende, og bestemte oss da for at vi ville bruke temaet ved å skrive en masteroppgave innen Strategi og ledelse.

Bedriften ønsker som ny aktør å skape grunnlag for verdiskapning i fremtiden. Vi vil i denne oppgaven studere nærmere hvilke strategiske muligheter de har for å nå de målene som de har satt seg. De har gått fra å være en avdeling i en større organisasjon, til å være en enhet med fullt ansvar for sin egen inntjening. Med dette som utgangspunkt har vi formulert følgende problemstilling: «Hvilke strategiske muligheter har LT Tech AS for å oppnå fremtidig verdiskapning?»

For å kartlegge bedriftens muligheter og utfordringer vil vi i første omgang studere bedriftens interne faktorer. Dette for å kartlegge hvilke ressurser de innehar, og for å identifisere hvilke mangler som vil være essensielle å gjøre noe med. En helt avgjørende faktor er å skape varige konkurransefordeler for bedriften.

Tabelloversikt

Tabell 2.1, PESTEL-analyse.....	6
Tabell 2.2 VRIO-rammeverket.....	15
Tabell 4.1 Situasjonen i bransjen.....	41
Tabell 4.2 Oppsummering av VRIO.....	49

Figuroversikt

Fig 2.1, Rammeverk for strategisk analyse.....	5
Fig 2.2, Porters femkrefter modell.....	8
Fig 4.1 Økonomisk utvikling i Norge 2012-2015.....	29
Fig 4.2 SWOT-analysen.....	49
Fig 6.1 Valg av strategi.....	63

Begrepsordliste

Her er definisjonen av noen sentrale begreper som vil bli benyttet i denne utredningen:

Ressurser; er beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker evnen til å iverksette strategier.

Strategi; er en plan for ressursallokering som setter bedriften i stand til å opprettholde eller forbedre sin yteevne. En god strategi nøytraliserer trusler og utnytter muligheter, mens bedriftens styrker fokuseres og svakheter unngås eller holdes i sjakk.

Strategisk kjerne; er de egenskaper ved en organisasjon som skiller den fra konkurrentene og representerer varige konkurransefortrinn.

Oppkjøp; er en prosess hvor et selskap oppnår kontroll over et annet selskap ved å kjøpe opp aksjer.

Konkurransefortrinn; bedriftens konkurransefortrinn bygges opp av bedriftens interne styrker. Med vedvarende konkurransefortrinn menes kun ressurser som har følgende egenskaper; de er verdifulle, de er sjeldne, de er vanskelig å imitere og det finnes ikke likeverdige substitutter.

Kjernekompetanse; er kunnskap om hvordan man gjør ting i bedriften. Definisjonen er « den kollektive læringen i en organisasjon, spesielt hvordan man koordinerer forskjellig produksjonskunnskap og integrerer ulike teknologier i selskapet».

Ekspansjon; er å øke antallet produktmarkeder en bedrift konkurrerer i.

Innhold

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag	III
Tabelloversikt	IV
Figuroversikt.....	IV
Begrepsordliste.....	V
1. Innledning.....	1
1.1 Formål.....	1
1.2 Bakgrunn og målsetting.....	1
1.3 Problemstilling.....	1
1.4 Avgrensning.....	2
1.5 Presentasjon av LT Tech AS	2
2. Teoretisk rammeverk	4
2.1 Ekstern analyse.....	5
2.1.1 PESTEL.....	5
2.1.2 Porters five forces, analyse av bransjestrukturen.....	7
2.2 Intern analyse	12
2.2.1 VRIO-rammeverket.....	15
2.3 SWOT-analysen.....	17
3. Metode	18
3.1 Kvalitativ metode	18
3.1.1 Datainnsamling.....	19
3.1.2 Intervjuing	20
4. Strategisk analyse LT Tech AS.....	24
4.1 Ekstern analyse.....	25
4.1.1 PESTEL.....	25
4.1.2 Porters 5-forces	33
4.2 Intern Analyse.....	42
4.2.1 VRIO-rammeverket.....	42
4.3 Sammendrag av den eksterne og den interne analysen	49
5. Analyse av strategivalg	50
5.1 Innledning.....	50
5.2 Oppkjøp versus organisk vekst.....	51

5.3 Ekspansjon.....	60
6. Strategivalg LT Tech AS.....	62
6.1 Ulike valgmuligheter innfor vekst	64
6.1.1 Oppkjøp	64
6.1.2 Organisk vekst	66
6.1.3 Ekspansjonsmuligheter	67
7. Konklusjon	77
8. Svakheter ved oppgaven	79
Litteratur.....	81
Vedlegg.....	83

1. Innledning

1.1 Formål

Formålet med oppgaven er først og fremst å lære hvordan man kan legge grunnlag for suksess som ny aktør i et etablert marked. I tillegg vil det være av interesse for bedriften også, da dette arbeide ikke er gjort i større grad. Det er en del ideer og tanker fra bedriftens ledelse. Vi ønsker som studenter å gå dypere analytisk til verks. Hvor det vil ligge læring for oss i metodebruk, utredningsmetodikk og vitenskapelig forskning. Vi ønsker å koble sammen de fagområdene som vi har lært oss gjennom MBA-studiet, og benytte dette i praksis. Ved å bearbeide problemet/utfordringen, analysere og utrede, vil vi presentere konklusjon som kan bidra til at bedriftens målsetning nås.

1.2 Bakgrunn og målsetting

Utredningens hovedtema er strategi, som var et av de obligatoriske fagene vi hadde i høstsemesteret 2011. Temaet i denne oppgaven er hvilke strategiske valg bedriften har. En dybdeundersøkelse av bedriften vil være sentral for å kunne avdekke disse. Dette er interessant for oss å se på fordi dette er en bransje som er krevende i forhold til reguleringer og lovgivning. Det er et etablert marked, som står ovenfor store kostnadsmessige utfordringer.

1.3 Problemstilling

Hvilke strategiske muligheter har LT Tech AS for å oppnå fremtidig verdiskapning?

Bedriften har allerede en stor kunde som inneværende år vil stå for 70 prosent av inntektene. De resterende 30 prosent skal de skape selv gjennom andre kunder. I fremtiden skal det skapes grunnlag for selvstendig verdiskapning. Selskapet er ferskt, og har liten erfaring med markedsmessig aktivitet. Etterspørselen etter tjenestene er stor, men hvordan skal selskapet

skaffe seg varige konkurransefordeler. Og er det noen nye forretningsområder som kan være fornuftig å satse på.

1.4 Avgrensning

Emnet strategi er stort og omfattende, slik at vi har valgt å ta hensyn til den litteraturen vi mener er av betydning for en privat bedrift. Studien vår ser på strategi som et verktøy for å oppnå gode resultater. Vi tar for oss strategi som et verktøy for å oppnå langsiktig konkurransefortrinn gjennom vekst.

1.5 Presentasjon av LT Tech AS

Bedriften er et heleid datterselskap av Lufttransport AS. Lufttransport er eid av Knut Axel Ugland Holding AS. Lufttransport ble stiftet i 1955 som et selvstendig selskap med luftfartsvirksomhet som arbeidsområde. Som et av landets eldste luftfartsselskap har de lang erfaring med fly- og helikopteroperasjoner. Selskapet har langsiktige kontrakter for ambulansflyging med fly og helikopter med Statens luftambulans/Luftambulansetjenesten ANS. I tillegg utfører de charter og ruteflygning på Svalbard, flyging av los og mannskapsbytter til oljetankere som frekventerer norske oljeterminaler, flyging av mannskapsbytter til seismikkskip, kystovervåkning og helikopterstøtte til de nye Nansen fregattene.

Selskapet som vi skal utrede er LT Tech AS. Dette selskapet var aktivt fra 1.september 2011. De er heleid av Lufttransport AS. Det er i hovedsak det som tidligere var teknisk avdeling i Lufttransport AS som er overført til LT Tech AS. Bakgrunnen er at det ønskes at det nye selskapet skal gå fra å være en forvaltningsenhet, til og nå stå for egen inntjening. Morselskapet vil nå være en kunde, som kjøper tekniske tjenester hos LT Tech AS. I 2012 er det budsjettert med at ca. 70 prosent av omsetning vil komme fra morselskapet. Resterende skal hentes fra eksterne kunder i markedet. Kontrakten med morselskapet er samsvarende med de kontraktene de har med deres kunder. Slik at de 70 prosentene kan bli mindre i fremtiden hvis morselskapet ikke skulle opprettholde dens kontraktportefølje.

LT Tech har ca. 80 ansatte. Dette innbefatter flyteknikere og mekanikere, ingeniører, planleggere og en ledelse bestående av administrerende direktør, vedlikeholdssjef og 2 mellomledere. I tillegg er det en teknisk treningsavdeling, som er ansvarlig for kompetanseoppfølging av personalet. Budsjettert omsetning i 2012 er ca. 100 millioner kroner.

Selskapets hovedbase ligger i Tromsø, her er det hovedkontor og verksted. I tillegg er det 10 vedlikeholdsbaser i Norge. På hovedbase utføres det som kalles Base maintenance, eller tungt vedlikehold. Dette er de planlagte vedlikeholdene på fartøyene. Hvert fly ligger som regel ca. en uke på et slikt ettersyn. Helikopter ligger fra en til tre uker, avhengig hvilken type vedlikehold det gjelder. Med morselskapets flåte er det i dag kontinuerlig et fly og et helikopter inne på tungt vedlikehold på basen i Tromsø. I tillegg til base maintenance er det noe som heter Line maintenance. Dette er aktiviteter som pågår i drift. Det vil være feil som oppstår på fartøyene, som må fikses innen kort tid. Og det innebærer også mindre planlagt vedlikehold.

Basene som utfører Line maintenance:

- Svalbard
- Kirkenes
- Hammerfest
- Alta
- Tromsø – også en Line base, i tillegg til Base maintenance
- Bodø
- Brønnøysund
- Ålesund
- Bergen
- Gardermoen

Selskapet har i dag vedlikeholdskontrakter på følgende fly- og helikoptertyper:

- AgustaWestland AW139
- Agusta A109

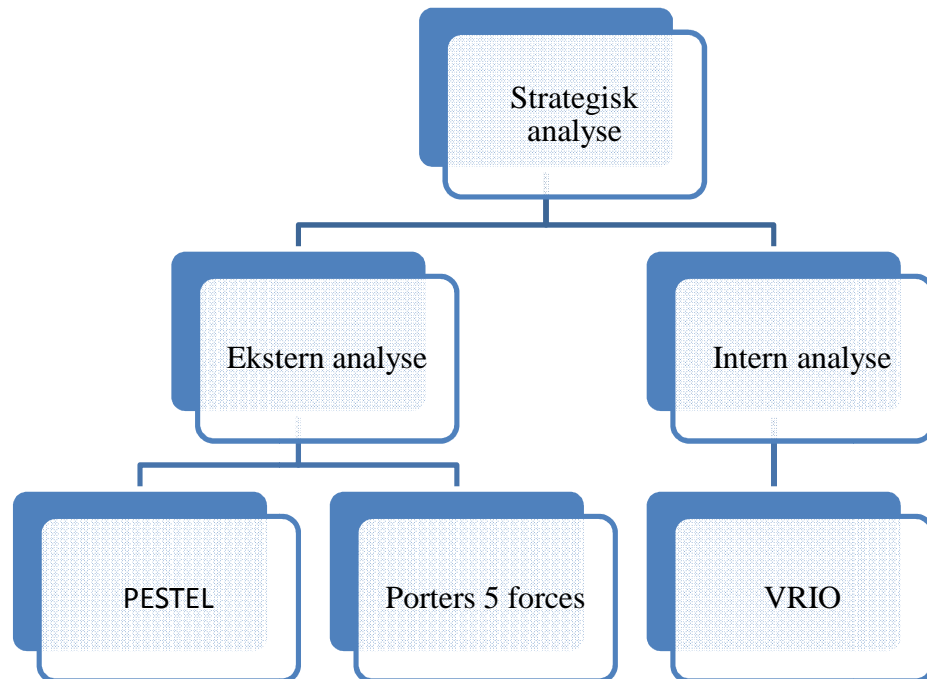
- Eurocopter AS365
- Dornier DO228
- Hawker Beechcraft B200

2. Teoretisk rammeverk

Dette kapitlets innhold er et rent teorikapittel, hvor teorier og teoretiske modeller som vi vil bruke i oppgaven vil bli presentert, og diskutert. Vi vil se på svakheter i teorien og vi vil se om det vil være hensiktsmessig å skreddersy noen av disse for å tilpasse den bedriften og bransjen. For å se på hvilke muligheter det er i markedet vil vi bruke Porters five forces, og en PESTEL-undersøkelse. Det vil være avgjørende å gjøre dette for å kunne identifisere verdiskapingspotensialet. I den interne analysen vil vi fokusere på ressursanalyse. VRIO-rammeverket er en analyse som vi vil bruke her. Som en oppsummering av den interne og eksterne analysen vil vi bruke SWOT-analysen som et verktøy til å skjematisk kartlegge de mest sentrale faktorene.

I en nyoppstartet bedrift mener vi at det vil være av betydning å se nærmere på hvordan organisasjonen bør struktureres. I dette kapitlet vil vi derfor også presentere teori om organisasjonsstruktur.

På neste side er det en figur som skisserer rammeverket for den strategiske analysen slik vi ser for oss å bruke den i denne oppgaven.

Fig 2.1 *Rammeverk for strategisk analyse* (Roos, Von Krogh og Roos, 2010).

2.1 Ekstern analyse

I denne utredningen vil vi se på makroøkonomiske forhold som påvirker vår organisasjon, sett i en strategisk sammenheng. Hvilke endringer av disse forholdene vil ha innvirkning på vår bedrift? En PESTEL analyse er en systematisk analyse av slike makroøkonomiske forhold, og vi vil bruke denne som utgangspunkt for å identifisere slike faktorer.

2.1.1 PESTEL

Navnet har opphav i de faktorene en skal analysere i modellen.

P – Political

E – Economic

S – Social

T – Technological

E – Environmental

L – Legal

Det er viktig å presisere at disse faktorene ikke er uavhengige av hverandre men bør sees i et sammensatt system (Johnson, Scholes & Wittington).

Disse faktorene kan brukes som grunnlag for å stille spørsmål som:

- Hvordan påvirker omgivelsene oss?
- Hvilke av disse faktorene er viktigst nå og i fremtiden?
- Hvordan kan vår bedrift møte disse utfordringene på en best mulig måte?
- Hvordan påvirker vår bedrift miljøet rundt oss?

(Roos et al., 2010)

Tabell 2.1, *PESTEL-analyse (Roos, et al., 2010)*

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Miljømessige forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Skattepolitikk • Privatiseringspolitikk • Valutapolitikk • Stabilitet hos myndigheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Sykluser • Trender i BNP • Rentenivå • Inflasjon • Valutafluktueringer • Disponibel inntekt • Energitilgang og – kostnad 	<ul style="list-style-type: none"> • Forurensnings-og utslippskvoter • Påvirkning på naturen • Gjenvinningsmuligheter • Ressursmangel • Økte energikostnader • Kundenes holdninger til miljøvern
Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold	Juridiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Demografi • Inntektsfordeling • Sosial mobilitet • Holdninger til arbeid • Konsum • Utdanningsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> • Offentlig forankring • Fokus på teknologi • Nye oppdagelser • Teknologioverføring • Mislykkede prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopollovgivning • Miljøvernlovgivning • Handelsreguleringer • Arbeidsreguleringer

Denne analysen vil kunne identifisere forventede endringer i det makroøkonomiske bildet.

Her er det også et poeng å finne nøkkeldrivere til endringer. Med nøkkeldrivere menes drivere som vil virke inn på flere deler av selskapets omgivelser og dermed definere den videre

utviklingen i bransjen. Denne identifiseringen vil gjøre det mulig å si noe om hvor godt rustet organisasjonen er til å møte mulige endringer i bransjer. Tåler bedriften disse endringene, og kan de nyttiggjøre de mulighetene som endringene gir. Dette vil være sentrale spørsmål. En slik analyse ser på forhold som har skjedd i fortiden og på hvordan forholdene er i dag. Dette for å kunne si noe om usikkerheten som ligger i fremtiden og bedriftens valg av strategi (Johnson, Scholes & Wittington, 2005).

PESTEL analysen i seg kan være begrenset når det kommer til reel strategisk verdi for bedriften. Den vil ikke alene gi en klar pekepinn på hva bedriften bør gjøre. I vår oppgave er det sentralt å identifisere strategiske muligheter. Vi vil derfor gå dypere inn i de eksterne faktorene ved å kombinere denne PESTEL-analysen med Porters Five forces. Denne analysen baserer seg på analyse av fem konkurransefaktorer.

Kritikk av PESTEL

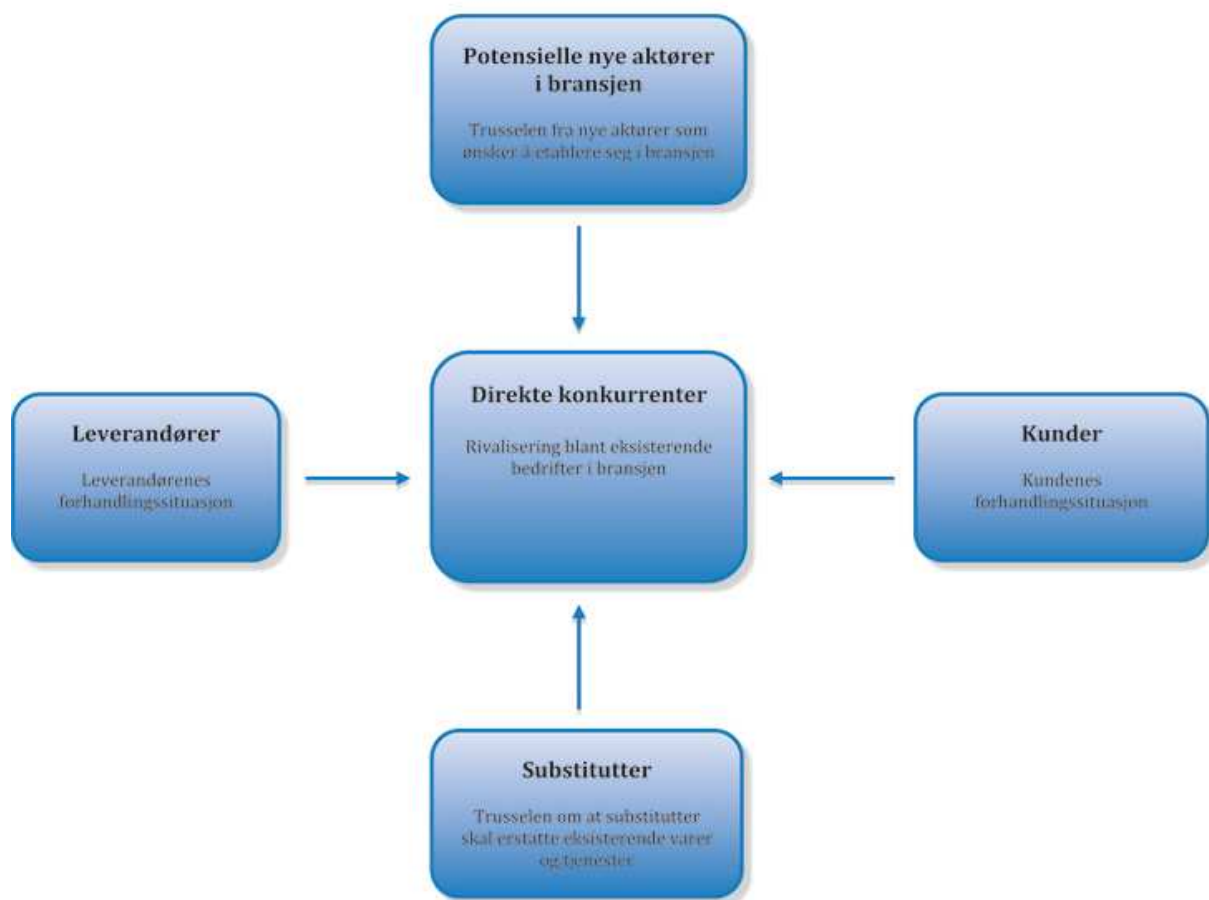
Dette rammeverk er godt egnet for å analysere de makroøkonomiske omgivelsene, og til å si noe om de forventningene som ligger hos aktørene i markedet. Utfordringen er at de makroøkonomiske forholdene endrer seg med større hyppighet i dagens samfunn. Vi opplever en stadig endring med kriser som fører til store makroøkonomiske omveltninger på kortere tid, enn vi gjorde for bare noen år siden. Dette gjør at vi kan vanskelig kan si noe om disse faktorene i lengre perspektiv. I vår utredning er forutsetningen de forhold som er gjeldende på det tidspunktet vi gjør analysen, og vurderinger ut i fra dette. Det kan antas at en slik PESTEL analyse bør gjøres med kortere intervall en tidligere, og muligens så ofte som hver 3. måned for å kunne hensynta de nevnte raske endringer.

2.1.2 Porters five forces, analyse av bransjestrukturen

Ved hjelp av PESTEL vil vi søke å identifisere de nevnte nøkkeldriverne. Porter definerer i sin bok *Competitive Strategy* fem faktorer knyttet til konkurransevne som kan benyttes som bakgrunn for å forstå dynamikken i vår bransje (Roos et al., 2010). Denne modellen er da hensiktsmessig å kombinere for å se på mer bransjespesifikke forhold. For så å koble de opp i

mot de sentrale driverne. Porters teori fokuserer hvordan verdiene som skapes i en bransje blir fordelt. Porter bruker en noe militær formulering i sin forklaring av modellen. Der han på en måte prøver å beskrive et trusselbilde for en bedrift. Vi vil tilnærme oss dette med en mer beskrivende måte, med å fokusere på de kreftene som påvirker vår bedrifts strategi.

Fig 2.2 Porters femkrefter modell (Porter 2008)



Potensielle nye konkurrenter: Nye bedrifter som nylig har etablert seg, eller som planlegger å etablere seg i fremtiden. Graden av denne faktoren avhenger i betydelig grad av inngangsbarrierene i den aktuelle bransjen. Teoretisk vil en bransje være attraktiv for nye etableringer når disse inngangsbarrierene er lave, og lønnsomheten er høy (Hill og Jones, 2004).

Det finnes syv sentrale kilder til etableringshindre (Roos et al., 2010)

1. Stordriftsfordeler – er til stede dersom enkeltkostnadene for et produkt eller en tjeneste synker etter hvert som produksjonsvolumet stiger. Dersom slike fordeler er til stede, betyr det at nye aktører enten må starte stort eller avfinne seg med kostandsulempene forbundet med produksjon i liten skala (Roos et al., 2010)
2. Produktdifferensiering – ved en kombinasjon av spesielle egenskaper ved produktet og ulike former for markedskommunikasjon har en bygd opp en lojalitet i markedet til et produkt eller en tjeneste. Eventuelle nye aktører kan komme til å måtte gjøre omfattende investeringer for å utlikne denne fordelene (Roos et al., 2010).
3. Kapitalbehov – alle nyetableringer krever kapital i større eller mindre grad. Dette vil i realiteten være til hinder for etableringer. Spesielt dersom det er knyttet stor usikkerhet til hvorvidt investeringen faktisk vil vise seg å være lønnsom (Roos et al., 2010).
4. Byttekostnader – dette er knyttet til kostnader ved bytte av leverandør. Nye aktører må enten bære hele eller deler av byttekostnaden for kunden, eller de må rettferdiggjøre overfor kunden at det er verdt kostnaden å bytte leverandør (Roos et al., 2010).
5. Adgang til distribusjonskanaler – Spesielt relevant i bransjer med få engros- eller detaljistkanaler. Ofte har disse bedriftene forpliktet seg til å distribuere produktene til allerede eksisterende aktører. Det kan gjøre det vanskelig å få innpass for nyetableringer (Roos et al., 2010)
6. Kostnadsulempere som er uavhengige av størrelsesfaktoren – etablerte selskaper vil ofte ha kostnadsfordeler som går ut over de kostnadene som er knyttet til selskapets størrelse. Enerett på produksjonsteknologi eller råvaretilgang vil være eksempler på slike fordeler (Roos, Von Krogh og Ross).
7. Myndighetenes politikk – I Norge har vi en rekke eksempler på tilfeller der myndighetene med sin politikk begrenser adgangen til å etablere seg i enkelte bransjer. De siste årene har vi sett at myndighetene stadig oftere legger miljøsyn til grunn for slike begrensninger (Roos et al., 2010).

Direkte konkurrenter: Dette henspiller til intensiteten i konkurransen mellom de etablerte, direkte konkurrentene. Priskonkurranse, annonsekrieg, produktlanseringer, bedre kundeservice og garantibetingelser. Disse virkemidlene brukes ofte for å tilstrebe seg en best mulig posisjon i forhold til konkurrentene. Noen av disse konkurranseformene, da spesielt priskonkurranse

gjør forholdene i bransjen ustabile. Felles for en slik rivalisering er at det gir utslag i redusert lønnsomhet for den enkelte bedrift. I teorien vil kundene oppleve en gunstig gevinst av en slik rivalisering. Graden av konkurranse er resultat av hvor sterk en rekke strukturelle faktorer griper inn i hverandre. Dette er situasjoner en bør ta hensyn til (Roos et al., 2010):

- *Antallet konkurrenter er stort, eller forholdet mellom konkurrentene er i likevekt:* En slik situasjon fører til at det er større sannsynlighet for at enkelte går egne veier. Dette fører ofte til ustabile forhold fordi andre aktører har styrke nok til å svare på eventuelle angrep. Dersom bransjen er konsentrert omkring eller dominert av en eller få bedrifter, oppstår ikke slike situasjoner like lett (Roos et al., 2010).
- *Lav bransjevekst:* Dersom det er lav vekst i markedet for en bransje, vil konkurransen begrense seg til å ta markedsandeler fra hverandre. Dette er igjen med på å skape ustabile forhold i en situasjon med rask vekst., der veksten i seg selv er med på å sikre selskapene vekst, gitt at de holder sin posisjon overfor konkurrentene (Roos et al., 2010).
- *Høye faste kostnader eller lagerkostnader:* I denne situasjonen vil alle aktørene i bransjen forsøke å utnytte produksjonskapasiteten fullt ut., for på denne måten å få ned enhetskostnadene. Sentralt her er forholdet mellom de faste kostnadene og verdiskapningen i bedriften (Roos et al., 2010).
- *Stor strategisk satsing:* Hvis en rekke bedrifter satser spesielt på utvalgte markeder, er dette en faktor som er med på å skjerpe konkurransen. En ser at selskaper av og til etablerer seg i bransjer av mer strategiske hensyn. Disse kan ofte leve med negative økonomiske resultater over en viss tid. Det kan også føre til at likevekten i markedet ikke stabiliserer seg (Roos et al., 2010).
- *Høye avviklingshindringer:* Disse knyttes til hindringer både av økonomisk og strategisk karakter og følelsesmessig karakter (Roos et al., 2010).

Porter hevder at internett påvirker dagens bransjer ved at forskjellen mellom konkurrenter i en bransje blir mindre. Dette begrunnes med at det er vanskelig å ha et unikt tjenestetilbud. Videre utvider internett bransjen rent geografisk, noe som gjør at flere aktører konkurrerer om det samme globale markedet (Roos et al., 2010).

Substitutter: Produkt eller tjeneste som kan dekke samme funksjon som det den aktuelle bransjen tilbyr (Barney, 2007). Dette kan oppstå ved at noen kan tilby dette billigere, eller på en mer effektiv måte en de eksisterende. I noen tilfeller kan man anta at en substitutt

utkonkurrerende de opprinnelige produktene, for eksempel grunnet ny teknologi. Det vil uansett være slik at substitutter er med på å redusere det potensielle produsentoverskuddet i en bransje (Pindyk og Rubinfeld, 2004).

Kunder: I hvilken grad påvirker kundene, eller mer spesifikt har de mulighet til å påvirke bedriftens lønnsomhetspotensiale. Hvilken posisjon har kundene for å kreve lavere priser, eller høyere kvalitet på produktene som leveres. Viktige faktorer er relativ størrelse på kundene, antall kunder, standardiserte produkter og størrelsen på bytteforholdet. Dersom kundene har forhandlingsmakt, vil dette føre til høyt konsumentoverskudd og lav lønnsomhet i en bransje (Barney, 2007)

Leverandører: En leverandør har makt når den er i posisjon til å påvirke eller bestemme prisen på en innsatsfaktor kunden etterspør, eller å endre kvaliteten uten å endre prisen på produktet (Hill & Jones, 2004). En leverandør vil således ha mye makt dersom det er få og relativt store leverandører, og kundene er relativt små. Forhandlingsmakten vil også være avhengig av hvor viktig produktet er for kundene, om det eksisterer nære substitutter, og hvor viktige kundene er for leverandørene (Barney, 2007).

Kritikk av Porter

Modellen ble utviklet på 80-tallet. Som nevnt tidligere så er det en noe militær formulering, der en snakker om trusler fra forskjellige aktører. I dag tenker man mer i hvilken grad en kan nyttiggjøre seg disse faktorene, en mer offensiv tilnærming, en mer defensiv trusseltankegang. På den tiden var markedet relativt mer stabilt og mer forutsigbart enn i dag. Derfor kan en være kritisk til modellens antakelse om et perfekt klassisk marked. Implisitt kan en anta at jo mer regulert en bransje blir, jo mindre verdi har modellen. Modellen passer nok best i bransjer hvor en antar at strukturen er enkel, der kjøpere, konkurrenter og leverandører ikke påvirker eller samarbeider med hverandre. Dette kan sies å passe sjelden, da en aktør kan ha flere roller i denne sammenhengen.

Begrensingen i modellen er blant annet at fokuset kun ligger på hvordan verdier i en bransje blir fordelt, og ikke nødvendigvis hvordan disse verdiene skapes. Derfor kan det være vanskelig å trekke konklusjoner om lønnsomhet på grunnlag av denne analysen. En bør oppsummere faktorene, og veie de opp mot hverandre.

To professorer, Brandenburger og Nalebuff (1996) har i en artikkel argumentert med at Porters modell bør utvides med en sjette faktor. Denne kaller de for komplementorer. Med utgangspunkt i spillteori la de til konseptet med komplementorer., som satte fokus på argumentasjon og årsakssammenhenger ved strategiske allianser. Dette kan en anta er fordi modellene forutsetter at bedrifter ønsker å oppnå konkurransefortrinn over andre aktører i markedet, så vel som leverandører og kunder. Og da er tanken om strategiske allianser en faktor som er hensyntatt.

Selv om vi her har diskutert en del svakheter i modellen, så mener vi den er verdifull i vår totale analyse. Den vil også være nyttig for ledelse for å sette i gang tanker, og en systematisk gjennomgang om hvilken situasjon bedriften er i. Et viktig faktum er at kun 20 % av variasjonene i selskapers prestasjoner vil kunne bli forklart gjennom bransjen opererer i (Schmalensee, 1984). Dette viser at den største delen av forskjellene skyldes forskjeller innad i selskapene. Dette vil vi få frem i den interne analysen av bedriften.

2.2 Intern analyse

For å få et bilde av bedriftens interne faktorer dette må vi se på bedriftens interne ressurser som grunnlag for konkurransefordeler. Edith Penrose utviklet på 50-tallet ideen om å analysere dette. Hun fant ut at teorien om tilbud og etterspørsel ikke var tilstrekkelig for å forklare hva som begrenset veksten til en bedrift. Dermed rettet hun interessen mot bedriftens produktive ressurser. (Roos et al., 2010).

I vår analyse av de interne faktorene i LT Tech har vi valgt en ressursbasert analyse. Hensikten i en slik analyse er å søke å finne ressurser som kan gi varige konkurransefortrinn.

For å analysere ressursgrunnlaget i bedriften, må vi identifisere hvilke ressurser bedriften har til rådighet. Det som i utgangspunktet det minst kompliserte å identifisere er de *fysiske ressursene*. Dette henspiller til bygninger, maskiner og lokaler. Her vil det være viktig å ta hensyn til alder på maskiner, og hvor hensiktsmessig bygg og lokaler er for tilstrekkelig produksjon. I tillegg til fysiske ressurser, så vil det som kalles *monetære ressurser* være ganske greit å få oversikt over. Monetære ressurser viser til hvilke finansielle ressurser bedriften har. Det er ikke bare inntekter, men også den generelle finansielle posisjon, likviditet og soliditet (Roos et al., 2010).

Det som er kan være en større utfordring og identifisere i ressurskartleggingen er de *immaterielle ressursene*. Litteraturen (Roos et al., 2010) deler de immaterielle ressursene opp i tre kategorier:

- *Menneskelige ressurser* – kompetanse, ferdigheter, tilpasningsevne og innovativ kapasitet. En av de viktigste menneskelige ressursene er de ansattes evne til å skape innovasjoner.
- *Organisasjonsressurser* – prosesser, systemer, varemerker, renommé. Ofte unike for bedriften, og vanskelig for konkurrenter å kopiere.
- *Relasjonsressurser* – relasjoner med eksterne aktører som kunder, leverandører og partnere.

I bedriftens totale ressurser inngår naturligvis også de tradisjonelle ressursene, som fordeler seg på fysiske og finansielle ressurser (Roos et al., 2010):

- *Fysiske ressurser* vil si bedriftens bygninger, maskiner og lokaler.
- *Finansielle ressurser* er bedriftens inntekter. Hvilke kilder har selskapet til kapital og hvordan pengene blir brukt.

Et viktig poeng i analysen av nevnte ressurser, er ikke nødvendigvis bare de ressursene bedriften eier, men også de som de har tilgang til for å kunne gjennomføre strategier. Her menes at noen ressurser befinner seg utenfor organisasjonen.

Under er en oversikt over typen ressurser en har i en bedrift, og forholdet mellom dem (Roos et al., 2010)

Varig konkurransefortrinn kan kun baseres på ressurser som har følgende egenskaper (Roos et al., 2010):

1. De må være verdifulle, på den måten at de utnytter muligheter eller reduserer trusler i bedriftens omgivelser. Verdifulle ressurser gjør selskaper i stand til å implementere strategier som forbedrer effektiviteten.
2. De må være sjeldne i markedet og blant konkurrentene. Om mange firmaer har mulighet til å implementere den samme verdigenererte strategien, vil det ikke lenger være grunnlag for vedvarende konkurransefortrinn.
3. De må være svært vanskelig for konkurrenten å imitere. Om konkurrentene lett kan tilegne seg selskapets ressurser, vil disse ressursene ikke generere et vedvarende konkurransefortrinn for bedriften.
4. Det må ikke finnes likeverdige substitutter. Det må ikke finnes andre strategier som konkurrerende selskaper har tilgang til, som kan generere de samme konkurransefortrinnene.

I en slik analyse av bedriftens ressurser vil vi ta direkte stilling til styrker og svakheter. Målet er å komme fram til hvilke ressurser som man bør sette fokus på, for så å ta stilling til om ressursene er gode nok. Og i motsatt tilfelle om de ikke er av avgjørende betydning for fremtidig verdiskapning. Denne analysen vil identifisere om det er eventuelle mangler i ressursgrunnlaget. I denne fasen er det viktig å se en helhet, slik at i størst mulig grad ikke utelukker noen.

For å gjøre denne ressursanalysen har vi valgt å bruke VRIO-rammeverket.

2.2.1 VRIO-rammeverket

Som nevnt er dette verktøyet en ressursbasert analyse. Rammeverket er basert på hovedantakelsen derfra (Barney, 2007).

- Ressursheterogenitet. Ulike bedrifter har forskjellige samlinger av ressurser
- Ressursimmobilitet. Noen av ressursene er enten kostbare eller har en uelastisk tilbudskurve. Det vil si at det er vanskelig for andre å skaffe seg de samme ressursene.

Bedrifter har i utgangspunktet ulike ressurser i konkurransen dem imellom. Et kjennetegn for de som har suksess er at de har spesielle ressurser som er vanskelig å kopiere for andre konkurrenter. Disse ressursene kalles i teorien for bedriftens strategiske kjerne (Roos, Von Krogh og Ross, 2010).

Tabell 2.2 VRIO-rammeverket (Barney, 2007)

VRIO rammeverket					
Verdifull	Sjelden	Vanskelig å imitere	Utnyttet av organisasjonen	Implikasjoner	Avkastning
Nei	-	-	Nei	Konkurransulempe	Under normal
Ja	Nei	-	↑ ↓	Paritet	Normal
Ja	Ja	Nei		Temporær konkurransefortrinn	Abnormal
Ja	Ja	Ja	Ja	Vedvarende konkurransefortrinn (gitt at vi har klart å organisere det)	Abnormal

Dette rammeverket tar for seg hver ressurs hver for seg, og ser om de gir konkurransefortrinn eller konkurranseulempe.

Svakheter ved VRIO-modellen:

I all analyse er det fallgruver å ta hensyn til. En må ha en ærlig tilnærming for at det skal gi en verdifull tilbakemelding. Mange har muligens en noe unyansert mening om sin egen

virksomhet, og pynter på informasjonen. Dette vil kunne gi feil inntrykk av hvilke ressurser bedriften har, og i hvilken grad de er verdifulle.

Identifiseringen av ressurser er vanskelig i seg selv. For noen kan det å ikke helt være klar over det være en del av konkurransefortrinnet. I en slik ressursanalyse er motivet å identifisere alle ressurser for å finne akkurat dette. En sjekker det opp mot faktorene i rammeverket, og en vil ta stilling til om det er av vesentlig verdi. Som nevnt kan det være detaljer som ikke kommer helt riktig med i vurderingen. Slik at en må være kritisk til å forkaste ting en identifiserer som svakheter. Modellen tar lite hensyn til komplementære ressurser. Den tar utgangspunkt i ressurs for ressurs, slik at en bør være observant på å se ressurser i sammenheng med andre. Vi vil i denne oppgaven sjekke dette momentet i analysen av de interne faktorene.

Selv om denne modellen er hovedsakelig en modell for analyse av de interne faktorene i bedriften, vil det være en grad påvirket av omgivelsene rundt. Disse er ofte uforutsigbare og komplisert å ta stilling til. En utvikling av ressurser krever en viss stabilitet i omgivelsene, men som sagt er dette ofte uforutsigbart. Store omveltninger i bransjen kan bety at ressursene blir mindre viktig. Slike omveltninger kalles ofte Schumpeterianske revolusjoner (Barney, 2007). Varige konkurransefortrinn er misvisende i forhold til at endringer i bransjen, vil endre hvilke faktorer som er viktig for selskapet.

I slik analyse vil det også knyttes utfordringer til det å få nok informasjon fra ledelsen i selskapet. En skal gå i dybden i bedriften og de ressursene de har. Dette betyr at det er dyptgående informasjon om bedriften som danner fundamentet i analysen. Analysen vil også kreve informasjon om konkurrenter og deres ressurser, dette kan være problematisk å få tak i. Siden en skal analysere om en har ressurser som er unike i forhold til konkurrentene, forutsetter VRIO-rammeverket at en har informasjon om konkurrentene også. Dette kan kritiseres, da det kreves en betydelig og arbeidskrevende innsats for å innhente dette.

Til slutt i den eksterne og interne analysen vil vi bruke SWOT-analysen for å utkrystallisere faktorene. Det er en brukervennlig og oversiktlig metode for å kunne oppsummere både de interne og eksterne faktorene i en organisasjon på en enkel måte. I denne forstand fungerer SWOT-analysen som et bindeledd mellom den interne analysen (styrker og svakheter) og den eksterne analysen (muligheter og trusler). Det er først når en har gjennomgått de ulike fasene som er beskrevet over at man kan foreta en realistisk vurdering av bedriftens sterke og svake sider, og av den strategiske betydningen av disse (Roos et al., 2010).

2.3 SWOT-analysen

Den består av fire hovedkomponenter (Roos et al., 2010).

S – Strengths, styrker.

W – Weaknesses, svakheter.

Disse to faktorene fokuserer henholdsvis sterke og svake sider representert ved bedriftens ressurser.

O – Opportunities, muligheter.

T – Threats, trusler

Disse to faktorene oppsummerer mange av de sentrale elementene som er knyttet til analyse av bedriftens omgivelser.

Ved å trekke sammen resultatene fra den eksterne analysen og den interne ressursanalysen får vi et grunnlag for å vurdere i hvilken grad bedriftens strategi er relevant og gjennomførbar når det gjelder den utviklingen som skjer i omgivelsene.

Kritikk av SWOT-analysen

Ved gjennomføring av SWOT-analysen er det viktig og ikke bare fokusere på historiske forhold. Ofte vil organisasjonen oppleve til dels store endringer i omgivelsene som gjør en

historisk analyse ubrukelig. Det er derfor viktig å forstå at svakhetene til en organisasjon er avhengig av hvilken strategi organisasjonen velger (Roos et al., 2010).

3. Metode

I vår analyse vil vi kartlegge bedriften både internt og eksternt. Vi vil bruke kvalitative undersøkelser for å belyse disse analysene. Dybdeintervju med nøkkelpersonell, hovedsakelig personer i ledelse, og de med spesielle ansvarsområde dette innebærer. I tillegg vil vi bruke brosjyrer, hjemmeside og bransje-tidsskrifter. Vi vil også bruke tilbakemeldinger fra kunder, som ikke har valgt selskapet, for å kunne finne ut hvilke faktorer som var avgjørende for hvorfor de *ikke* valgte LT Tech AS. En tett dialog gjennom intervju og observasjon i samråd med ledelsen mener vi vil gi et godt innblikk, og derav et godt grunnlag for rapporten vår. Andre kilder vil brukes til å få et objektivt innblikk.

3.1 Kvalitativ metode

Begrunnelsen for hvorfor vi har valgt å bruke kvalitativ metode vil belyse gjennom teori om aktuelle type undersøkelser.

Kvalitative intervjuer og deltagende observasjoner er eksempler på kvalitative tilnærminger. Et kvalitativt intervju er et lengre intervju eller en samtale mellomintervjuer og en informant. Deltagende observasjoner innebærer at forskeren deltar sammen med de som studeres, og registrerer sine iakttagelser. I begge tilfeller utformes ikke spørreskjemaer på forhånd, selv om forskeren ofte vil bygge på en oppstilling over hvilke temaer som bør tas opp i intervjuet eller hva en i første omgang bør observere. Ikke sjelden endres forskerens fokus i løpet av intervjuet eller observasjonen som følge av at nye og uforutsette ting dukker opp. Det dreier seg altså om forskjellige tilnærminger eller teknikker for å samle inn data på, som gir forskjellig informasjon, og disse tenger ikke stå i motsetning til hverandre (Johannessen, A og Tufte, P A., 2002.)

Kvalitative data samles inn ved at intervjuer stiller åpne spørsmål som innbyr til at den som blir intervjuet, selv formulerer sine svar. Dataene blir registret ved at intervjuer gjør notater under intervjuet, eller ved at intervjuet blir spilt inn på bånd og deretter skrevet av.

Kvalitative tilnærminger har en større grad av *fleksibilitet* ved at forskeren i større grad kan la informantene styre den informasjonen som kommer fram, og der i gjennom lettere oppdage forhold som man ikke hadde tenkt seg på forhånd.

Fortolkning kan være vesentlig trekk av kvalitativ analyse. Dette innebærer å se på de ulike delene av materialet i lys av andre deler og ikke minst i lys av helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet. Fortolkning innebærer å sette ting i en sammenheng, i en helhet som gjør at vi forstår hvilken mening eller betydning som kan tillegges de som undersøkes.

Kvalitative tilnærminger i sin helhet kan gi *fyldigere* og mer detaljerte beskrivelser av fenomenet som undersøkes.

3.1.1 Datainnsamling

Dataene som benyttes i kvalitativt orienterte undersøkelser, kan komme fra svært ulike kilder. Noen data eksisterer fordi de samlet inn i forbindelse med en konkret undersøkelse. De framkommer fra initiativ fra forskeren. Slik data kan være forskerens notater fra observasjoner eller intervjuer, utskrifter av intervjuer, lyd- og bildeopptak observasjoner eller intervjuer etc. Andre data eksisterer uavhengig av om det gjennomføres en undersøkelse eller ikke. De eksisterer ikke som følge av forskerens initiativ og aktivitet. Dette kan være tekster som politiske dokumenter, bøker, brev, avisoppslag etc. Eller audiovisuelle data som private lyd- og videoopptak, bilder, fjernsyns- og radioprogrammer.

David Silverman (2001) skiller mellom 4 typer datamateriale som kan analyseres kvalitativt:

1. Observasjonsdata

2. Intervjudata
3. Tekst – og dokumenter
4. Lyd- og billedopptak

Det er to grunnleggende måter å samle inn data på: ved *observasjon*, der dataene bygger på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner. Eller ved *intervju*, der dataen bygger på hva informanter sier til intervjuer og samtaler med forskeren. Skillene mellom disse to datainnsamlingsteknikkene er ikke absolutt. Intervjuer og samtaler mellom forsker og informanter kan godt være del av en observasjonsstudie, og forskeren vil som regel bevisst eller ubevisst gjøre sine observasjoner av informantens opptreden under intervjuer.

I kvalitative undersøkelser vil som regel observasjons- og intervjudata materialisere seg i tekst. Dataanalysen tar da utgangspunkt i disse tekstene. Men dataen kan også figurere og bli analysert i form av *lydopptak* eller *bildeopptak*. Fordelen med disse mediene er at de registrerer forhold som det kan være vanskelig å få med seg i en tekst, som tonefall, pauser, bevegelser eller ansiktsuttrykk.

Tekster og dokumenter vil som regel eksistere uavhengig av en konkret undersøkelse, for eksempel vedtak fra barnevernet.

Eksisterende *lyd- og billedopptak* kan også fungere som datamateriale kvalitativ dataanalyse. Eksempel på dette kan være feriebilder, private videoopptak eller filmer.

3.1.2 Intervjuing

I følge Kvale (1997) er et kvalitativt forskningsintervju en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp de svar informanten eller intervjupersonen gir på spørsmålene.

Siden det er intervjueren som stiller spørsmålene og kontrollerer situasjonen, er de to partene ikke like stilt i intervjusituasjonen.

Hvilken informasjon som samles inn gjennom et intervju er avhengig av spørsmålene intervjueren stiller. Disse kan være:

1. Beskrivende spørsmål knyttet til konkrete hendelse eller handlinger
2. Fortolkende spørsmål om hvordan informantene oppfatter og fortolker hendelser og handlinger. Hvilken betydning informanten legger i disse.
3. Teoretiske spørsmål som skal avdekke årsaker eller hensikter til handlinger og begivenheter.

Kvale mener at kvalitative intervjuer har som formål å belyse informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomener som beskrives. Det er viktig å skille de generelle forskningsspørsmålene fra de konkrete spørsmålene som blir stilt i et intervju.

Registreringer av svar på spørsmål stilt av forskeren utgjør dataen i kvalitative intervjuer. Intervjuene kan bli tatt opp på lydbånd eller minidisk, og deretter skrevet ned. Intervjueren vil også gjøre notater i løpet av intervjuene.

Gjennomføring av intervju

Det kvalitative intervjuet er strukturert og består av tre typer og to av disse er ytterligheter; *strukturerte intervjuer og det ustrukturerte intervjuer, samt delvis strukturerte intervjuer.*

Strukturerte intervjuer: har et fast oppsett med spørsmål hvor spørsmål og deres rekkefølge er fastlagt før intervjuets oppstart. Dette minner sterkt om det kvalitative intervjuets basert på spørreskjema, men spørsmålene er åpne, det vil si at det er ikke formulert svaralternativer på forhånd.

Informantene formulerer svarene med sine egne ord. Forskeren har mindre innvirkning på deres svar, og svarene viser ofte hvordan informanten har forstått spørsmålene. Man får mer kontekst rundt svarene, noe som er nyttig for fortolkningen av svarene.

Fordelen med en viss standardisering er at svarene letter kan sammenlignes med hverandre. Noe som er viktig hvis de brukes i flere intervjuer som samler inn data. Standardiserte intervjuer er fokusert og konsentrert slik at tiden brukes effektivt.

Analysearbeidet blir også enklere og mindre tidkrevende grunnet forskerens mulighet til å analysere intervjuene spørsmål for spørsmål, og sammenligne hva de ulike informantene har svar på det samme spørsmålet.

Ulempen er den begrensede fleksibiliteten som er at forskeren ikke kan skreddersy intervjuet til den enkelte informanten.

Det ustrukturerte intervjuet: Intervjuet bærer her preg av en samtale, lite er tilrettelagt på forhånd. Denne intervjumåten er ustrukturert og uformell, og ustandardisert. Fordelen med disse typer intervju er den uformelle atmosfæren, som gjør det lettere for informanten og ”å slippe seg løs” og snakke friere. Framgangsmåten er fleksibel.

Selv om forskeren har et tema for intervjuet, kan han underveis tilpasse spørsmålene individuelt for informanten. Derfor kan det være vanskelig å sammenligne informantens svar i etterkant av intervjuprosessen.

Relasjonen mellom intervjuer og informanten kan påvirke hvilken informasjon som kommer fram i løpet av intervjuet. Intervjueren kan virke inn på informantens svar.

Delvis strukturert intervjuer:

Dette intervjuet er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer. Intervju basert på intervju guid, hvor av intervju guiden ikke er et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet.

De ulike temaene springer ut fra forskningsspørsmålene som undersøkelsen skal belyse.

I arbeidet med intervjuguiden vil forskeren som regel først identifisere sentrale deltemaer som inngår i det overordnede forsknings spørsmål. Disse spørsmål er egentlig ment som en oppmuntring til informanten til å komme med utdypede informasjon. Intervjuguiden bruker også å inneholde underspørsmål for å utdype de forskjellige temaer.

Intervjuguiden vil ofte antyde rekkefølgen på temaene, men den kan endres etter informantens temaønske.

Ulempen med intervjuguide som består av stikkord av temaer som skal nevnes, er at dette kan lede til mer ustrukturerte og uformelle intervjuer enn en guide som består av et spørreskjema med åpne spørsmål.

Relasjon mellom intervjuer og informanten

Et intervju er en relasjon mellom to deltakere, eller flere. Den informasjonen som kommer ut av intervjuet avhenger av denne relasjonen.

Det finnes mange forhold som kan påvirke et intervju på en positiv eller en negativ retning.

1. En første faktor er *situasjonen eller rammen* rundt intervjuet. Hvilket sted foregår intervjuet på. Noe som kan velte likevekten i forholdet mellom informanten og forskeren. For eksempel er intervjuet på forskerens kontor, kan informanten føle seg underlegen og likevekten i relasjon er brutt. Eller å intervju informanten i sitt eget

hjem, kan skape en avslappet atmosfære, likevekt, men faren for forstyrrelser av f. eks av barn, husdyr er stor. Både informantens og forskers konsentrasjon i intervjuet kan bli dårligere i dette tilfellet. Et annet forhold er *intervjueren selv*. Rett og slett hvordan informanten oppfatter intervjueren. Dette i lys av egenskaper som kjønn, alder, etnisitet, samt oppførsel, klær, utseende. Disse kan skape avstand eller nærhet mellom forsker og informanten Eksempelvis burde man ikke kle seg veldig forskjellig fra dem man skal intervjuer.

2. Det er andre forhold som også kan skape problemer, dette kan være dersom informanten føler at *forskeren ikke er interessert* i det informanten sier. Resultat kan bli en taus informant. Samme resultat kan *påfallende* interesse gi.

Så for å få til et suksessfullt intervju er det noen kriterier som må ligge til grunn:

Det er viktig *hvordan* intervjueren *introduserer* intervjuet og hvordan intervjueren *presenterer* spørsmålene. *Enkle og korte* spørsmål er best. Lange og kompliserte spørsmål vil ikke gi gode svar. Og det er viktig å unngå å spørre om *flere ting samtidig*.

Tilslutt er det best å stille *beskrivende* spørsmål (hva og hvem), enn *hvorfor* spørsmål. Dette for at informanten kan ha vanskeligheter med å vite hvor inngående forklaringer vedkommende blir bedt om å gi.

4. Strategisk analyse LT Tech AS

I dette kapittelet skal vi benytte oss av modellene som ble presentert i kapitlet over til å gjøre en strategisk analyse av bedriften. En strategisk analyse består av to hoveddeler, ekstern analyse og intern analyse, jamført fig.2.1 i den eksterne analysens første del vil vi se nærmere på hvordan de eksterne faktorene, og først og fremst den makroøkonomiske situasjonen vil påvirke bransjen i fremtiden. I denne delen vil vi anvende PESTEL-analysen til å identifisere noen viktige drivere som vi mener vil påvirke bransjen. I den eksterne analysens andre del vil vi se på situasjonen i bransjen og søke å finne ut hvordan denne vil utvikle seg fremover. I denne delen vil vi bruke Porters teori om de fem kreftene for å analysere konkurransesituasjonen for vår bedrift. Det er viktig å se dette i sammenheng med de driverne

som vi har identifisert i den første delen av den eksterne analysen. I den interne analysen vil vi se på ressurser bedriften besitter og om disse kan brukes til å skape et varig konkurransefortrinn. Vi benytter VRIO-rammeverket for å finne ut hvorvidt bedriften har ressurser som kan skape varige konkurransefortrinn.

4.1 Ekstern analyse

4.1.1 PESTEL

P – Politiske faktorer

Som skrevet i teorikapittelet er det disse faktorene som er mest sentrale:

- Skattepolitikk
- Privatiseringspolitikk
- Valutapolitikk
- Stabilitet hos myndigheter

I Norge har vi historisk sett hatt en høy grad av politisk stabilitet. Dette vil vi med høy sannsynlighet kunne anta vil være status i fremtiden også. Det tyder på at det neppe vil skje større endringer i rammebetingelsene for bransjen på kort sikt. På lengre sikt kan man anta at det kan komme høyere avgifter. Spesielt vil miljøavgifter kunne bli aktuelt. Dette knytter seg til at EU og andre internasjonale avtaler vil påvirke den Norske avgiftspolitikken. I EU eksisterer det uro som følge av gjeldskrisene i en del store vestlige land som Hellas, Spania og Hellas. Da LT Tech ikke er operatør, så vil de ikke bli direkte påvirket av for eksempel høyere CO2-avgifter. Men subsidiert vil det kunne påvirke morselskapet som er operatør av flyflåten, og har store utgifter knyttet til dette. Vi vurderer at det er mindre risiko for dem, en for eksempel kommersielle aktører i flybransjen. Da deres største kunde er staten, og de har lange kontrakter med dem. I disse avtalene er det tatt høyde for at kunden skal være med å betale ved større økninger i avgifter.

I Norge har vi per i dag en rødgrønn regjering som sitter til valget 2013. Hvis det ved dette valget blir en borgerlig regjering med Høyre som største parti, som er det mest sannsynlige utfallet hvis det skulle bli regjeringsbytte, vil de etter alt å dømme endre noe på skatte og avgiftspolitikken. Signalene går på en noe lavere selskaps -og personskatt. Vi ser ikke for oss de store endringene, men det er sannsynlig at det vil komme norske aktører til fordel.

Den mest sentrale faktoren anser vi vil være valutapolitikken. Da selskapet gjør den største delen av innkjøpene sine i US Dollar og Euro, vil det være av betydning hvordan kursene er til en hver tid. Selskapet har per i dag ikke noen sikring av valuta, slik at det vil til enhver tid være knyttet risiko til svingninger i valutaen. I dag er NOK sterk, og det er gunstig for å handle med utlandet. NOK påvirkes av flere faktorer, og ekspertene strides om hvorvidt en kan forvente sterk NOK i årene som kommer.

I en reportasje fra NRK 23.02.12 (<http://nrk.no/okonomi/krona-sterkere-enn-pa-9-ar-1.8008442>) uttaler tre eksperter seg om grunner til den sterke kronkursen.

Valutaanalytiker Ole Håkon Eek-Nielsen i Nordea Markets peker på tre forklaringer:

1. Det er økt risikoapetitt i markedet etter at ECB (europiske sentralbanken) har tilført mer euro og dermed likviditet til de europeiske bankene.
2. Etter årstalen fra sentralbanksjef Øystein Olsen forsvant troen på snarlige rentekutt fra Norges Bank, noe som styrker kronkursen.
3. Oljeprisen fortsetter å stige, noe som bygger opp om en sterk krone.

Han tror ikke kronestyrkelsen vil vedvare. «På grunn av uroen i Iran er oljeprisen nå sterk, men vi tror ikke det vil vedvare»

Makroøkonom Ole Kjennerud i DNB har liten tro på at den knallsterke krona vil fortsette å styrke seg. «Oljeprisen har steget mye i det siste. Vi tror at oljeprisen kan falle utover, noe som taler for at krona skal svekke seg på kort sikt»

Seniorøkonom Ida Wolden Bache i Handelsbanken venter en fortsatt knallsterk krone i tiden som kommer.

Som vi ser av disse uttalelsene så råder det usikkerhet i forhold til fremtidig kronekurs. De er alle enige om at det sannsynligvis ikke vil vedvare. For Norsk eksport er det ikke gunstig at NOK er sterk. Slik at det vil være et viktig moment for Norges Bank at ikke NOK styrker seg så mye mer.

Konklusjonen vår er at vi vil ha stabile politiske rammevilkår i mange år. Politiske endringer tar historisk sett også lang tid å gjennomføre, spesielt endringer av større betydning. Derfor antar vi at i et fem års perspektiv vil det kun være mindre endringer å forvente. I forhold til valutapolitikk er det større usikkerhet, og det er vanskelig å spå hvilke endringer en kan forvente seg her.

Økonomiske forhold

I teorikapittelet lister vi opp følgende faktorer som en bør se på i forhold til økonomiske forhold:

- Sykluser
- Trender i BNP
- Rentenivå
- Inflasjon
- Valtuaflyktueringer
- Disponibel inntekt
- Energитilgang og – kostnad

De økonomiske rammene påvirkes i stor grad av disse faktorene. I vår analyse vil vi se nærmere på BNP, rentenivå, inflasjon, inntektsnivå og arbeidsledighet. Å se disse faktorene i sammenheng vil gi et bilde om de økonomiske rammebetingelsene. Samtidig også indikasjoner på fremtidig utvikling.

Norsk økonomi er en liten åpen økonomi, som er avhengig av å kunne eksportere sine varer. Derfor er utviklingen i EU og resten av verden sentral for hvordan utviklingen vil bli i den Norske økonomien.

Pengepolitisk rapport fra Norges Bank vurderer utsiktene for renten og inneholder utviklingen i norsk økonomi. I pengepolitisk rapport 1/12, utgitt i mars, er det gjort følgende vurderinger.

Inflasjonen er lav, og den vil bli liggende rundt 1,25-1,5 prosent gjennom inneværende år. Lønnsveksten er trolig på vei ned. Norges Bank har som utgangspunkt at styringsrenten settes med sikte på at inflasjonen over tid skal være nær 2,5 prosent. I rentesettingen avveies hensynet til å stabilisere inflasjonen mot hensynet til en stabil utvikling i produksjon og sysselsetting.

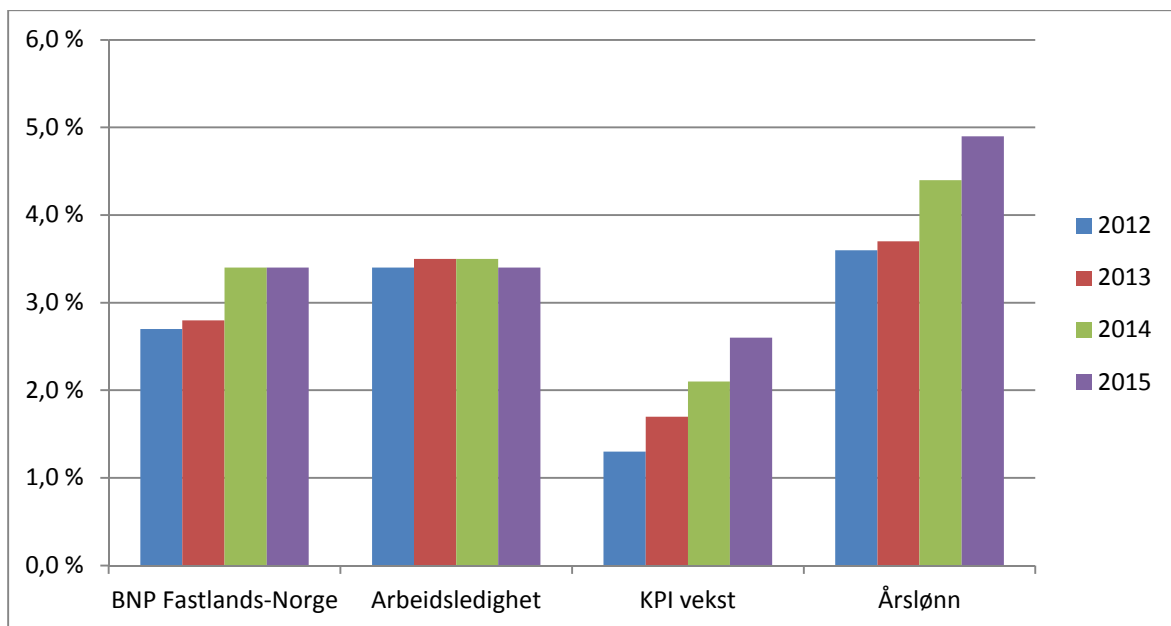
Fremtidsrentene i penge- og obligasjonsmarkedene tilsier at kortsiktige pengemarkedsrenter hos våre viktigste handelspartnere vil holde seg lave lenge. Det ser ut til at markedsrentene vil være godt under 2 prosent ved utgangen av 2015.

Svake vekstutgifter ute og en sterk kronekurs bidrar til å dempe den økonomiske veksten, selv om aktiviteten i deler av norsk næringsliv er høy. Dette skyldes at aktiviteten i oljeindustrien og byggenæringen er høy. Den lave styringsrenten slår ikke fullt ut i forhold til den renten publikum betaler. Dette på grunn av høye påslag i pengemarkedsrentene og økte kredittpremier. Den vedvarende høye usikkerheten gjør at bedrifter trolig blir mer tilbakeholdne når de tar beslutninger om investeringer. Det bidrar til at en lav styringsrente nå kan virke mindre stimulerende på økonomien enn i en situasjon med mindre usikkerhet.

I følge Statistisk sentralbyrå sine prognoser vil styringsrenta være uendret inneværende år. Prognosene på styringsrenten fra tidlig 2013 og ut 2015 er en økning, og at pengemarkedsrenta gradvis øker til knappe 5 prosent i slutten av 2015.

I figuren under har vi brukt data fra Statistisk sentralbyrå til å vise prognosene i BNP fastlands-Norge, Arbeidsledighet, KPI vekst og lønnsvekst (årslønn).

Fig 4.1 Økonomisk utvikling i Norge 2012-2015



Figuren viser arbeidsledigheten er forventet å holde seg stabil, mens KPI og lønnsnivå er forventet å stige. For Fastlands-Norge er BNP-veksten forventet å bli høy, med en stagnasjon i slutten av perioden.

Sett med utgangspunkt i figur 4.1 er de forventede prognosene gode. Dette må også sees i sammenheng med at EU og resten av verden går bra, for at disse skal inntreffe. I EU er situasjonen noe annerledes. Mange av landene har høy gjeld og stor arbeidsledighet. Norges Bank forventer at styringsrenten i EU vil forbli lav.

Konklusjon

I Norge viser prognosene en god vekst. Dette vil gjøre de økonomiske rammebetingelsene vil med høy grad av sannsynlighet være stabile i de neste årene. Det som blir nøkkelfaktorene er den forventede lønnsveksten og inflasjonen vil øke mer enn i Europa. Som nevnt tidligere er det gunstig for LT Tech som handler mye med Tyskland, Italia og Frankrike at inflasjonen i disse landene ikke stiger like mye som i Norge. Dette forutsetter også en gunstig valutakurs, for at det skal ligge en gevinst i dette.

Sosiokulturelle forhold

I teorikapittelet nevnes følgende faktorer som sosiokulturelle forhold:

- Demografi
- Inntektsfordeling
- Sosial mobilitet
- Holdninger til arbeid
- Konsum
- Utdanningsnivå

Teknologiske forhold

I teorikapittelet nevnes flere faktorer under teknologiske forhold. Offentlig forankring, fokus på teknologi, nye oppdagelser, teknologioverføring og mislykkede prosjekter. (Roos et al., 2010).

Flyvedlikeholdsbransjen kan defineres som en moden bransje. Men likevel har krav til effektivitet, og strengere sikkerhetskrav gjort at bransjen har måttet ha fokus på teknologiske nyvinninger.

I produksjonen av vedlikehold er det viktig og hele tiden se på muligheter som kan være til nytte for å oppnå den nevnte effektiviseringsgevinsten. I forhold til datasystemer er det blitt

strengere krav til kvalitetssystemer, dette spesielt for denne bransjen, da den er strengt regulert av myndighetene. Her vil det være essensielt med moderne systemer, og at personell blir grundig opplært i dette. Vi vil komme tilbake til dette senere i den interne analysen av bedriften.

Miljømessige forhold

Teorien peker på forhold som forurensningskvoter og utslippskvoter, påvirkning på naturen, gjennvinningsmuligheter, ressursmangel, økte energikostnader og kundenes holdninger til miljøvern (Roos et al., 2010). De miljømessige faktorene sier noe om hvordan forandringer i miljøet eller i holdninger til miljøet (Johnson, Scholes & Wittington, 2005).

Juridiske forhold

I denne delen av PESTEL-analysen, snakker teorien om lover og reguleringer som en mulig faktor i bedriftens rammevilkår. For LT Tech gjelder arbeidsmiljøloven, og de er også underlagt Lov om luftfart (luftfartsloven). (<http://www.lovdata.no/all/hl-19930611-101.html>). Utfordringene i forhold til juridiske forhold er blant annet at det er kontinuerlig drift i selskapets vedlikeholdsproduksjon. Dette fordrer noen utfordringer i forhold til arbeidsmiljølovens bestemmelser som setter begrensninger til arbeidstider.

I luftfartsloven er det krav til personell om sertifikater for å kunne håndtere de ulike luftfartøyene. Dette er en omfattende regulering, og har blant annet gjort at bedriften har opprettet en egen treningsavdeling, som skal sørge for at disse sertifiseringskriteriene følges til enhver tid.

Oppsummering av PESTEL-analysen

I teoridelen viser vi til at PESTEL-analysen vil kunne avdekke forventede endringer i det makroøkonomiske bildet. Herunder søke å finne nøkkeldrivere til slike endringer. Når vi har

gjennomgått faktorene i denne analysen har vi forutsatt at LT Tech er en selvstendig enhet, et datterselskap av operatøren Lufttransport AS. I samtale med ledelsen i selskapet har de gitt uttrykk for at de ikke vil måtte lide for makroøkonomiske endringer i luftfartens rammebetingelser. Da tenker vi spesielt på endringer i miljøavgifter, da spesielt CO₂-avgifter. Dette er en faktor som operatøren har avtaler med sine kunder i forhold til hvordan slike endringer skal håndteres. I henhold til eventuelt andre kunder, kan det påvirke aktiviteten i markedet. Og da sekundært føre til at markedsgrunnlaget vil bli redusert. I forhold til et 5-års perspektiv anser vi ikke at en eventuell endring vil være av stor betydning for selskapet.

I løpet av denne PESTEL-analysen mener vi å ha identifisert en nøkkelfaktor, slik forutsetningen i teorien peker på. Våre undersøkelser har peket på økonomiske faktorer, og da spesielt valutapolitikk som den viktigste. Som vi vil komme tilbake til senere i vår strategiske analysen, vil det komme fram at dette er kostnader av betydelig størrelse knyttet til handel med varer i annen valuta enn NOK. Dette er også det ledelsen i selskapet påpeker som en betydelig utfordring. Vi vil senere i analysen bygge videre på denne faktoren.

Ved analyse av den fremtidige økonomiske utviklingen kommer det fram at det forventes en videre økning i pris, og lønn. Lønnsutgiftene i selskapet er høyt (Regnskap 2010) i dag. Den største gruppen arbeidstakere er flymekanikere og flyteknikere. Dette er en gruppe som er inne på en kontrakt som går ut høsten 2012, og skal da reforhandles. Dette vil vi komme mer nærmere inn på i den interne analysen. Men den forventede generelle økningen i lønn og pris er en sentral faktor for dette selskapet.

Som vi nevnte i kritikken av PESTEL-analysen så er det vanskelig å anslå hvor lang tid eventuelle endringer i makroøkonomien tar. Dette fordi vi i dag, med de økonomiske krisene vi har opplevd, ikke kan med like stor grad av sikkerhet ville kunne forutse fremtidige endringer. Vi understreker at dataene i denne analysen er det som gjeldende per i dag. Og som nevnt i teoridelen vil det være hensiktsmessig å gjøre slike makroøkonomiske analyser med kortere intervall enn tidligere.

4.1.2 Porters 5-forces

Dette er som nevnt i teorikapittelet en analyse av bransjestrukturen. Porter definerer i sin bok *Competitive Strategy* fem faktorer som kan benyttes som bakgrunn for å forstå dynamikken i den gjeldende bransjen. (Roos et al., 2010). I denne analysen går vi nærmere inn på bransjespesifikke forhold. For også å se de opp mot de sentrale driverne som vi identifiserte i PESTEL-analysen.

Vi velger å følge oppbygningen som vi har brukt i teorikapittelet vårt.

Potensielle nye konkurrenter.

Nye bedrifter som nylig har etablert seg, eller som planlegger å etablere seg i fremtiden. Et sentralt poeng er å se på inngangsbarrierene i denne bransjen. Teoretisk vil en bransje være attraktiv for nye etableringer når inngangsbarrierene er lave, og lønnsomheten er høy (Hill og Jones, 2004).

I rapporten av 2006, "Fagbevegelsen og flybransjen, Vurdering av tungt vedlikehold" er det pekt på ulike samarbeidsmodeller med målsetting å opprettholde vedlikeholdsmiljøet innen Norsk Luftfart - sivilt og militært. Rapporten peker på en utvikling mot et globalisert luftfartsmarked dominert av store allianser, forsterker de siste årenes trend med ulike former for samarbeidskonstellasjoner innen teknisk vedlikehold. Selv om dette er en rapport fra 2006, mener vi dette er en relevant problemstilling i dag også. Slike strategiske allianser vil danne nye konkurrenter med større kraft enn om det skal etableres helt nye bedrifter. I en slik allianse vil en kunne utnytte stordriftsfordeler, kapitalbehovet er klarert, og en har da allerede distribusjonskanalene som trengs. Som nevnt i teorikapittelet er det nevnt sju sentrale kilder til etableringshindre (Roos et al., 2010). Dette er Stordriftsfordeler, produkt differensiering, kapitalbehov, byttekostnader, adgang til distribusjonskanaler, kostnadsulemper som er uavhengige av størrelsesfaktoren og myndighetenes politikk. I nevnte punkt angående strategiske allianser, vil slike etableringshindre bli av mindre betydning. En kan muligens også karakterisere disse som direkte konkurrenter jamført porters 5-forces. Vi velger å

betrakte det som nye konkurrenter også, da det vil bli endring i bransjestrukturen, og nye aktører å forholde seg til for LT Tech AS.

Når vi videre vil gå inn å se på potensielle nye aktører, forutsatt at det ikke dannes strategiske allianser. Her forutsetter vi teorien, med de definerte sju sentrale kildene til etableringshindre. Sentralt er spørsmålet om mulighetene for nye aktører sett opp mot dette. Vi ser hvert punkt og vurderer disse.

1. Stordriftsfordeler. For en ny aktør vil dette bety at de må starte stort eller avfinne seg ned kostnadsulempene forbundet med produksjon i liten skala (Roos, Von Krogh og Roos, 2010). Dette vil være et betydelig hinder i denne bransjen. Da det vil være vanskelig å knytte til seg store kunder i en slik startfase. De største aktørene i markedet er knyttet til avtaler med flyselskap av en viss størrelse, slik at det vil komplisere å starte stort.
2. Produktdifferensiering. Her tenkes det spesielt på den lojaliteten som eksisterende bedrifter har opparbeidet seg ved hjelp av en kombinasjon av spesielle egenskaper ved produktet og ulike former for markedskommunikasjon. Nye aktører kan komme til å måtte gjøre omfattende investeringer for å utlikne denne fordelene (Roos, Von Krogh og Roos, 2010). Dette krever som vi kommer tilbake til i neste punkt er stort kapitalbehov.
3. Kapitalbehov. Det kreves stort krav til høye oppstartskostnader i denne bransjen. Utstyret er kostbart, og det kreves en betydelig mengde spesialverktøy. I tillegg vil det være krav til store lokaler som også i tillegg skal lokaliseres på flyplasser. Dette er noe som enten må eksistere på potensielle flyplasser, eller de må bygges. Vår bedrift har gjennom mange år opparbeidet seg en bygningsmasse som er plassert på flyplasser over hele Norge. I følge ledelsen er det betydelige kostnader knyttet til etablering av slike lokaler, enten de skal bygges, eller leie/kjøp av eksisterende lokaler. I tillegg så har vi tidligere nevnt høye lønnskostnader som en må ta med i kapitalbehovet som behøves i en etablering av en ny aktør. Dette må derfor anses som et betydelig etableringshinder.
4. Byttekostnader. I dette punktet er det kostnader knyttet til bytte av leverandør (Roos et al., 2010). Jmført punkt 3 så er kapitalbehovet stort. Dette betyr at byttekostnaden må

i større grad må bæres av aktøren. Alternativt må de overbevise kunden om at det er verdt kostnaden å bytte leverandør.

5. Adgang til distribusjonskanaler. I denne bransjen er det relativt få distribusjonskanaler. Bransjen fordrer høye krav til gode distribusjonskanaler da det ofte er knyttet store kostnader til forsinkelse i distribusjonen av for eksempel reservedeler. Derfor er disse kanalene forpliktet seg til å distribuere til eksisterende aktører.
6. Kostnadsulemper som er uavhengige av størrelsesfaktoren. Etablerte selskaper vil ofte ha kostnadsfordeler som går utover de kostnadene som er knyttet til selskapets størrelse. Denne hindringen vil ikke være av de mest fremtredende da det ikke er snakk om enerett på produksjonsteknologi.
7. Myndighetenes politikk. I dette ligger det hindringer fra myndighetens side. Om for eksempel myndighetene begrenser adgangen til å etablere seg i enkelte bransjer. De siste årene har vi sett at myndighetene stadig oftere legger miljøhensyn til grunn for slike begrensninger (Roos et al., 2010). I samtale med ledelsen har vi spurt om de har opplevd at slike faktorer noen gang har vært en faktor som har noen betydning. I dette nevnes at de ikke opplever noen spesielle begrensninger fra myndigheten. Det de nevner som i mindre grad kan tenkes er begrensninger fra Avinor, på tilgang til areal på flyplasser. Dette kan muligens legges under myndighetenes politikk, da det knytter seg til reguleringer av arealer til flyplasser. Indirekte kan vi da også si at det kan være et etableringshinder for nye aktører i denne bransjen.

Oppsummering av trusselen fra potensielle nye aktører i bransjen

Vi legger til grunn Nord-Europa som marked for LT Tech. Dette er det som bedriften definerer selv. Med Nord-Europa menes Tyskland, Danmark, Sverige, Finland og Norge. I dette markedet er LT Tech det eneste selskapet som har etablert seg de siste fem årene. Og som nevnt så er de etablert som et datterselskap av en operatør. Selskapet har ikke i nesten noen som helst grad vært nødt til å vurdere disse nevnte etableringshindringene. Men som vår gjennomgang viser, vil det være vanskelig for nye aktører å etablere seg i bransjen. Jamført teoriens utsagn om at en bransje vil være attraktiv for nye etableringer når disse inngangsbarrierene er lave, og lønnsomheten er høy (Hill og Jones, 2004). Hvis vi tenker 10 år tilbake i tid, er det kun etableringer av organisasjoner ved strategiske allianser, eller ved å

bruke samme modell som Lufttransport/LT Tech. Vi har for eksempel sett at SAS skilte ut sin tekniske avdeling i et eget selskap (SAS Technical services) i begynnelsen på 2000-tallet. At det ikke har vært nyetableringer på såpass lang tid, anser vi som et signal på at disse etableringshindringene er vanskelig å håndtere for nye aktører.

Vurderingen blir derfor at vi i anser ikke trusselen fra helt nye aktører som særlig stor. Trusselen fra strategiske allianser er den trusselen som vi anser som mest betydelig å ta stilling til. Dette kan også være en mulighet for LT Tech å vurdere. Dette vil kunne være en faktor vi vil ta stilling til senere i rapporten.

Direkte konkurrenter:

I denne delen skal vi se på intensiteten i konkurransen mellom de etablerte, direkte konkurrentene. Priskonkurranse, annonsekrig, produktlansering, bedre kundeservice og garantibetingelser. Disse virkemidler brukes ofte for å tilstrebe seg en best mulig posisjon i forhold til konkurrentene (Roos et al., 2010).

Vi har undersøkt konkurransebildet i bransjen. For å gjøre dette har vi intervjuet ledelsen i selskapet. De definerer konkurrentene ut ifra at de leverer tjenester på de samme flytypene som LT Tech AS vedlikeholder i dag. Da de anser det som for kostbart for aktører som ikke har disse å tilegne seg sertifisering på disse innen relativt kort tid. For å få et bredere perspektiv på konkurransebildet har vi også brukt bransjemagasiner og søk på internett. Vi har da identifisert følgende aktører. Forutsetningene våre er at de har en produksjon som kan sammenlignes med vår bedrift. Og vi har også lagt til grunn at de har eksterne kunder. Med det mener vi at selv om det er en del av en operatør, så tar de også eksterne kunder.

Som direkte konkurrenter defineres:

- Sundt Air, lokalisert på Gardermoen. Disse har sertifisering på Beechcraft 200 som det er den flytypen LT TECH har størst mengde av.
- BAM, Bromma Air Maintenance. Lokalisert på Bromma Lufthavn utenfor Stockholm. Disse har sertifisering på Beechcraft 200, og på Dornier som LT TECH også har.

- DAO Aviation. Lokalisert på Roskilde Airport. Disse har i hovedsak sertifisering på Dornier.

Som vi ser er det ikke mange aktører i markedet. Det kommer sannsynligvis av at det i mange tilfeller har operatører egne tekniske avdelinger. Som vi har nevnt tidligere så er det en tendens til at disse avdelingene skilles ut, og dannes som egne selskaper. Jamført blant annet SAS sin utskillelse av sin tekniske avdeling i SAS Technical Services. Og nå også tilfellet i vårt case. I rapporten «vurdering av tungt vedlikehold» settes det fokus på den betydelige delen personalkostnadene utgjør for flyselskapene, historisk sett cirka 30 prosent av de totale driftskostnadene. Dette har ført til nye tanker om rasjonalisering.

Rapporten peker på to forslag til løsninger innen vedlikeholdssegmentet av tyngre flyvedlikehold (Vurdering av tungt vedlikehold):

1. Vedlikeholde egne fly med den størrelse basene har i dag. Da er det spesielt operatører med egne tekniske avdelinger.
2. Søke å satse på vedlikeholdsoppdrag utenfra i tillegg til egne oppgaver.

I forhold til punkt 2 så sier også rapporten at en motivasjon til en slik løsning er den økende etterspørselen på verdensmarkedet for å få utført flyvedlikehold. Dette gjør at det har skapt seg et marked i flyvedlikehold som en ikke tradisjonelt ikke har hatt i den størrelsen tidligere. Og er sannsynligvis derfor flere aktører har tenkt tanker om egne vedlikeholdsbedrifter.

Intensiteten i dag anses ikke som spesielt høy. De konkurrentene vi har nevnt har en base med kunder, og det har vært lite fokus på markedsstrategier for å tilstrebe seg større andeler. I følge ledelsen i LT TECH så opplever de mer en samarbeidsvillighet for og sammen kunne oppnå gode resultater. Men som administrerende direktør sier «ikke sikkert denne villigheten er like stor når vi skal prøve å ta kunder fra dem». Som ny aktør så er det den reelle situasjonen. De må kapre kunder i et etablert marked. Slik at intensiteten kan nok øke i tiden

fremover. Vi tenker da spesielt på at prisstrategier vil kunne føre til ustabile forhold i bransjen i fremtiden (Roos et al., 2010).

Teorien peker på at graden av konkurranse er resultat av hvor sterk en rekke strukturelle faktorer griper inn i hverandre (Roos et al., 2010). Den peker på følgende situasjoner en bør ta hensyn til:

- *Antallet konkurrenter er stort, eller forholdet mellom konkurrentene er i likevekt:* I den bransjen vi analyserer – det er få konkurrenter. Men konkurrentene er i likevekt. Teorien sier da at det kan føre til ustabile forhold fordi andre aktører har styrke nok til å svare på eventuelle angrep.
- *Lav bransjevekst:* Vi har nevnt at bransjen opplever en vekst, og en kan anta at det vil være vekst i denne bransjen i fremtiden («vurdering av tungt vedlikehold»). Vi legger til grunn situasjonen i dag, og et år frem i tid. Da dette er en nyoppstartet bedrift vil denne fasen være kritisk i forhold til fremtidige mål om lønnsomhet. Utfra dette vurderer vi en liten vekst. Og da sier teorien at vil konkurransen begrenses seg til å ta markedsandeler fra hverandre (Roos et al., 2010).
- *Høye faste kostnader eller lagerkostnader:* I denne situasjonen vil alle aktørene i bransjen søke å utnytte produksjonskapasiteten fullt ut (Roos et al., 2010). Dette er sentralt da vi som nevnt tidligere så er denne bransjen preget av høye faste kostander.

Oppsummering av direkte konkurrenter

Vi har sett at konkurransesituasjonen er oversiktlig, med få aktører og en viss form for harmoni. Men vi legger til grunn at det vil kunne komme en endring i dette bildet. Blant annet på grunn av etableringen av bedriften i denne rapporten. Men også at en kan anta en økning i slike etableringer i fremtiden. Analysen er derfor også gjort med et syn på at det sannsynligvis vil komme til en annen situasjon i løpet av kort tid.

Substitutter

Produkt eller tjeneste som kan dekke samme funksjon som det den aktuelle bransjen tilbyr (Barney 2007).

Dette har vi vanskelig å se for seg som en betydelig trussel. Dette begrunner vi med at den aktuelle bransjen er veldig spesialisert og regulert fra myndighetene. I en slik situasjon anser vi ikke at substitutter er en stor trussel i bransjen.

Kunder

I hvilken grad påvirker kundene, eller mer spesifikt har de mulighet til å påvirke bedriftens lønnsomhetspotensiale (Barney 2007). I en situasjon hvor markedet er i vekst, og antallet aktører antas å øke, vil kundenes påvirkningsmakt øke. Produktet i bransjen er standardiserte. Et vedlikehold av et luftfartøy er standardisert til minste detalj hva angår hva som skal gjøres. Dette er gjort fra luftfartøyenes fabrikanter. I en slik situasjon er det lite å skille mellom de forskjellige tilbyderne. Og kundene vil vurdere tid, og pris som de viktigste parameterne.

Oppsummering av kunder

Dersom kundene har forhandlingsmakt, vil dette føre til høyt konsumentoverskudd og lav lønnsomhet (Barney, 2007). Slik vi ser denne faktoren, vil det være viktig for bedriftene å skape gode relasjoner til kundene. En må vise fleksibilitet og strebe etter å levere effektive tjenester. Som nevnt så vil pris bli en sentral faktor for å få kunder.

Leverandører

En leverandør har makt når den er i posisjon til å påvirke eller bestemme prisen på en innsatsfaktor kunden etterspør, eller å endre kvaliteten uten å endre prisen på produktet (Hill og Jones, 2004). Leverandørene i bransjene er relativt få. Leverandørsituasjonen er preget av fabrikantene til luftfartøyene. Det finnes også en del mellomleverandører, som tar seg av håndteringen i forhold til fabrikantene.

Som vi har nevnt er bransjen preget av at en må tilskaffe deler og materiell på kort tid. Tidsaspektet fører til en situasjon hvor leverandører har stor makt i prissettingen. Grunnen til at dette er en stor utfordring i bransjen, er at det dukker opp feil på fartøy, og disse kan være utfordrende å forutse. Derfor er det også lite hensiktsmessig å ha store varelager, da dette vil knytte opp en betydelig del av omløpsmidlene. Ved en feil på et fartøy, knytter det seg store kostnader ved at fartøyet blir stående på bakken, og dermed må deler skaffes på kort tid.

Deler er spesialisert, og derfor er det veldig liten mulighet til å erstatte dette med substitutter. Teorien (Barney, 2007) peker også på at forhandlingsmakten til bransjen vil reduseres i en slik situasjon.

Det som avgjør i hvilken grad en har en forhandlingsmakt vil derfor være hvor viktige kundene er for leverandørene. Jo viktigere en er, jo mer kan en forhandle seg til bedre distribusjonsavtaler, og en kan påvirke prisen til en viss grad.

Oppsummering leverandører

Denne faktoren viser seg å være en betydelig faktor for bildet i bransjen. Vi peker på at det er relativt liten forhandlingsmakt fra bransjens side. Få leverandører, og spesialiserte produkter understreker dette.

Oppsummering Porters 5-forces

De viktigste funnene i denne analysen er at veksten og endringene i markedet gjør at det er noe vanskelig å se for seg hvilke nye konkurrenter en kan forvente å oppleve. Det gjør at det er noe uklart å gradere viktigheten av denne faktoren.

Konkurrenssituasjon er oversiktlig i dag, men det ligger en forventning om en endring av dette i en relativ nær fremtid. Med dette kan en tenke seg en større intensitet i markedet.

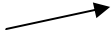



Kundenes forhandlingsmakt er relativt høy, da bransjen preges av standardiserte produkter. Vi ser da at pris og tid er sentrale momenter i bedriftenes leveranser.

Vi har også lagt til grunn at leverandører er en viktig brikke for å kunne oppleve lønnsomhet. Leverandørene har stor forhandlingsmakt, og disse må en strebe etter å få gode avtaler med.

Til sist har vi ikke kunnet identifisere aktuelle trusler fra substitutter.

Under er en oppsummering over situasjonen i bransjen.

Tabell 4.1 *Situasjonen i bransjen*

Trussel	Lav	Middels	Høy	Trend
Intern rivalisering		X		
Leverandører			X	
Kunder			X	
Substitutter	X			

Sammendrag ekstern analyse

I denne eksterne analysen har vi til å begynne med sett på det makroøkonomiske bildet, for å søke å identifisere nøkkelfaktorer som vi vil bruke videre i rapporten. I denne delen har vi trukket ut noen drivere som vi mener er sentral.

- Valutafluktuering, da mye av handelen som bedriften gjør er i EURO og USD, vil dette har betydning for bedriften
- Lønnsutvikling, som vist i analysen, forventes det en økning i fremtiden, og i en bransje som preges av høye personalutgifter, mener vi at dette er en viktig driver.

I Porters 5-forces har vi sett nærmere på bransjen. I denne delen har vi spesielt plukket ut noen faktorer som vi mener er viktige.

- Kunder, hvordan skal en skaffe kunder i et marked med spesielt standardiserte produkter. Vi peker på at pris og tid er sentrale faktorer
- Leverandører, disse har stor forhandlingsmakt.

Når vi nå har gjort denne eksterne analysen, vil vi i neste kapittel gjøre en intern analyse av LT Tech.

4.2 Intern Analyse

I dette kapitlet skal analyser interne faktorer i bedriften. Hensikten er å få et bilde av bedriftens interne ressurser som grunnlag for konkurransefordeler (Roos et al., 2010).

4.2.1 VRIO-rammeverket

Som nevnt i teorikapitlet vil vi anvende VRIO-rammeverket for analyse av ressursene i LT Tech. Dette for å søke å identifisere eventuelle ressurser som er unike, vanskelig å imitere og som kan skape varige konkurransefortrinn. Vi har valgt å se nærmere på de **finansielle, fysiske, menneskelige og organisatoriske** ressursene i bedriften. Teorien henspiller til 5 hovedkategorier av ressurser. Vi har valgt å utelukke teknologiske og nettverksressurser. Dette fordi vi gjennom undersøkelsene i bedriften har gjort funn som gjør at vi anser at de tre faktorene vi har valgt vil være de som er mest relevant, og av mest betydning for den fasen bedriften er i nå.

Finansielle ressurser

Med dette menes alle former for kapital i bedriften, og også tilgangen på kapital. LT Tech er som nevnt nylig oppstartet, som et datterselskap av Lufttransport AS. Budsjett for 2012 viser at morselskapet vil stå for ca. 70 % av inntektene til selskapet. Resterende 30 % skal de hente fra andre kunder. I og med at LT Tech var aktivt fra 1. september 2011 har vi ikke noen

spesifikke regnskapstall fra denne bedriften. Men vi vil forsøke å hente ut informasjon fra morselskapets regnskap. Der LT Tech tidligere var en avdeling. I de finansielle ressursene legger vi også til grunn kontraktssituasjonen med morselskapet, da vi mener at dette gir et godt bilde av fremtidig finansiell situasjon. Kontrakten med morselskapet er knyttet til morselskapets kontrakter med dens kunder. Det vil si at en kan ikke forvente at de i lengre perspektiv vil kunne stå for så stor del av omsetningen.

Lufttransports kontraktsporfølje:

- Statens Luftambulansse, 10 år, utløper 2020
- Lostjenesten, 2 år, utløp 2014
- Staten, ruteflygning Bodø-Værøy 4 år, utløp 2014
- Kystverket, 4 år, utløp 2013
- Store Norske Spitsbergen kullkompani, 10 år, utløp 2020
- Marinen, 2 år, utløp 2014

I tillegg til disse kontraktene, er det også en del ad-hoc oppdrag som utføres. Blant annet er det utført en del crew-change operasjoner de to siste årene. Dette er private rederier som bruker helikopter til å bytte mannskap, slik at de slipper å seile inn til havner. Dette er meget godt betalte oppdrag, og selskapet forventer en del av disse oppdragene fremover også. Ledelsen forventer også at de vil kunne ha gode muligheter for forlengelse av de kontraktene som utløper de nærmeste årene. Dette basert på tilbakemeldinger fra kunden. Men det vil være en risiko ved akkurat dette. Som vi ser er porteføljen hovedsakelig bestående av offentlige kunder. Med dette følger også strenge regler når kontrakter skal fornyes, jamført lover om offentlig anskaffelser som krever at dette skal ut på anbud.

Som vi ser av porteføljen, er det forskjellige lengder på kontraktene. Den største kontrakten er den som er lengst. Slik at det vil gi LT Tech et forutsigbart grunnlag i minimum 8 år. Dette mener vi er et fortrinn i forhold til konkurrenter, ved at dette er en uvanlig lang kontrakt i denne bransjen.

Ved oppstart, ble det fra eier innskutt 20 millioner i egenkapital. Dette i tillegg til at alle verdier i form av utstyr og maskiner ble overført som verdier til selskapet. Lokalene som bedriften disponerer er morsselskapets eiendom. Som leies ut til datterselskap. Den innskutte egenkapitalen mener vi vil være gunstig for å kunne havne i en eventuell likviditetsskvis. Det vil også gi bredere mulighet for finansieringsalternativer, i form av bedre betingelser. Som en nyoppstartet virksomhet er dette et viktig poeng, da det ligger en del kostnader i dette. Samt at det gir rom for nyteknisk i forhold til nye forretningsområder, med tanke på at det er midler tilgjengelig.

Spørsmålet om verdi (V):

Den innskutte egenkapitalen, som i all sin helhet er kontanter, gjør at de på en enklere måte kan møte de utfordringene som kommer. Det gir en liten buffer for vanskeligere tider. Kontanter gir handlefrihet til raske og lønnsomme investeringer, der man ellers måtte finne finansieringsalternativer, og en kan gå glipp av muligheter på grunn av tid. Det vil også ligge et element av finansielle inntekter ved renter på et slikt bankinnskudd. Dette anser vi ikke som noe stort poeng, da rentene i dag er veldig lave. Men synes det er verdt å nevne.

Verdier i form av utstyr og maskiner anser vi som et fortrinn. Disse er moderne og godt velegnet for den type virksomhet. Verdien mener vi gjør seg utslag i at de ikke vil være avhengig av å gjøre store investeringer. I samtale med faglig leder for vedlikehold, ser ikke han for seg et behov for å gjøre noen store utstyrsinvesteringer. Dette selv om de i fremtiden får oppdrag på andre typer luftfartøy enn det de har i dag. Dette grunnet at slikt utstyr stort sett er universal i forhold til type.

Det kan diskuteres om maskiner og utstyr kan anses som finansielle ressurser, da det også kan defineres som fysiske ressurser. I vår analyse ønsker vi å få fram poenget med at bedriften innehar mye av disse fysiske ressursene, så vil det gi en fremtidig finansiell verdi.

Spørsmålet om sjeldenhet (R)

Så langt vi kjenner bransjen, så er det lite trolig at konkurrentene har en like stor egenkapitalandel som LT Tech har. Dette er som nevnt tidligere ikke et helt reelt mål, og vi anser derfor ikke at det kan betraktes som en ressurs som vil gi et vedvarende konkurransefortrinn. På kostnadssiden anser vi at relevante konkurrenter vil stå med de samme utfordringene, da flyteknisk personell har jamt over gode betingelser, og dette ikke er et særskilt tilfelle for LT Tech.

Spørsmålet om imiterbarhet (I)

Den nevnte egenkapitalandelen er i seg selv ikke umulig å imitere. Hvis en har eiere som er villig til å skyte inn kapital, så vil dette kunne gjøres. Om dette stemmer med virkeligheten er et annet spørsmål. LT Tech har en liten administrativ avdeling. Dette kan være vanskeligere å kopiere. Da det knyttes større utfordringer til det å slanke en stab. Igjen, dette er ikke en absolutt umulighet, og det kan settes spørsmålstegn om ikke dette kan imiteres.

Spørsmålet om organisering (O)

Ressursene som nevnt må kunne utnyttes for at det skal gi best mulig uttelling. Det at de har en pott med penger tilgjengelig må brukes på en fornuftig måte for å skape en sterk finansiell plattform, slik at bedriften kan få mest mulig avkastning på pengene. I en etableringsfase vil et slikt fokus være spesielt viktig. Bedriften har utfordringer med at de har et varelager, slik at vareflyten må være godt organisert. Og de har eiendeler i bygg, som etter vår mening er lite risikofylt. Som nevnt tidligere, så er lønnskostnadene det som vil gi den største finansielle utfordringen.

Fysiske ressurser

I dette inngår alle bedriftens bygninger, maskiner og lokaler (Roos et al., 2010). Bedriften disponerer morselskapets lokaler på alle de basene hvor de opererer. Hovedbasen er i Tromsø hvor det er en hangar hvor hovedaktiviteten skal foregå. Fasilitetene oppfyller krav til en effektiv vedlikeholdsaktivitet, med noe moderne utstyr. Denne påstanden er ut i fra dagens

aktivitet med Lufttransport som eneste kunde. Areal på bygningene møter også dagens aktivitet. Dataverktøyet som selskapet bruker er et noe foreldet system. Systemet er lite oppdatert, og tidskrevende å bruke, og å lære opp personell. Lokalitetene på basene varierer noe i standard, noen har moderne, mens andre har mindre hensiktsmessige lokaler. Det er planlagt en opprustning, slik at alle har en tilnærmet lik standard.

Spørsmål om verdi/valuer (V)

Er ressursen noe som gir bedriften en mulighet til å reagere på trusler, og til å utnytte mulighetene i markedet?

Lokalene og maskinene i dag er ikke en betydelig ressurs, men etter vår oppfatning så er det en betydelig ressurs å ha lokaler og utstyr spredt over hele landet. Når nå selskapet også skal ha eksterne kunder så ser vi at det vil være behov for en utbygging av bygningene. Dette for å kunne møte et økt volum på vedlikehold. Dette er også noe administrerende direktør gir uttrykk for. Det at man kan møte kunden i nærheten av der de befinner seg ser vi på som en stor fordel. De basene som er modernisert har kapasitet i tillegg til dagens situasjon. Softwaresituasjonen har et forbedringspotensial i spørsmål om verdi. Dette kan være en bremsekloss for andre aspekter når en skal prøve å skape seg konkurransefortrinn.

Spørsmål om sjeldenhet/reariry (R)

Har konkurrentene ressursen i bruk allerede?

Som nevnt over, så er LT Tech alene om å være lokalisert på flyplasser over hele landet. Det gir dem en fordel i forhold til store investeringer i bygninger og utstyr. Noe modernisering må påregnes. Dette anser vi som en sjelden ressurs i denne kontekst.

Spørsmålet om imiterbarhet/ imitability (I)

Vil konkurrenter stå overfor store investeringer for å kunne anskaffe seg liknende ressurs?

Jo vanskeligere det er for konkurrentene å imitere ressursen, jo større mulighet vil det være for bedriften at det blir en vedvarende konkurransefordel. I forhold til våre vurderinger vil det

innebære stor kostander knyttet til etableringer av bygg på flyplasser. Det er også et spørsmål knyttet til mulighet å etablere seg på flyplasser. Mange av disse har allerede sprengt arealkapasiteten.

Spørsmålet om organisering/organisation (O)

Er bedriften organisert slik at det utnytter potensialet til ressursen?

Når vi nå har ”testet” ressursen i forhold til verdien, sjeldenhet og imiterbarhet, så vil det i høy grad også knyttes et element til om bedriften har kapasitet til å utnytte denne ressursen. LT Tech er lokalisert med sentraladministrasjon i Tromsø. Basene er bemannet med teknisk personell, slik at de er rustet for å motta eksterne kunder rundt om på basene. Basene er ”miniatyrer” av hovedbasen. Utfordringa som vi har nevnt tidligere angående det tekniske dataverktøyet, vil være en nøkkel til effektiv håndtering av en ny kundemasse.

Menneskelige og organisatoriske ressurser

Selv om selskapet er ferskt som eget selskap. Innehar menneskene mye fagkompetanse og erfaring på forretningsområdet. Selskapet har et godt kompetanseprogram på disse områdene. En slik erfaringsbasert kompetanse er en ressurs som en kan si at går tom. Den administrative erfaringen er mindre. I en situasjon hvor de skal skaffe seg kunder er det behov for markedsføringskompetanse, produktutformingskompetanse og stram kostnadskontroll. Disse nevnte ressursene er ikke i selskapet i dag. I forhold til om det er tilstrekkelig antall personer er det innlysende at behovet vil være større med en økning i antall oppdrag. Dette må selskapet tilskaffe seg.

Spørsmålet om verdi (V)

Den nevnte kompetansen kan skape inntekter ved at effektive løsninger har utviklet seg gjennom erfaringer. Det reduserer også unødvendig tidsbruk. Det vil også gi fordeler ved at de kjenner til hvilke problemstillinger nye kunder vil stå ovenfor, og vil kunne tilby

eksperthjelp. Selskapet har gjennom denne lange erfaringen fått selskapet godkjent som såkalte servicesentre for to flyfabrikanter. Dette er kvalitetsstempel i bransjen, og en direkte konsekvens av de menneskelige ressursene.

Spørsmålet om sjeldenhet (R)

Ikke alle ansatte har denne spesielle kompetansen og erfaringen. En må da strebe etter å lære opp de som ikke har det, og eventuelt hente inn folk som har den ønskede kompetansen. Dyktige folk er ikke en sjeldenhet i seg selv. LT Tech har likevel en så lang tradisjon på dette at det ikke kan sies at det er lett tilgjengelig.

Spørsmålet om imiterbarhet (I)

Flyvedlikehold er ikke i seg sjøl noe som er umulig å imitere. Utfordringen for konkurrenter er at det tar tid å skaffe denne kunnskapen. Det vil også gi muligheten for selskapet og ytterligere utvikle seg, slik at forspranget forholder seg lik. At de har fått servicesenter status er ikke imiterbart innenfor landets grenser, da disse er bare en av i hvert land. Men det kan tenkes at det er konkurrenter utenfor som kan skaffe seg disse.

Spørsmålet om organisering (O)

Siden kompetansen er et viktig moment, vil det være avgjørende at denne kompetansen deles med andre som ikke har den. Det er lærlingeprogram som skal sikre at en får del i denne erfaringen. Og det jobbes også i team for å ivareta dette perspektivet.

Oppsummering av VRIO

Gjennom denne analysen har vi sett på ressursene som bedriften innehar i dag. På neste side har vi oppsummert funnene i tabell 4.2. Denne inneholder hvilke ressurser vi mener er spesielt for LT Tech, og hvilke eventuelle konkurransefortrinn disse gir selskapet.

Tabell 4.2 Oppsummering av VRIO

Ressurser/egenskaper	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å imitere	Utnyttet av organisasjonen	Konklusjon
Finansielle	Ja	Nei	Nei	Nei	Midlertidig fortrinn
Fysiske	Ja	Ja	Ja	Nei	Varig fortrinn
Menneskelig/organisatoriske	Ja	Nei	Nei	Ja	Normal

4.3 Sammendrag av den eksterne og den interne analysen

Når vi nå har gjennomgått disse analysene, vil vi nå sammenfatte dette ved hjelp av SWOT-analysen. Slik vi har beskrevet det i teorien er dette et verktøy som viser de eksterne faktorene og de interne faktorene i system. Her er poenget vårt å utkrystallisere faktorene.

Fig 4.2 SWOT-analysen

Interne faktorer	Eksterne faktorer
<p><u>Styrker</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokaler • Kompetanse • Startkapital på 20 millioner • Har en stor kunde 	<p><u>Muligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lav rente på kort sikt • Strategiske allianser • Liten rivalisering med direkte konkurrenter for tiden.
<p><u>Svakheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Den innskutte egenkapitalen gir behov for raske resultater • Mangel på hender med kompetanse • Ingen markedskompetanse • Høye personalkostnader 	<p><u>Trusler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lønnveksten forventes å øke i årene fremover • Valutafluktuering • Leverandørens forhandlingsmakt

5. Analyse av strategivalg

I den strategiske analysen indikerte PEST-analysen og bransjeanalysen hvilke trusler og muligheter bedriften må posisjonere seg i forhold til. Dette krever at bedriften må gjøre noen strategiske valg. I den interne analysen hvor vi brukte VRIO-rammeverket var det en kartlegging av bedriftens ressurser, samt også hva de mangler. I denne delen av rapporten vil vi analysere ulike strategivalg som vil være aktuelle for LT Tech AS. Vi vil gå inn på mulig vekstmuligheter innenfor det eksisterende markedet. I denne delen er det mulighet for oppkjøp eller organisk vekst i tillegg til strukturelle endringer. Ekspansjon er å gå utenfor eksisterende marked ved å utvide produktene eller ved vertikal integrasjon. Vi vil derfor se på muligheten på å se på om bedriften kan vurdere nye forretningsområder. I neste kapittel vil denne gjennomgangen bli koblet sammen med det som kom fram i de ulike analysene i kapittel 4.

5.1 Innledning

Bedriften er fersk som selvstendig aktør. Men har siden 1955 drevet som en avdeling i morselskapet. Det har vært en jamn vekst fram til år 2000. Fra da har oppdragene økt betraktelig. Dette førte til at de var tvunget til å rekruttere mye nytt personell. Og de måtte tenke nytt i forhold til kompetanseprogrammer internt i bedriften. Fram til 2003 var den største aksjonæren i selskapet Norwegian Air Shuttle. I 2003 solgte de aksjene til Norsk Helikopter AS. Dette er en helikopteroperatør som i all hovedsak hadde sine oppdrag i offshore-industrien. I 2009 solgte de alle aksjene til Ugland Holding AS, som i dag er eeneier av Lufttransport AS. Som nevnt tidligere ble LT Tech AS dannet i 2011, med tanke på å øke inntjeningen på teknisk vedlikehold. Hovedmålet er at de skal skaffe 30 % av total omsetning utenom de aktiviteter de utfører for morselskap, som dens eneste eier. I dag er eneste forretningsområde teknisk vedlikehold.

5.2 Oppkjøp versus organisk vekst

Oppkjøp

Hvorfor skal LT Tech AS vurdere oppkjøp som et strategisk alternativ for oppnå lønnsom vekst? Dagens situasjon er preget av en høy ressursutnyttelse og kapasiteten er i stor grad brukt. Dette fører til at muligheten for disse 30 % ekstra inntektene er av begrenset art slik situasjonen er i dag. Likevel er det et klart og uttalt mål at dette er mulig.

Motivet bak et oppkjøp eller en fusjon vil være inntekts- eller kostnadssynergier som fører til verdiskapning i bedriften. Inntekts- og kostnadssynergiene kan knytte seg til vekst, økte markedsandeler, forbedret produktmiks, eliminering av sesongsvingninger, fremførbare underskudd, indirekte og direkte kostnadsbesparelser m.m. Til tross for motivet om verdiskapning viser studier at de fleste oppkjøp og fusjoner ikke har vært verdiskapende for aksjonærene. Dette kan skyldes enten at man ikke klarer å oppnå de inntekts- og kostnadssynergiene man har beregnet, at beregnede synergier er overvurdert med det resultat at man har betalt for høy pris, eller at selskapets «stand alone»-verdi er galt beregnet (<http://www.magma.no/due-diligence-i-forbindelse-med-fusjoner-og-oppkjoep>).

Under har vi listet opp fem ulike strategier for å utnytte potensialet ved oppkjøp (Kreitl & Obernhofer, 2004).

1. Horisontalt oppkjøp: Involverte bedrifter produserer et eller flere tilsvarende, eller nokså tilsvarende, produkter innenfor samme geografiske område.
2. Vertikalt oppkjøp: Involverte bedrifter hadde en relasjon i form av kjøper / selger før transaksjonen.
3. Bransjeintegrerende oppkjøp: Involverte bedrifter opererer i ikke-relaterte bransjer og kjøpende bedrift ønsker å diversifisere risiko ved å kjøpe opp bedrift med kontantstrøm som ikke korrelerer med dens egen.

4. Produkt ekspansjon: Involverte bedrifter har tilsvarende produksjons- eller distribusjonsprosess, men produktene konkurrerer ikke direkte.
5. Markedsekspsjon: Involverte bedrifter produserer tilsvarende produkter, men selger i ulike markeder.

Kjøpers motiv for oppkjøp

Oppkjøp blir stadig oftere benyttet av bedrifter i et forsøk på å styrke eller vedlikeholde markedsposisjonen. Strategien blir ansett for å være en metode for rask og effektiv vekst inn i nye markeder og implementering av ny teknologi (Schuler & Jackson, 2001). I 2007 ble 35 982 transaksjoner annonsert på verdensbasis med en samlet verdi på USD 1 345 milliarder i USA og USD 3053 milliarder i Europa (Huyghebaert & Luypaert, 2009). Slike transaksjoner er kostbare og gjennomføres kun dersom bedriftene forventer et positivt utfall. Ettersom volumet av transaksjoner er så stort må det foreligge motiv som gjør en slik type transaksjon så interessant for bedriftsledere. Kreitl & Oberndorfer (2004) refererer til litteratur om oppkjøp der det hevdes at bedriftsledere ikke utfører et oppkjøp basert på kun ett motiv, men at transaksjonen utføres på grunnlag av flere motiv. Videre sier de at motivene ofte er bestemt av hvilken bransje overtakende bedrift tilhører. En bedrift inngår som del av et større nettverk av kunder, leverandører, konkurrenter og andre interessenter, et nettverk der alle deltakere er potensielle oppkjøpskandidater. Det er derfor viktig at bedriften identifiserer konkurransefortrinn utenfor sin egen verdikjede (Kotler, 2005), konkurransefortrinn bedriften kan implementere i egen organisasjon etter et eventuelt oppkjøp.

Det finnes en rekke motiv for å vurdere og eventuelt gjennomføre oppkjøp, og disse kan grovt sett kategoriseres som verdimaksimerende- og ikke-verdimaksimerende (Smart et al., 2007). Fra økonomisk teori vet vi at bedriftsledere er ansvarlige for å skape høyest mulig verdi for selskapets aksjonærer, for eksempel ved å gjennomføre investeringer som gir positiv nåverdi av fremtidige kontantstrømmer. Likevel ser vi at bedriftsledere gjennomfører oppkjøp som ikke er motivert av verdimaksimering.

Verdimaksimerende motiv

Geografisk ekspansjon: Markedsekspansjon kan følges dersom bedriften mener å kunne tilføre aksjonærene verdi ved å ekspandere i markedet til et nytt geografisk sted der det er lite eller ingen konkurranse. Man må vurdere om man skal gjennomføre en intern- eller ekstern ekspansjon. For å entre et nytt marked ved intern ekspansjon må bedriften skape en ny bedrift ved nydannelse. Alternativet er ekstern ekspansjon der bedriften kjøper opp en allerede eksisterende bedrift. Dermed får man tilgang til nye markeder og ressurser raskt (Smart et al. 2007). Kreitl & Oberndorfer (2004) sier at ved å ekspandere gjennom oppkjøp, og ikke nybygg, kjøper bedriften også tid. Dessuten kan man gjennom geografisk ekspansjon komme nærmere eksisterende kunder og dermed tilby bedre tjenester. Videre sier de at bedrifter som ikke vokser raskt har problemer med å forfremme ansatte til stillinger med høyere grad av ansvar. Ansatte som ikke får mulighet for internt opprykk kan ønske å bytte arbeidsgiver. Dersom bedriften ekspanderer gjennom oppkjøp vil ansatte kunne tilbys stillinger med økt ansvarsområde og dermed beholdes kompetansen internt i bedriften. Utvidet produksjonslinje: Smart et al. (2007) utdyper at man burde vurdere om vertikal integrasjon vil gi økt effektivitet og lønnsomhet i bedriften, og hvorvidt integrasjonen skal foregå oppover mot leverandører eller nedover mot kunder. Ved integrasjon mot leverandører kan innkjøp og produktkvalitet sikres på et tidligere stadium av produksjonsprosessen, samt at man unngår prispåslag mellom flere ledd i kjeden. Ved vertikal integrasjon tar man stilling til hvorvidt man skal kjøpe innsatsfaktorer eller produsere selv.

Målet er å maksimere prestasjoner og samtidig minimere transaksjonskostnadene. Bedrifter bør altså vurdere kostnadene ved å identifisere korrekt markedspris, forhandle og gjennomføre transaksjonen opp mot kostnaden ved å produsere selv. I denne forbindelse bør man også vurdere sannsynligheten for at en leverandør opptrer opportunistisk, ved for eksempel å produsere produkter med lav kvalitet, og beregne kostnader som medgår til å kontrollere leverandører (Ketchen & Hult, 2007).

Synergieffekter: Med synergieffekt menes at man oppnår verdiskapning i form av økt inntekt eller redusert kostnad som følge av oppkjøpet. Vi skiller mellom operasjonell-, ledelses- og finansiell synergi. Vi har operasjonell- og ledessynergi dersom verdien av det kombinerte

selskapet er større enn verdien av bedriftene hver for seg før transaksjonen fant sted. Synergieffekter ved ledelse kan oppstå som et resultat av at ledere fra to ulike bedrifter med ulik bakgrunn og kompetanse arbeider sammen, og dermed utnytter hverandres komplementære kompetanse. Operasjonell synergi er en samlebetegnelse på gevinst av stordriftsfordeler, breddefordeler (economies of scope) og komplementære ressurser. Stordriftsfordeler vil typisk være redusert enhetskostnad i produksjonen fordi man utnytter ressurser og teknologi bedre enn man hver for seg klarte tidligere. Breddefordeler er andre verdiskapende fordeler av økt størrelse, for eksempel at en reklamekampanje som tidligere ikke var hensiktsmessig for den enkelte bedrift, etter oppkjøp er gunstig. Med komplementære ressurser menes kombinasjonen av to bedrifters ressurser på en slik måte at de utfyller hverandre. Dersom en eller flere av disse fordelene oppnås ved oppkjøp har man operasjonell synergi. Den tredje og siste formen for synergi er finansiell synergi. Dette er fordelene av mindre volatilitet i kontantstrømmer, økt økonomisk stabilitet og dermed mindre risiko for konkurs, og ikke minst bedre betingelser på lån fra finansielle institusjoner (Smart et al., 2007).

Markedsmakt og begrenset konkurranse: Dersom en bedrift ønsker økt markedsmakt eller økt effektivitet ved innkjøp kan horisontalt oppkjøp være en rask vei å gå for å nå målet. Ved horisontalt oppkjøp inngår man foretakssammenslutning med bedrifter som man direkte eller indirekte konkurrerer med i markedet. Dette kan gi økt markedsmakt og bedriften kan utnytte posisjonen både mot leverandører og kunder. Med økt størrelse kan man effektivisere innkjøp og presse leverandører på pris. Dersom man oppnår en viss grad av monopolmakt vil man også kunne bestemme vilkårene for salg til kunder, og dermed ikke overføre gevinsten fra leverandøravtaler over til kundene. Men for å hindre stor markedsmakt og lav grad av konkurranse, og dermed potensielt maktmisbruk, er det i mange land strenge krav for horisontale transaksjoner, som for eksempel The-Hart-Scott-Rodino Antitrust Improvements Act fra 1976 i USA. For et betydelig oppkjøp gjennomføres må planene godkjennes av myndighetene. Dersom dette ikke overholdes kan de involverte partene stilles til rettslig ansvar (Fee & Thomas, 2004). I Norge er det Konkurransetilsynet sin oppgave å forhindre at en bedrift får for stor markedsmakt og dermed hindrer konkurranse i markedet (Konkurransetilsynet, 2011). Når regulerende myndigheter skal avgjøre hvorvidt de

godkjenner oppkjøp, må de gjøre en avveining mellom fordelene bedrifter oppnår og ulempene et slikt samarbeid kan påføre andre aktører i markedet (Smart et al., 2007).

Overleve i et svakt eller fallende marked: Hvis etterspørsel etter bedriftens varer eller tjenester faller kan bedriften ha økt sannsynlighet for å overleve dersom den gjennom oppkjøp reduserer konkurranse og med det styrker egen posisjon (Smart et al., 2007).

Skattemessige fordeler: Dette motivet er en form for finansiell synergi og baserer seg på at overdragende bedrift har fremførbart underskudd som kan benyttes til overtakende part sin fordel, ettersom dette vil redusere skattbart resultat i finansregnskapet (Smart et al., 2007).

Ikke-verdimaksimerende motiv

Med ikke-verdimaksimerende motiv menes de motiv som ikke gir aksjonærenes økonomiske velstand første prioritet. Men det er ikke ekvivalent med at motivene fører til negative resultater. Ikke-verdimaksimerende motiv omhandler to ting: bedriftslederes behov for å sikre egen posisjon ved å opptre opportunistisk ovenfor aksjonærene og; diversifisering av forretningsområder for å spre risiko. Boye & Meyer (1998) sier at bruken av ikke-verdimaksimerende motiv kan indikere interessekonflikt mellom ledelse og aksjonærer, ettersom ledelsen gjennomfører oppkjøp uten å prioritere aksjonærenes gevinst høyest.

Opportunistisk atferd: Dersom ledere i liten grad blir overvåket vil de gjennomføre oppkjøp for å maksimere størrelsen på bedriften, fordi kompensasjon av toppledere ofte er basert på bedriftsstørrelse, uavhengig av om transaksjonen har skapt verdi for aksjonærene (Smart et al., 2007). I tillegg til økonomisk kompensasjon kan ønsket om større makt og økt sosial status være drivkrefter for en leder, og veien til målet er oppkjøp. Ivaretagelse av egen posisjon er motiv basert på lederens personlige behov og som ikke nødvendigvis maksimerer aksjonærenes verdi. Lederen vil ønske å diversifisere slik at selskapet blir større og er bedre beskyttet mot fiendtlig oppkjøp. Grunnen til dette er at ledere ofte blir byttet ut eller opplever redusert makt og handlefrihet etter et oppkjøp (Boye & Meyer, 1998). Et annet tilfelle der ledere sikrer egen posisjon er når de har overinvestert i selskapet. Det vil si at deres kompetanse er nært knyttet til den konkrete bedriften og er lite anvendelig ellers i markedet,

samt at de i form av aksjer og opsjoner har finansielle bånd til bedriften. I motsetning til aksjonærene kan ikke ledere spre risiko ved diversifisering, fordi det meste av deres kompensasjon er direkte knyttet til den enkelte bedriftens lønnsomhet. Derfor ser vi ofte at bedriftsledere er mer risikoavers enn aksjonærene, hvilket kan resultere i ikke-verdimaksimerende investeringer (Boye & Meyer, 1998). Bogan & Just (2009) konkluderer med at når det menneskelige aspektet ved oppkjøp vurderes, finner vi at overoptimisme og stor grad av selvsikkerhet fører til at transaksjoner med dårlig resultat forekommer. Dette kan være fordi ledelsen mener å kunne oppdrive synergieffekter, gjøre en bedre jobb enn nåværende ledelse, utnytte skjulte verdier med videre, og dermed betaler overpris for det overdragende selskapet. I realiteten har lederne overvurdert egen evne til å skape verdier og transaksjonen er følgelig ikke verdimaksimerende. Bedrifter som er overvurdert i markedet inngår oftere i foretakssammenslutninger med negativt resultat, nettopp fordi at lederne prøver å forsvare markedets overprising ved å inngå i store prosjekter. Etter hvert som prosjekter med positiv nåverdi av fremtidige kontantstrømmer blir mangelvare, vil også mindre attraktive prosjekter vurderes og eventuelt gjennomføres, for eksempel ikke-verdimaksimerende oppkjøp (Smart et al., 2007).

Diversifisering: Diversifisering innebærer å investere i ikke-relatert bransje der kontantstrømmen ikke har perfekt korrelasjon med egen bedrift sin kontantstrøm eller bedrifter som allerede inngår i en eventuell portefølje. Dette ble tidligere ansett som et verdimaksimerende motiv, men har over tid vist seg og verken skape eller redusere verdi (Smart et al., 2007). Empiriske undersøkelser viser at på lang sikt vil oppkjøp som er motivert av risikoreduksjon være verdireducerende (Bogan & Just, 2009).

I tillegg nevner Kreitl & Oberndorfer (2004) følgende motiv for oppkjøp:

- Lite effektiv ledelse i potensiell overdragende bedrift der man mener å kunne skape er verdi enn nåværende ledelse.
- Øke kundekretsen.
- Kjøpe til seg profesjonell fagkompetanse.
- Evne til å tilby andre tjenester til eksisterende kunder.
- Bedre tilgang og egnethet til store prosjekter.

- Investering av overskytende kapital.
- Økt evne til å betjene gjeld.

Schuler & Jackson (2001) tilføyer ytterligere fire motiv:

- Kjøpe kontanter.
- Tilføre bedriften potensiell banebrytende teknologi.
- Styrke kjernekompetanse og skape flere kombinasjoner.
- Tilføre bedriften talent, kunnskap og teknologi i dag.

Bedriftsledelsens tanker med oppkjøp er strategiske, og det viktigste er å få større tilgang på ressurser, slik at kapasiteten i bedriften øker, men også kostnadsreduksjoner slik at resultatgraden kan øke. Med utvidet aktivitet, trengs også flere ansatte til å utføre de nye jobbene, og det er derfor det er aktuelt å kjøpe en hel bedrift, i stedet for og ”stjele” noen ansatte og dyktige medarbeidere fra konkurrenter eller andre. Meningen med et oppkjøp er og ”lage” en bedrift som er større enn den som er i dag. Bedriften oppnår større omsetning, fortsetter å beholde de lave administrative kostnadene og god inntjening.

Et slikt oppkjøp kan altså tilføre bedriften mye, og kan være lønnsomt. Men selve oppkjøpsprosessen kan ofte være svært krevende, og ikke alle oppkjøp blir vellykkede. Dersom LT Tech bestemmer seg for å fullføre en slik strategi, må de aller først finne et selskap som de mener er svært verdifullt for dem, og aller helst ikke så verdifullt for andre.

Dersom man finner en meget interessant bedrift man mener vil tilføre bedriften trengende kapasitet og ressurser og som kan bidra til kostnadsreduksjoner gjennom stordriftsfordeler, kan man starte forhandlinger. For at oppkjøpet skal bli vellykket er det svært viktig at det utvalgte selskapet også er positivt innstilt på oppkjøpet. Det blir ellers svært vanskelig å få til et vellykket oppkjøp, dersom det selskapet som blir kjøpt opp gjør motstand. Det er uten tvil en stor utfordring i seg selv å integrere to ulike selskap. I integrasjonsprosessen er det derfor viktig at ledelsen og ikke minst de ansatte i begge selskapene er kraftig involvert og villige til å samarbeide for å få til den beste løsningen. Dersom de ansatte i begge selskap får være med å medvirke og får være med i planlegging og utføring av prosessen, vil man enklere unngå

motstand mot endring som ofte kan oppstå ved store forandringer i en bedrift. På den måten kan man også unngå ”vi og de” mentaliteten som ofte kan oppstå når to selskap slås sammen.

Skulle oppkjøpsprosessen vise seg å bli meget vanskelig og skape mye uro, kan det føre til at sentrale ressurspersoner velger å finne seg en annen jobb, og mye av meningen med oppkjøpet vil være borte. Det er derfor alltid en viss fare for at oppkjøpet ikke blir som ønsket eller planlagt. Man skal også ha i tankene at det å gjøre et oppkjøp av en annen bedrift krever kapital, og det vil ta en tid før dette er inntjent.

Dersom man får igangsatt et strategisk oppkjøp som kan hjelpe bedriften til kostnadsbesparelser og å utnytte sine ressurser bedre og til å få tilgang til nye ressurser som kan lede til et større markedspotensial, vil dette være et meget viktig konkurransefortrinn for bedriften.

Organisk vekst

Et alternativ til oppkjøp er å basere seg på organisk vekst. Når man legger en vekststrategi er det svært viktig å kunne analysere på hvilken måte en bør vokse. Georg von Krogh¹ sier i et foredrag på personalforum i 2008 at det i utgangspunktet er fire veier:

- Øke salget av eksisterende produkter til eksisterende kunder.
- Selge eksisterende produkter til nye kunder.
- Utvikle nye produkter som selges til eksisterende kunder.
- Utvikle nye produkter rettet mot nye kunder.

Han uttaler også, at jo mer man satser på utvikling og innovasjon, desto større risiko tar man.

For LT Tech AS ligger utfordringene i et behov for et større antall fagpersonell. Personell med rette sertifiseringer, og også ulike administrative behov. Tilgang på sertifisert personell

¹ professor i strategi og innovasjon ved ETH (Eidgenössische Technische Hochschule) i Zurich.

Han er utdannet ved NTNU og har spesialisert seg i strategi, teknologisk innovasjon og knowledge management.

er liten i dagens marked. For bedriften i den fasen de er i nå, vil det kreves personer med markedsføringskompetanse. Dette er noe de hel mangler i dag. Slik kompetanse kan enten hentes utenfra, eller det kan utdannes i den eksisterende staben. Siste alternativ er mer langsiktig, og muligens noe som ikke vil være hensiktsmessig i den fasen selskapet er i nå. Selskapet har inngått samarbeid med den videregående skolen på Bardufoss, med tanke på lærlingeplasser. Dette for å forsøke å knytte til seg fagpersonell i fremtiden. Det har visst seg at de som har gått læretiden i selskapet, også har fortsatt etter endt læretid. Slik at dette vil kunne bidra til at bedriften kan tilskaffe seg noe av den kompetansen de trenger for å vokse. Dette vil vi komme nærmere inn på i neste kapittel.

Et annet alternativ for bedriften er å godta at inntjeningen og resultatet blir lavere noen år, og håpe at markedet før eller senere endres, ved at det blir enklere å få tak i ledere, eller ved at markedet snur, slik at flere ansatte blir overflødige. Dette er et alternativ, men det innebærer en passiv holdning til markedssituasjonen, og bør ikke være å foretrekke. Spesielt siden bedriften er avhengig av personell på relativt kort sikt.

Mange velger organisk vekst fordi de er ”redd for” uheldige konsekvenser ved et oppkjøp. De legger vekt på å ha hele bedriften samlet under ”ett tak” for på den måten å bygge en enhetlig firmakultur og ha alle ressursene samlet på ett sted. Man ser altså på organisk vekst som mindre risikofylt og foretrekker derfor dette.

Oppsummering

Størrelsen på bedriften, er i seg selv ikke noe stort tema, men fokus på vekst er helt sentralt for å kunne nå det uttalte målet. Vekst gir dynamikk og fornyelse i bedriften, vekst gir muligheter for medarbeiderne, vekst er tegn på suksess og gir selvtillit, vekst innebærer en offensiv holdning og alternativet til vekst er for bedriften ikke en mulighet. Det er av helt avgjørende betydning, ellers vil ikke bedriften være bæredyktig for fremtiden.

Oppkjøp og organisk vekst bør ikke være et snakk om et enten - eller, men dette er strategier som kan kombineres. Ofte er ikke organisk vekst nok for å gi det ønskede resultatet. Vekst via oppkjøp krever riktignok større krav fordi mange personer skal assimileres samtidig, men resultatet kan ved god planlegging og nøye gjennomførelse bli godt.

5.3 Ekspansjon

Motiver for ekspansjon, enten det er gjennom geografisk, produktmessig eller vertikal integrasjon, er blant annet økt sosial prestisje, redusert oppsigelsestid, og økt lønn for lederne. Videre kan motivet for ekspansjon være å overføre verdi til selskapet gjennom økt markedsrett eller ved å utnytte skattefordeler. Et annet motiv er å skape verdier for bedriften gjennom ressurser som ikke er fullt utnyttet i bedriftens opprinnelige marked (Jakobsen et al, 2006). Det er sist nevnte som er motivet for vår bedrift LT Tech AS.

For at ekspansjon skal være lønnsomt må gevinstene ved etablering være større enn kostnadene ved etablering. Vi skal nå se nærmere på de ulike ekspansjonsmulighetene; nye geografiske markeder, diversifisering og vertikal integrasjon. De ulike metodene å ekspandere på er gjennom egenetablering, oppkjøp eller gjennom allianse. Vi har tidligere gjennomgått muligheten for å ekspandere ved oppkjøp. I denne delen vil vi se spesielt på nye geografiske områder og muligheter for strategiske allianser, samt mulighet for diversifisering (Jakobsen et al, 2006).

Nye geografiske markeder.

Selskapets hovedbase er i dag lokalisert i Tromsø. Selskaper disponerer lokaler i hele Norge, og på Svalbard. Geografisk ekspansjon er å utvide virksomheten til nye geografiske områder med sine eksisterende tjenester (Jakobsen et al, 2006). For LT Tech AS er rammene for en slik ekspansjon til stede. De har som sagt lokaler for å kunne utvide virksomheten til andre geografiske områder enn de er i dag. Utfordringene dreier seg i hovedsak om og også her å få personell til å utføre tjenestene. Og det vil også være krevet investeringer i utstyr. Ekspansjon vil normalt kun skje dersom et selskap søker vekst, og at vekstmulighetene i

eksisterende marked er begrensede eller uattraktive (Jakobsen et al, 2006). Det mener vi er tilfelle for vår bedrift.

Allianser

Ved en inngåelse av en allianse forblir partene i alliansen selvstendige enheter. Det vil si man må forholde seg til to bedrifters styre og stell. Alliansen har mange likhetstrekk med et oppkjøp, men her trenger man ikke betale for oppkjøpspremie eller betale for ressurser man har fra før. Samtidig unngår man en langvarig periode med kostnadsulemper som ved egenetablering dersom partneren har de ressursene vi mangler. Problemet med allianser er å få det man virkelig tror man får. Det er typisk bedrifter som vurderer sine egne ressurser til å være av lav kvalitet eller ikke tilstrekkelige som er interessert i å inngå i en allianse. Utad vil de selvfølgelig fremstille ressursene sine annerledes, og da til høy kvalitet. Dette er det både vanskelig og kostbart for LT Tech AS å finne ut av. Dersom man ikke blir enige i hvordan verdiskapningen i alliansen skal fordeles, kan det også bli en situasjon hvor den ene parten truer med å oppløse alliansen, noe som vil være kostbart. Det er dessuten også kostbart å hele tiden beskytte seg mot en slik atferd.

Som vi nevnte i den eksterne analysen, er trenden i dette markedet at det dannes allianser. For å kunne dra nytten av hverandres egenskaper. For vår bedrift som søker umiddelbar vekst, med begrenset kapital, kan en alliansetanke være relevant.

Diversifisering

Diversifisering er som sagt å etablere seg i nye produktmarkeder i eksisterende geografiske marked, og der det ikke skjer leveranser mellom det eksisterende og det nye markedet (Lund et al, 1992). Som sagt kan en utvidelse til et nytt produktmarked gi LT Tech AS ønsket vekst. Selskapet innehar i dag mye kompetanse innen det flytekniske fagfeltet. Dette kan tenkes å kunne brukes til å selge kompetanseprogrammer til eksterne kunder. Det koster mye internt, slik at pedagogisk erfaring og materiell er allerede tilgjengelig. Utfordring ligger her i markedsføring. Som nevnt er dette kompetanse som de må hente til bedriften.

6. Strategivalg LT Tech AS

Kapittelets innhold

I dette kapittelet vil vi sammenfatte de funnen som kom fram i kapitel 4, mot de ulike strategiske valgene som ble gjennomgått i kapittel 5. Vil vi se nærmere på lønnsomheten av de ulike valgene. Svarene som kommer vil bli oppsummert og sammenfattet i kapittel 7 som er konklusjon.

En kort oppsummering av bedriften

LT Tech AS er nylig skilt ut fra morselskapet Lufttransport AS. Bedriften har lang kompetanse innenfor kjerneområdet deres som er vedlikehold av fly og helikopter. Morselskapet har de siste årene hatt store utfordringer med høye personalkostnader (Regnskapet 2010). Historisk sett er flyteknisk personell dyre. Det er knapphet på denne kompetansen, i tillegg knytter det seg mye kostnader til skolering for å både skaffe kompetanse, og også opprettholde den eksisterende kompetansen. Dette fordi det til enhver kreves at personell re-sertifiseres, ettersom fly og helikopter hele tiden utvikles med tanke på nye systemer. Med denne utskillelsen av teknisk avdeling til en egen selvstendig bedrift, er håpet fra ledelsen at de skal skape sin egen verdiskapning, utenom den delen som de har gjennom morselskapet. Uttalt mål for budsjettet 2012 er at 30 prosent av inntektene skal komme fra eksterne kunder. Dette er utgangspunkt for denne rapporten.

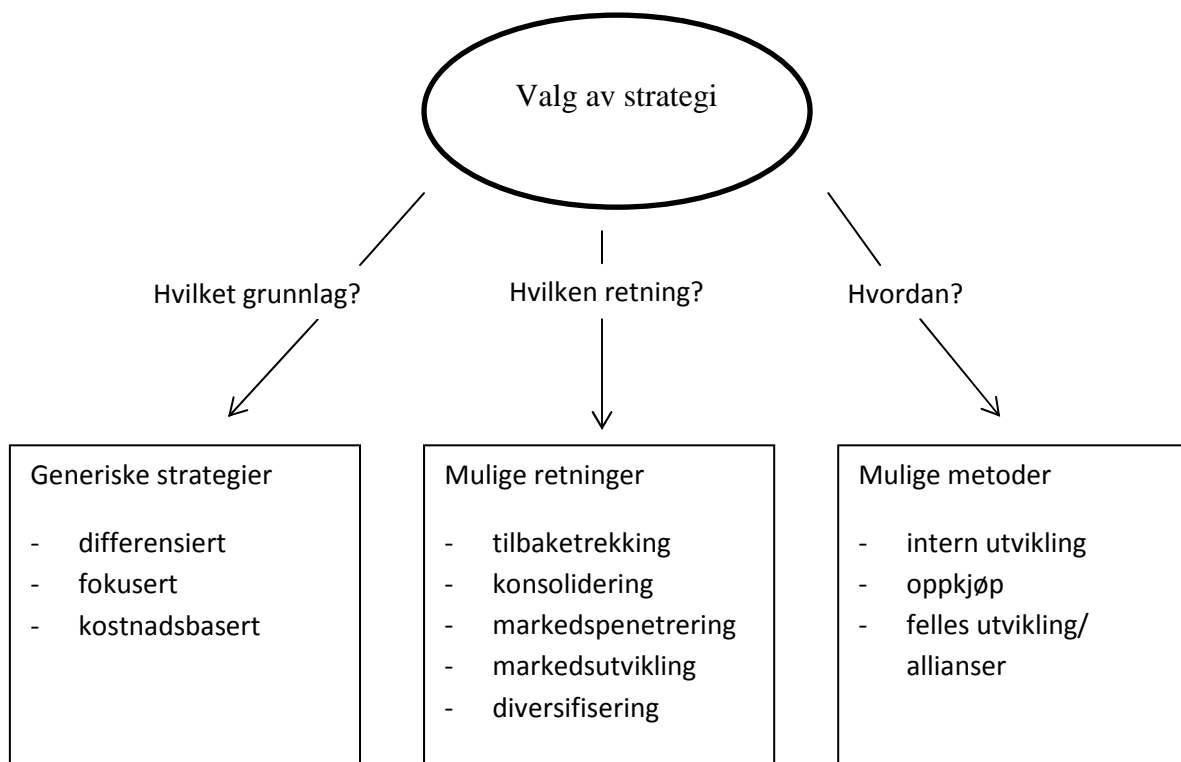
I den interne analysen gikk vi dypere inn og analyserte de ressursene som er i bedriften og hva de mangler, eller mer konkret, hva kan de forbedre. Vi valgte å bruke VRIO-rammeverket i denne delen. Denne modellen fokuserer på ressurser som faktorer for å danne varige konkurransefordeler. Vi mener det er av stor betydning for bedriften, for å kunne ha mulighet til å nå det uttalte inntjeningskravet.

I den eksterne analysen gikk vi inn på rammebetingelsene i det makroøkonomiske bildet ved hjelp av PESTEL-analysen. Videre supplerte vi funnene her i en mer bransjespesifikk analysen som heter porters 5-forces.

I samtaler med ledelsen med LT Tech AS var vi interessert å søke svar på hva de mener vil gi grunnlag for varige konkurransefortrinn. Dette viste seg og ikke være veldig konkret fra deres side. Det de fokuserte på var den lange erfaringen de hadde, og den kompetansen de innehar. De kalte det en strategi basert på at de skal levere kvalitet framfor for eksempel å være den billigste leverandøren.

Johnson og Scholes (1993) skisserer en modell for hvordan en kan systematisere valg av strategi.

Fig 6.1 *Valg av strategi*



Generiske strategier er det strategiske grunnlaget bedriften skal basere sin posisjon i markedet på (Von Krogh et al. 2010).

I denne kontekst er ledelsens strategi en differensiert strategi. Differensiering innebærer at de tilbyr tjenester som skiller seg fra det konkurrentene tilbyr, på en slik måte at kundene er villig til å betale en høyere pris (Von Krogh et al., 2010). Ledelsen mener de har en kvalitet på sine tjenester som gjør at det vil være gode og trygge løsninger de leverer. Det skal være liten mulighet for at det må reklameres på deres tjenester.

I dette kapittelet vil vi drøfte hvordan LT Tech kan utvikle strategi ut ifra problemstillingen i oppgaven. Vi forutsetter derfor at tilbaketrekking som retning er utelukket. Vi vil i hovedsak på mulige metoder for å oppnå fremtidig vekst. Vi har begrenset drøftingen til å se på ulike valgmuligheter innenfor vekst. Her har fokusert på ekspansjonsmuligheter. Da vi av funnene i den strategiske analysen identifiserte at det vil være en avgjørende faktor at de må ekspandere for å kunne ha mulighet til å nå deres uttalte mål for inntjening.

Etter dette kapittelet vil vi komme til en konklusjon. Da vil vi søke å komme med en anbefaling i hvilket grunnlag de bør velge en strategi, og hvilken retning, samt hvordan de bør gjøre dette.

6.1 Ulike valgmuligheter innfor vekst

6.1.1 Oppkjøp

Oppkjøp er som nevnt tidligere et strategisk alternativ som LT Tech AS kan vurdere. Selve motivet for dette er oppkjøp av en ressurs for å gjøre noe med bedriftens vekstproblematikk, og kostnadsreduksjoner for å forsøke å muliggjøre en tilfredsstillende inntjening. Selskapets sitt største vekstproblem er mangelen på menneskelige ressurser. Bedriften kan i dag bare påta seg et begrenset antall prosjekter på grunn av mangelen på personell. Et oppkjøp av en bedrift med de menneskelige ressursene som LT Tech AS trenger er en mulig løsning på vekstproblemet. Det vil også være mulig gjennom et oppkjøp å oppnå noen stordriftsfordeler som gjør at man kan redusere kostnader på verdiskapning de to bedriftene vil benytte sammen.

Flere argumenter bygger opp om at et oppkjøp kan være en god løsning for bedriften.

Selskapet sitt gode navn og rykte vil bidra til at en eventuelt ønsket oppkjøpt bedrift vil se med mer positive øyne på oppkjøpet enn ellers. LT Tech AS er gjennom den lange historien

til morselskapet en velrenommert bedrift innenfor sin bransje. Bedrifter som er positive til oppkjøp er mye enklere å gjennomføre et oppkjøp med. Begrensningen er den kapitalsituasjonen til selskapet. De har en innskutt egenkapital på 20 millioner, og som vi har nevnt tidligere er det knyttet risiko til oppkjøp.

Egenkapitalen i tillegg til at de har en del verdier gjør at i utgangspunktet er de godt rustet til å gjennomføre en slik handling. Ser man derimot utenfor LT Tech AS sine grenser, og ut i markedet er det forhold som taler både for og i mot et eventuelt oppkjøp.

Ser man på de økonomiske forholdene i markedet vil blant annet rentenivået i landet påvirke driften i selskapet. Rentnivået har noen år ligget veldig lavt. Spørsmålet er nå om situasjonen holder på å endres. I følge den eksterne analysen vår er det knyttet usikkerhet til om rentnivået er på vei opp. Med et stigende rentnivå vil bransjen bli rammet, og mulighetene for finansiering vil bli negativt rammet. Nivået på arbeidsledigheten i markedet påvirker som sagt tidligere bedriften. Arbeidsledigheten er i dag lav, og det er vanskelig for LT Tech AS å få tak i de ressurspersonene de trenger til videre vekst i driften.

Andre forhold i bedriftens miljø som kan ha betydning for beslutningen om oppkjøp er situasjonen i konkurranseomgivelsene. Et oppkjøp kan skape noe uro i forhold til konkurrentene. Pr i dag er det lav konkurranseintensitet i bransjen, og det er nok arbeid til alle de etablerte aktørene, slik at man ikke er opptatt av å stjele markedsandeler fra hverandre. En av hovedgrunnene til at konkurranseintensiteten ikke er høy, er at det er en begrenset mulighet for de fleste aktørene til å utvide kapasiteten grunnet ressursmangel. Et oppkjøp av en annen bedrift i markedet kan øke konkurranseintensiteten da man vil kapre markedsandeler, og øke i forhold til de andre etablerte bedriftene i bransjen. Siden flere andre bedrifter har samme utfordring som LT Tech AS vil det være ønskelig med en snar løsning på problemet, slik at man sikrer seg den beste løsningen. Det kan være at flere bedrifter vurderer samme løsning, spesielt dersom de ser at LT Tech AS gjennomfører et vellykket oppkjøp. Dersom flere følger samme eksempel vil dette kunne skape uro og større konkurranseintensitet i markedet rundt LT Tech AS. Det er viktig at bedriften føler seg sikker på at de etter et oppkjøp, og i en hardere konkurranse, fortsatt vil opprettholde sine konkurransefordeler.

Dersom konkurransemiljøet endres til færre, men samtidig større bedrifter, vil dette gjøre inngangsbarrierene i markedet enda høyere.

6.1.2 Organisk vekst

Bedriften har flyteknisk personell som er tilstrekkelig til dagens produksjon. I følge deres målsettinger skal de kunne øke produksjonen noe med det personellet som de har i dag. Dette gjennom større utnyttelse av kapasiteten å se på andre effektivitetstiltak. Det kan estimeres at cirka 10 % kan være et realistisk anslag på hva de kan øke produksjonen med. Ledelsen mener at de som en avdeling i operatørens selskap har de ved flere anledninger måttet forholde seg til deres ønsker om når fartøy er tilgjengelig for vedlikehold. Slik at personell har til tider gått og ventet på arbeid. Denne kapasiteten mener de kan utnyttes, i tillegg til at noe investeringer i mer moderne utstyr vil øke effektiviteten.

I den interne analysen vår fant vi ut at selskapet mangler mye administrativt personell. Med administrativt personell mener vi markedsføringskompetanse, produktutformingskompetanse og økonomikontrollkompetanse. Lederne i bedriften er i hovedsak ingeniører og flyteknisk personell som har stor kompetanse innfor disse fagområdene. Hovedutfordringene i selskapets vekstmuligheter er å skaffe kunder, samt også en stram kostnadskontroll. Dette gjør at de har et akutt behov for slik kompetanse. Da en av hovedgrunnene for vekstproblemet ser ut til å være mangelen på slikt personell, vil det som det ble nevnt i kapittel 5.3.2 være en svært tidkrevende prosess å lære opp personer fra egne rekker, da dette ikke allerede er startet tidligere. I dagens marked som er preget av lav arbeidsledighet vil det være knyttet utfordringer i å skaffe slikt personell. Fordelen er at de er lokalisert i Tromsø, hvor det historisk har vært lite slike jobber tilgjengelig, og dermed kan det være at slikt personell er å få tak i. Også i Tromsø viser den siste tiden at, med blant annet etableringen av Aker Solution, at det vil være mulighet for en større konkurranse om slik kompetanse.

Det vil være en nøkkelfaktor for LT Tech AS å få disse ressursene på plass i nær fremtid. De har en relativt liten egenkapital, som gjør at de er sårbare hva angår tidsaspektet. De har en stor kunde, som sørger for 70 % av inntektene. Dette er som sagt tidligere en kontrakt som er direkte knyttet til morselskapets kontrakter med sine kunder, så denne delen kan en anta vil

kunne minske. Det vil uansett være ønskelig for bedriften å kunne skape forutsetninger for en lønnsom vekst, slik at den nevnte kompetansen vil være avgjørende.

I en kapasitetsutvidelse vil bedriften også ha behov for et økt antall flyteknisk personell. Rekrutteringen av slikt personell har startet opp gjennom lærlingeprogrammer i morselskapet tidligere. Denne ordningen har vist seg å være bra, da alle de lærlingene har endt med å knytte seg til bedriften ved endt læretid. Dette løser ikke det akutte behovet som nå vil komme. Derfor vil det måtte gjøres andre ting for å få til dette.

Når det gjelder forholdene i bedriftens omgivelser er det vanskelig å spå hvordan verden vil se ut i fremtiden. Det er usikkerhet knyttet til rentenivå. Som vi har nevnt tidligere er valutafluktueringer av betydning for bedriften. Dette er noe de ikke har gjort grep for å få en bedre kontroll på. Det finnes metoder for å minimere risiko med valutahandel i framtiden. Vi vil ikke komme nærmere innpå hvordan dette kan gjøres, men også i denne delen ser vi behovet for økonomisk kompetanse som en viktig faktor. Lønnsveksten ser ut til å stige også i årene som kommer. I den eksterne analysen kom det fram at denne faktoren sannsynligvis er den faktoren man kan forvente seg at spådommene vil inntreffe. LT Tech har i dag personalutgifter som er høye. Det vil være sentralt for bedriften og inngå arbeidsavtaler som gir de forutsigbarhet, og at det er utgifter som de kan bære. Selskapet består i dag av to fagforeninger, begge disse foreningene skal forhandle om nye avtaler høsten 2011. De avtalene som er gjeldende er avtaler som ble gjort mens de var ansatt i Luftrtransport AS. Dette er avtaler som er tilpasset driften deres. Og kanskje ikke tatt så mye hensyn til kostnadsfokus. Dette vil som sagt være av stor betydning for bedriften.

6.1.3 Ekspansjonsmuligheter

Siden LT Tech AS ønsker videre lønnsom vekst i bedriften, men har et problem med ressursmangel ønsker de å vurdere en mulig ekspansjonsløsning. De ulike ekspansjonsmulighetene som bedriften har, er nye geografiske markeder, diversifisering og vertikal integrasjon. Måten bedriften kan utføre dette på er gjennom oppkjøp, egenetablering eller gjennom å inngå en allianse med en annen bedrift.

Nye geografiske markeder

Geografisk ekspansjon er å utvide virksomheten til nye geografiske markeder med sine eksisterende produkter og tjenester. Hvordan LT Tech AS kan gjennomføre dette, skal nå vurderes.

Bedriften besitter lokaliteter med begrenset personell og utstyr over hele landet. Basene er:

- Svalbard
- Kirkenes
- Alta
- Tromsø
- Bodø
- Brønnøysund
- Gardermoen
- Bergen
- Ålesund

I tillegg er det en leid midlertidige lokaliteter i Hammerfest. Denne basen er ikke permanent bemannet, da oppdragene her er ad-hoc oppdrag, som ikke krever beredskap.

Tanken med geografisk ekspansjon, er å utvide virksomheten til nye geografisk markeder med sine eksisterende tjenester. Situasjonen for bedriften i dag er at de er bemannet med en flytekniker på hver av basene utenom hovedbasen Tromsø. Disse er i beredskap 24 timer i døgnet. Dette for å kunne opprettholde kontraktskravene morselskapet har til sine kunder. Det vi mener kan være en mulighet, er å bruke noen av disse basene som en base for tungt vedlikehold slik som på hovedbasen i Tromsø. Vi har sett på rammebetingelsene på alle basene med tanke på en slik mulighet. Prinsippene vi har lagt til grunn er størrelsen på lokalene. Er de store nok for et fartøy på kontinuerlig vedlikehold, i tillegg til det fartøyet som skal betjenes for morselskapet, med døgnkontinuerlig beredskap. I tillegg har vi satt som forutsetning at basen er lokalisert sentralt i forhold til logistikk. Dette fordi det krever at en får levert deler på kort tid. Ut i fra disse to forutsetningene peker det seg ut to baser.

Ålesund – Vigra

Denne basen har tidligere blitt brukt som base for tungt vedlikehold. Den oppfyller kravene til areal. I tillegg er Ålesund en flyplass som har relativ høy frekvens på flygninger fra Gardermoen, hvor stort sett alt av deler distribueres ut i fra.

Gardermoen

Denne basen er i planleggingsfasen for bygg av helt ny hangar. I den sammenheng kan det legges til rette for en størrelse som tilsier at det kan brukes til tungt vedlikehold. Planene som ligger i dag, tar ikke det med. Slik at det vil kreves ytterligere investeringer for å få til en annen løsning. Det er heller ikke gitt at det vil bli gitt byggetillatelse til et større bygg. Gardermoen utfyller det andre kriteriet, og er uten tvil det beste alternativet hvis en bare skulle ta hensyn til logistikken.

Vi har ikke tatt Bergen i betraktning, da dette er en base som betjener to helikopter per i dag. Og det er i tillegg en presset arealbegrensning der. Morselskapet har gjennom flere år forsøkt å få til en utbygging, da arealet allerede i dag ikke er god nok.

Slik det viser seg i denne analysen, vil det etter all sannsynlighet være Ålesund Vigra, som vil være det beste alternativet. Det vil kreve lite investeringer i lokalitetene. Men det må investeres i utstyr for å kunne betjene tungt vedlikehold. Lokalene er som sagt tidligere brukt som base for tungt vedlikehold. Slik at lokalene er tilpasset dette.

Ved en utvidelse av virksomheten til Vigra, vil det være nærliggende å tenke seg at selskapet kan betjene nye markeder. Markeder utenfor Norge, med at de befinner seg geografisk nærmere Europa, og ikke minst Storbritannia.

Utfordringene med en slik ekspansjon vil være knyttet til mye av det samme som vi har nevnt tidligere. For å øke produktiviteten trenger de flere hender. Dette har vi nevnt tidligere som en

kritisk faktor. Man kan kanskje tenke seg at det vil være noe enklere å få tak i fagpersonell til Ålesund, enn til Tromsø, gitt det faktum at det er noe nærmere tett befolkede områder.

Som et tilleggsalternativ til det vi har utredet over, vil ekspansjon til utlandet kunne vurderes som et alternativ. Her kan en tenke seg Sverige som et alternativ. Språk og ellers andre sosiokulturelle forhold er mye likt Norge. Men en kunne dra fordeler av en høyere arbeidsledighet, og et lavere prisnivå. Det vil kunne være enklere for bedriften å knytte til seg den kompetansen de krever for å kunne oppnå vekst. I neste avsnitt vil vi vurdere hvordan en slik ekspansjon vil kunne gjennomføres.

Ekspansjon gjennom oppkjøp

Bedrifter benytter seg som regel av oppkjøp fordi dette er en rask måte å skaffe seg ressurser man mangler på.

Dersom LT Tech AS skal benytte oppkjøp for å utvide sitt geografiske marked i Sverige, må man passe på at oppkjøpsmålet har den ressursen som vi mangler, nemlig nok kvalifisert fagfolk. Dette oppkjøpsmålet må også drive med det samme som LT Tech AS gjør i dag for at kompetansen i denne bedriften skal kunne anvendes i vår bedrift. Man må også ta i betraktning at oppkjøpsmålet besitter flere av de samme ressursene som LT Tech AS, og at man derfor må betale for ressurser man allerede har.

Dersom man forutsetter at det svenske arbeidsmarkedet ikke er like lite som i Norge, og at problemet med kvalifiserte fagfolk ikke er som i Norge, kan dette gi et bedre potensial for lønnsomhet. Sannsynligheten for de andre etablerte aktørene i dette bestemte svenske markedet vil reagere med aggressiv respons er relativ liten, siden både kapasiteten og antall aktører i markedet vil være som tidligere. Markedets gjennomsnittsavkastning vil bli lite påvirket. Det må videre vurderes om en slik ekspansjon vil gi noen form for konkurransefortrinn etter etableringen. Oppkjøpet betyr at bedriftene kan dele og overføre ressurser seg i mellom. Dette kan bety flere dyktige fagfolk til markedet i Norge, mens oppkjøpsmålet i

Sverige kanskje trenger andre ressurser som LT Tech AS besitter, og kan få dette overført fra Norge. Dermed vil man ha økt sine konkurransefortrinn i begge markedene. Man skal likevel være klar over at det koster å kjøpe opp en bedrift, slik at mye av vinningen kan gå opp i spinningen. Ofte tilfaller største parten av gevinstene ved et slikt oppkjøp den selgende bedriftens aksjonærer gjennom prisen på bedriften som blir kjøpt opp. I tillegg kommer de implementeringsvanskene som ofte følger slike gjennomføringer. Her må man også ta hensyn til mulige kulturforskjeller, språkvansker, valutaforskjeller, osv.

I den finansielle situasjonen som bedriften er i en slik fase. Må et slikt mulig oppkjøp nøye vurderes opp mot risiko og at de sikrer seg på best mulig måte for å få den effekten de er ute etter.

Allianser

Vi har i kapittel 5 sett at dette er en trend som har kommet de siste årene i bransjen. Spesielt har store aktører, knyttet slike strategiske allianser.

Ved en inngåelse av en allianse forblir partene i alliansen selvstendige enheter. Det vil si man må forholde seg til to bedrifters styre og stell. Alliansen har mange likhetstrekk med et oppkjøp, men her trenger man ikke betale for oppkjøpspremie eller betale for ressurser man har fra før. Problemet med allianser er å få det man virkelig tror man får. Det er typisk bedrifter som vurderer sine egne ressurser til å være av lav kvalitet eller ikke tilstrekkelige som er interessert i å inngå i en allianse. Utad vil de selvfølgelig fremstille ressursene sine annerledes, og da til høy kvalitet. Dette er det både vanskelig og kostbart for LT Tech AS å finne ut av. Dersom man ikke blir enige i hvordan verdiskapningen i alliansen skal fordeles, kan det også bli en situasjon hvor den ene parten truer med å oppløse alliansen, noe som vil være kostbart. Det er dessuten også kostbart å hele tiden beskytte seg mot en slik atferd.

En allianse med en annen norsk bedrift, i et nytt geografisk marked kan nok per i dag ikke løse bedriftens vekstutfordring, da problemet med nok kvalifisert arbeidskraft gjelder over

store deler av landet. En allianse med en bedrift i for eksempel Sverige kan derimot være en god ekspansjonsløsning for LT Tech AS dersom denne bedriften har de ressursene som vi mangler. Dette vil i så fall på en rask måte løse ressursmangelen, og mulighetene for aggressiv respons er ikke betydelige siden det ikke kommer inn noen ny aktør i markedet. Markedets gjennomsnittlige avkastning vil heller ikke i stor grad bli berørt. Når det gjelder konkurransefortrinn ved denne type ekspansjon kan man oppnå i tillegg til å få de ressursene man mangler i Norge, at man vil få overført større deler av de forventede gevinstene ved alliansen selv, og i tillegg slipper man å betale en oppkjøpspremie. Man vil ofte behandle hverandre nærmest som kunder for å unngå at en av partene ønsker å avslutte alliansen da dette vil bli svært kostbart. Samtidig er det en fare for utpressing mot hverandre for å oppnå størst mulig utbytte av alliansen selv. Man skal også ta i betraktning at man har med et utenlandsk selskap å gjøre, og det som kan følge i kjølvannet av dette, for eksempel kulturforskjeller, ulik valuta, osv.

Diversifisering

Diversifisering er som sagt å etablere seg i nye produktmarkeder i eksisterende geografiske marked, og der det ikke skjer leveranser mellom det eksisterende og det nye markedet.

En utvidelse til et nytt produktmarked vil kunne gi LT Tech AS ønsket vekst, men hovedutfordringen med denne type ekspansjon er at bedriften mangler kunnskap innenfor andre bransjer. Det blir derfor en ressurs som bedriften må skaffe for å gjøre denne type ekspansjon lønnsomt.

Oppkjøp

LT Tech AS mangler i dag dyktige kvalifiserte fagfolk. Dette er en bransjeavhengig ressurs som ikke lar seg kjøpe i et annet produktmarked. Et oppkjøp av en bedrift i et annet produktmarked vil derfor ikke løse LT Tech AS sitt eksisterende ressursproblem. Et oppkjøp av en bedrift i et annet produktmarked kan derimot gi vekst i omsetningen, men da må man være sikker på at man kjøper opp en bedrift som er lønnsom. Siden ledelsen i LT Tech AS har god kjennskap til det geografiske markedet er det bra, men man mangler erfaring og kunnskap om

de nye produktene og tjenestene og dets marked. Dette kan skape problemer i vurderingen om lønnsomheten i oppkjøpsmålet og dets marked.

Det spennende med en slik ekspansjonsstrategi er at ledelsen i LT Tech AS må tenke helt nytt. Den mest vanlige begrunnelsen for oppkjøp er å på en rask måte skaffe seg de ressursene man mangler. I dette tilfellet vil begrunnelsen være å skaffe verdifulle ressurser som man kan tjene penger på. For at denne strategien skal være en god løsning for LT Tech AS må en av partene ha tilstrekkelig ledig kapasitet i den ressursen som skal deles. LT Tech AS mangler kvalifisert fagpersonell innenfor sin bransje. Dette er bransjeavhengig og kan ikke fås tak i, i et annet produktmarked. Da må man snu opp ned på utfordringen og se om vi har nok ressurser i noe som denne bedriften mangler og som den kan ha stor nytte av.

Dersom denne strategien skal være lønnsom må man være klar over at de verdifulle ressursene i oppkjøpsmålet gjenspeiles i prisen på denne bedriften. Når man da kan lite om bransjen og hvordan den fungerer vil dette være en risikosport som kanskje vil kreve mer enn det gir av både kostnader og oppfølging.

Allianser

Å inngå en allianse med en bedrift i samme geografiske område, men i et nytt produktmarked kan være spennende. Her forblir begge partene i alliansen selvstendige enheter som skal samarbeide i de ulike produktmarkedene, dele ressurser og bli enige om fordelingen av verdiskapningen og det den gir.

Det fine med allianser er at man slipper å betale det det koster å kjøpe en bedrift, både oppkjøpspremien og for de ressursene som man allerede har. Dessuten trenger man ingen langvarig periode for å bygge opp ressurser i et nytt marked og får ikke en lang periode med kostnadsulemper som man gjør ved egenetablering.

Problemet med alliansen er likevel å vite om alliansepartneren har de ressursene som de hevder de har. På grunn av liten kjennskap til bransjen og det nye produktmarkedet er det vanskelig for ledelsen i LT Tech AS å finne ut av dette. Sannsynligheten for at de etablerte aktørene i det nye produktmarkedet vil reagere med aggressiv respons er liten, da markedets gjennomsnittslønnsomhet ikke i stor grad blir påvirket.

Dersom man ser på hvilke konkurransefortrinn eller konkurranseulempen en slik strategi vil gi, må man se på hvilke ressurser hver av de to bedriftene besitter fra før og hva de mangler. Siden dette er to bedrifter som opererer i hvert sitt produktmarked er det liten sannsynlighet for at de kan mye om hverandres bedrifter, spesialtilpassede arbeidsprosesser, teknologi, osv., samt de ulike bransjene hver av bedriftene er i. Det må derfor over tid foretas en del relasjons-spesifikke investeringer som gjør at man blir bundet opp mot denne alliansepartneren. Det gjør det kostbart og problematisk å bytte partner dersom alliansen ikke skulle fungere. En slik innlåsnings-effekt vil påvirke lønnsomheten og konkurransefortrinnet i alliansen. Resultatet kan bli at man avstår fra å realisere enkelte gevinster fordi man er redd for at partneren skal dra nytte av det, for så å forlate alliansen med for eksempel verdifull kompetanse fra motparten. Det som ofte dermed skjer er at man holder tilbake de ressursene som kan gi de største overføringsgevinstene og som er de mest verdifulle ressursene, ofte de som også utgjør bedriftens strategiske kjerne. Dette fører til at mye av den realisasjonsgevinsten som kunne vært oppnådd i alliansen, ikke blir realisert, og alliansen blir ikke like lønnsom som den kunne blitt. Å sikre seg mot at slikt skjer, koster også penger og mye arbeid med kontrakter osv., noe som også begrenser fortrinnet ved alliansen.

Vertikal integrasjon

Vertikal integrasjon skjer når en bedrift ekspanderer oppstrøms og blir en konkurrent med noen av sine leverandører, eller når man ekspanderer nedstrøms og blir konkurrent med noen av sine kunder. Man må dessuten selge til eksterne kunder og ikke bare betjene den ekspanderende bedriftens egne behov for at det skal kunne betegnes som en ekspansjon.

Om vertikal integrasjon kan være en lønnsom ekspansjonsstrategi vil avhenge av den typen inngangsstrategi man velger. De ulike alternativene skal nå vurderes.

Oppkjøp

For LT Tech vil det være mest sannsynlig med å kjøpe opp en av sine leverandører. Ved denne type strategi vil man bli konkurrent med noen av sine leverandører, og i tillegg forbli konkurrent med de nåværende konkurrentene. Hva kan man oppnå ved å kjøpe opp en leverandør?

Dersom man skal kjøpe opp en leverandør er det mest hensiktsmessig dersom denne leverandøren har ressurspersoner som også har kjennskap til LT Tech AS som bedrift, og at dette er en leverandør som LT Tech AS kjenner godt til fra før, og som man har et etablert nettverk til. På denne måten vil man spare mye tid og ressurser på å sette seg inn i hverandres organisering.

Når man ønsker å kjøpe opp en bedrift er dette som regel begrunnet med at man på en rask måte vil skaffe seg de ressursene man mener man mangler. LT Tech AS mangler, som sagt flere ganger tidligere, fagfolk innenfor deres område. Ved å gjøre et oppkjøp av en leverandør kan man få tak i dyktige fagfolk som kan ha noe kunnskap som LT Tech AS trenger. Men slik det er i bransjen i dag, er det bort i mot ingen bedrifter som har ledig kapasitet blant sine ansatte. Det betyr at om man flytter ressurspersoner over til LT Tech AS, vil det tilsvarende minke på ressurser i oppkjøpsmålet. Dersom disse personene er vanskelige å erstatte, som de som regel er i dagens marked, vil oppkjøpsmålet være redusert og svekket. Er man heldig vil man få en tilsvarende økning hos LT Tech AS, men man oppnår ikke noen ekstra gevinster totalt sett på oppkjøpet. (Selv om man deretter selger den oppkjøpte bedriften, vil denne være tømt for ressurser, og man vil få lite igjen for den).

Ved å kjøpe opp en leverandør kan man også tenke seg at man kan samkjøre en del ledd i organiseringen av de to bedriftene. På denne måten kan man blant annet spare inn på de administrative kostnadene knyttet til bedriftene.

LT Tech AS vil få en sikker leverandør, og leverandøren vil få en sikker kunde. Men LT Tech AS kan ikke regne med noen spesialpris på varene eller tjenestene leverandøren leverer, fordi leverandøren også skal levere til andre slik som før, og må ta markedspriser for å overleve. Også her må man være klar over at man i tillegg til å betale for bedriften og få de ressursene som denne bedriften besitter, også betaler for ressurser som LT Tech AS allerede har, slik at oppkjøpet fjerner verdien av disse ressursene.

Fordelen med å kjøpe opp en leverandør ligger i at mange av de ansatte i disse to bedriftene har hatt en del med hverandre å gjøre tidligere ute på de ulike prosjektene. Dette kan bidra til at en oppkjøpsprosess kan gå enklere og få mindre motstand, enn i tilfeller der man ikke kjenner hverandre.

Andre fordeler med et slikt oppkjøp er at kapasiteten og antall aktører i markedet ikke økes, og at sannsynligheten for aggressiv respons fra andre parter dermed er liten. Markedets gjennomsnittsavkastning vil heller ikke bli merkbart lavere.

Allianser

Å starte opp en allianse med en av sine leverandører kan være fordelaktig. Ved å være i en allianse er man og opptrer man fortsatt som to forskjellige og selvstendige bedrifter. Dette er to bedrifter som fra før kjenner hverandre godt, ettersom man tidligere har hatt et etablert nettverk til hverandre. Man slipper dessuten dyre oppkjøpspremier og å betale for ressurser man allerede har. Her kan man overføre og dele de ulike ressursene som hver bedrift besitter og maksimere utnyttelsen av dem. Man kan også her samkjøre enkelte prosesser i bedriftene og spare eller redusere kostnader ved for eksempel administrasjon. Men det er også her noen forhold som ikke er fordelaktige. Ved å inngå en allianse med LT Tech AS kan andre av

leverandørens kunder (og LT Tech AS sine konkurrenter) være noe negative til dette samarbeidet og kanskje se bort i fra denne leverandøren i fremtiden. Dette vil gi et tappt inntektsgrunnlag, og skape et tap for alliansen. Videre vil ikke en slik allianse løse LT Tech AS sitt hovedproblem for videre vekst, nemlig mangelen på arbeidskraft.

7. Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi forsøkt å gi et bidrag til hvordan LT Tech AS skal kunne tilpasse seg en ny situasjon. Som ny selvstendig aktør skal de skape grunnlag for fremtidig verdiskapning. Selskapet er i en situasjon hvor de fra starten har en stor kunde. Denne kunden er budsjettert med 70 prosent av inntektene i 2012. Utover 2012 er det mer usikkerhet om hvor mye morselskapet vil bidra til den totale omsetningen til LT Tech AS. Det vil derfor være essensielt at de danner et fundament som kan gi dem verdiskapning uavhengig av morselskapets bidrag.

Problemstillingen i denne masteroppgaven er som følger; «**Hvilke strategiske muligheter har LT Tech AS for å oppnå fremtidig verdiskapning?**» For å svare på denne problemstillingen har vi ved hjelp av strategiske analyser søkt å finne nøkkelfaktorer som vil være viktig for bedriften å ta hensyn til.

For å finne ut hvilke strategiske grep bedriften kan gjøre med tanke på ytterligere lønnsom vekst i fremtiden, har vi sett på hvilke ressurser som bedriften har, og hvilke den mangler. Vi har sett på bransjen bedriften opererer i med tanke på konkurranseforholdene og hvordan aktivitetene skjer i dette markedet. Videre har vi sett på ulike forhold ved markedet for å se på de mulige framtidutsiktene.

På bakgrunn av dette har vi vurdert ulike strategiske valg bedriften kan gjøre med tanke på sitt ønske om fremtidig lønnsom vekst. Vi har sett på og vurdert ulike muligheter innenfor både vekst og ekspansjon.

Gjennomgangen av de ulike strategiske valgene til LT Tech AS i kapittel 6, viser at noen av strategiene ikke egner seg, da de ikke er i stand til å løse LT Tech AS sine utfordringer på en hensiktsmessig måte. Vi har kommet frem til at bedriften har noen ulike alternativer for strategi, avhengig av hvilken retning de ønsker å gå.

Når det gjelder de mulighetene bedriften har innenfor vekst, mener vi at oppkjøp av en bedrift og organisk vekst, begge kan gi vekst i fremtiden. Videre vil man innenfor ekspansjon ha muligheten til å utvide markedet ved oppkjøp eller gjennom strategiske allianser. I kapittel 6 har vi sett på en geografisk utvidelse som vi mener er en mulighet som kan være verdt å analysere nærmere. Undersøkelsen viser at dette alternativet vil kunne utføres uten alt for store investeringer, da selskapet allerede har gode rammebetingelser i kraft av lokaler, og personell. Utfordringen her er som for generelt for bedriften, tilgangen til kompetent personell. Tidsaspektet for bedriften er høyst relevant, da de som nevnt har en innskutt egenkapital på 20 millioner, som er relativt lite i forhold til investeringer. Og de er avhengig at investeringene vil måtte generere inntekter innen relativt kort tid. Med tanke på dette vil alternativet om oppkjøp måtte vurderes veldig nøye hvis det skal være et alternativ. I kapittel 5, kommer det fram at oppkjøp ofte kan sies å være mer risikofyllt, enn ved andre strategiske muligheter for vekst.

I kapittel 6, figur 6.1 er det listet opp ulike strategier som grunnlag, differensiert, kostnadsbasert og fokusert. Vi mente at LT Tech AS legger til grunn en strategi som skal gi dem oppdrag utifra at de kan tilby en kvalitet som skiller dem ut i fra resten av markedet. De tilbakemeldingene vi fikk fra de kundene som allerede har valgt andre leverandører, så er det en for høy pris. De uttaler også at det er stor avstand i pris mellom LT Tech AS og valgt leverandør. Vi spurte videre om hvordan de vurderte kvalitet som et kriterie i valg av leverandør. Da uttalte alle at denne bransjen er så regulert hva angår prosedyrer på vedlikehold, at det uansett vil være utført vedlikehold som tilfredsstillende kravene. Men at det til en viss grad vil kunne være viktig og ikke måtte bruke tid på reklamasjonssaker.

Erfaringene har visst at det er sjelden det er snakk om store reklamasjonssaker, og dermed ikke en faktor som er vurdert som et viktig kriterie. I tillegg til pris, er tidsaspektet det viktigste. Det er avgjørende at vedlikeholdet leveres til avtalt tid. Her vil også kunden være villig til å betale noe ekstra, for å få vedlikehold levert raskere enn konkurrentene.

Etter vår mening vil LT Tech AS måtte vurdere hvordan de kan tilby mer konkurransedyktig priser. Her er den største utfordringen, den høye andelen kostnader som er knyttet til personalet. Relativt høye lønninger gjør at det vil være utfordringer med å tilby lavere priser. Vi mener ikke at det vil være realistisk å kunne gjøre dette innen kort tid, slik at det vil være mer nærliggende for bedriften å se på ressursutnyttelsen, og også fokusere på å tilby vedlikehold mer effektivt enn konkurrentene, jamført tilbakemelding om at dette er et sentralt kriterie i valg av leverandør.

I kapittel 6 trakk vi fram geografisk ekspansjon som en faktor som vil kunne gi vekst. Dette mener vi ledelsen bør vurdere. Som nevnt så er dette noe som ligger til rette, med at de allerede har lokaler på Vigra og Gardermoen som passer, og som ved noen mindre investeringer vil kunne gi mulighet til å tilby vedlikehold på en eller begge disse basene. Ved et slikt valg vil kunder kunne spare penger på at de ikke trenger fly til Tromsø, og det er mulighet for at tidsaspektet vil være mer fremtredende i valget.

Vi har i den interne analysen identifisert at de må øke antallet kompetent personell, for å kunne øke produksjonen. Dette er i følge ledelsen i selskapet den største utfordringen for å skape fremtidig verdiskapning. Vi mener at det kan være hensiktsmessig å se på mulighetene for strategisk allianser for å møte denne utfordringen. Her kan det være naturlig å se på alternativ i Sverige eller Finland. Jamført kapittel 6, er det mindre risiko i allianser, enn ved oppkjøp, og det krever mindre investeringer.

8. Svakheter ved oppgaven

Studien vår kan sies å ha mulige begrensinger i forhold til det økonomiske aspektet i begrunnelsene våre. Siden selskapet er stiftet i september 2011, så er det lite spesifikke

økonomiske tall å hente i regnskapet. Vi har i samtale med ledelsen kunnet identifisere de største kostnadene, men har i liten grad kunnet gjøre lønnsomhetsberegninger og lignende. I oppgaven er høye personalkostnader brukt som en ulempe for vekst. Dette har ledelsen uttalt at det ligger på mellom 40-50 prosent av utgiftene. Dette er også tilfellet i morselskapets regnskap for 2010. Derfor mener vi dette er relevant informasjon.

Vi har valgt å fokusere på strategi, og brukt strategiske analyser for å kunne gi en vurdering i forhold til fremtidige vekstmuligheter. Det er ikke tatt inn momenter som entreprenørskap og innovasjon. I tillegg har vi ikke vurdert momenter i organisasjonsstruktur, om hvordan bedriften burde organisere seg og hvilke muligheter som er. I en total vurdering av hvordan LT Tech AS skal kunne skape bærekraftig vekst, så vil disse momentene være sentrale.

Litteratur

- Barney, J.B. 2007. *Gaining and sustaining competitive advantage*. NJ: Pearson, Prentice Hall
- Bogan, V. & Just, D. 2009. *What drives merger decision making behavior? Don't seek, don't find, and don't change your mind*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(3)
- Boye, K og Meyer, C.B., 1998. *Fusjoner og oppkjøp*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Brandenburger, A. M. og Nalebuff, B. 1996. *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. Doubleday Business
- Fee, C.E., & Thomas, S. 2004. *Sources of gaining horizontal mergers: evidence from customer, supplier and rival firms*. *Journal of Financial Economics*, 74(3)
- Hill, C.W.L & Jones, G.R. 2004. *Strategic management Theory: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin
- Huyghebaert, N., & Luypaert, M. 2009. *Antecedents of growth through mergers and acquisitions: Empirical results from Belgium*. *Journal of Business Research*, In Press Corrected Proof. SSRN eLibrary
- Jakobsen, E og Lien, Lasse. 2006. *Ekspansjon - strategi for forretningsutvikling*, Oslo: Gyldendal Norsk forlag
- Johannessen, A og Tufte, P A., 2002. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Abstrakt forlag
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. 2005. *The macro-environment. Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice hall
- Ketchen, J.D.J., & Hult, G.T.M. 2007. *Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains*. *Journal of operations Management*
- Kotler, P. 2005. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag
- Kreitl, G., & Oberhofer, W.J. 2004. *Motives for acquisition among engineering consulting firms, Construction Management & Economic*. Routledge

Lund, J.F. og Lorentzen, R. 1992. *Foretaksstrategi: teori og praksis*, Oslo: Universitetsforlaget

Pindyck, R.S., and Rubinfeld, D.L., 2004. *Microeconomics: International Edition 6/E*. NJ: Pearson Higher Education

Roos, G., Von Krogh, G og Roos, J. 2010. *Strategi -en innføring*, Bergen: Fagbokforlaget

Schmalensee, R. 1984. *Do markets differ much?* MIT: Sloan School of Management

Schuler, R., & Jackson, S. 2001. *HR issues and activities in mergers and acquisitions*. *European Management Journal*, 19(3).

Smart, S.B., Megginson, W.L., & Gitman, L.J., 2007. *Corporate Finance*. Mason: Thomson South-Western

Internett sider

<http://nrk.no/okonomi/krona-sterkere-enn-pa-9-ar-1.8008442>

<http://www.lovdatab.no/all/hl-19930611-101.html>

<http://www.magma.no/du-diligence-i-forbindelse-med-fusjoner-og-oppkjoep>

Rapport

Pengepolitisk rapport fra Norges Bank

Rapport av 2006, «Fagbevegelsen og flybransjen, Vurdering av tungt vedlikehold», link; www.regjeringen.no/upload/SD/.../innspill_strategi_lo_vedl3.pdf.

Vedlegg

Intervju med administrerende direktør og vedlikeholdssjef i LT Tech AS

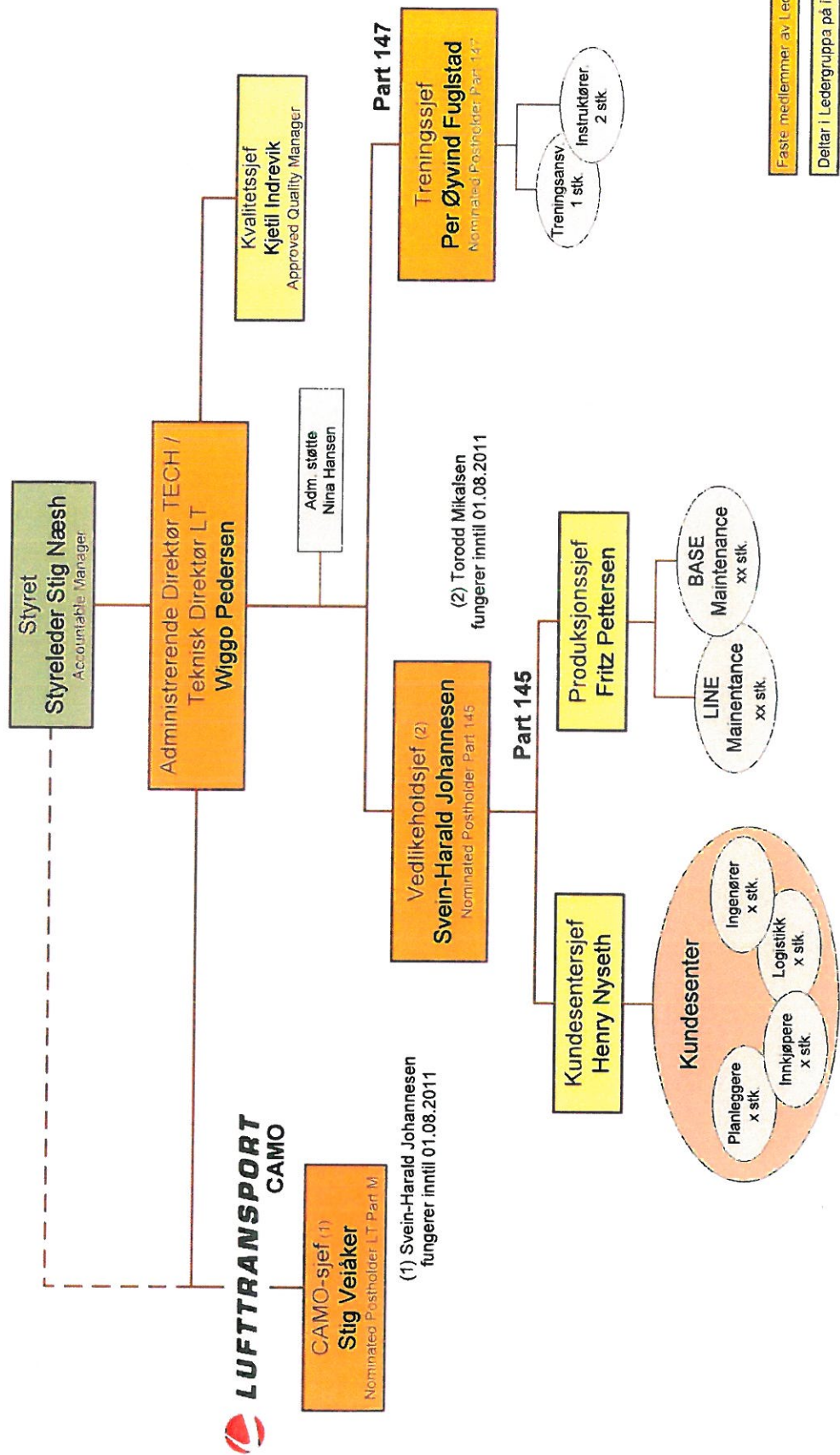
- Kan du gi en kort beskrivelse av bransjen dere opererer i?
- Hvordan oppfatter du bransjen i dag, og hvilke tanker har du om fremtiden?
- Hvordan skaffer bedriften sine oppdrag?
- Hvem er kundene og leverandørene?
- Hvem anses som LT Tech AS sine konkurrenter og hvordan vurderes de i pris og kvalitet i forhold til LT Tech AS?
- Hvordan vil du karakterisere at konkurranseintensiteten i markedet dere opererer i er i dag?
- Dersom LT Tech AS anses å ikke ha full ressursutnyttelse av sine ressurser, ser du for deg noen tiltak for å løse denne utfordringen?
- Mener du at noen av bedriftens ressurser er verdifulle, sjeldne eller nyttige? Hvor lett er det for LT Tech AS å erstatte ressursene?



Resultatregnskap

Beløp i: NOK	Note	2010	2009
Inntekter			
Salgsinntekt	18	599 748 000	510 400 000
Annen driftsinntekt		58 657 000	77 837 000
Sum inntekter		658 405 000	588 237 000
Kostnader			
Lønnskostnad	2	259 443 000	237 256 000
Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	3	42 890 000	35 245 000
Nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	3	22 649 000	12 733 000
Annen driftskostnad	5	327 878 000	254 309 000
Sum kostnader		652 860 000	539 543 000
Driftsresultat		5 545 000	48 694 000
Finansinntekter og finanskostnader			
Inntekt på investering i datterselskap og tilknyttet selskap		241 000	206 000
Annen finansinntekt	11	1 768 000	2 956 000
Sum finansinntekter		2 009 000	3 162 000
Annen finanskostnad	11	27 937 000	21 497 000
Sum finanskostnader		27 937 000	21 497 000
Netto finans		-25 928 000	-18 335 000
Ordinært resultat før skattekostnad		-20 383 000	30 359 000
Skattekostnad på ordinært resultat		-6 040 000	8 445 000
Ordinært resultat etter skattekostnad		-14 343 000	21 914 000
Årsresultat		-14 343 000	21 914 000
Årsresultat etter minoritetsinteresser		-14 343 000	21 914 000
Overføringer og disponeringer			
Overføringer til/fra annen egenkapital		-14 343 000	21 914 000
Sum overføringer og disponeringer		-14 343 000	21 914 000

ORGANISASJONSKART
LT Tech AS og
LT CAMO
 Pr. 10.06.2011



Faste medlemmer av Ledergruppa

Deltar i Ledergruppa på innkalling