



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

BE307E

Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

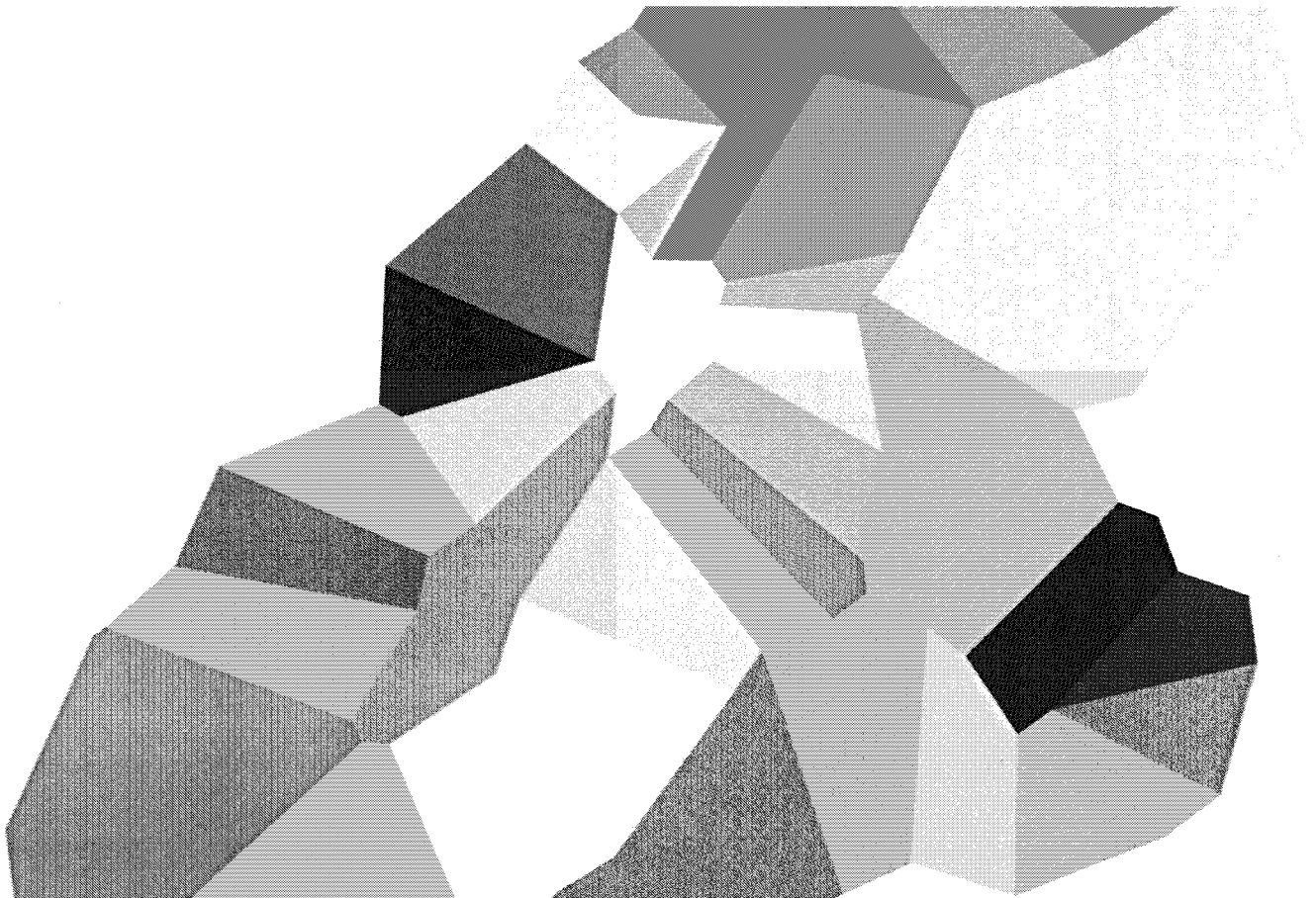
## **Hvordan oppnå konkurransefortrinn i nye forretningsområder?**

*Et casestudie av to aktører i petroleumssektoren på  
Helgeland.*

Av

**Andreas Johansen**  
**Lars Erik Andreassen**

Handelshøgskolen i Bodø 19. mai 2011



## **Abstract**

This master thesis investigates how firms' resource development can contribute to create sustained competitive advantage in new business areas. We will examine whether entrepreneurial behaviour leads to resource gaps in the firm, and the importance of strategic alliances and dynamic capabilities in entering new business areas. The thesis has been conducted as a case study, where two firms operating in the petroleum industry on Helgeland constitutes our units of analysis. The firms are Momek Group AS and Nordmiljø AS. The problem statement for this thesis is:

*"How can the development of existing firm resources contribute to create sustained competitive advantage in new business areas?"*

In the findings and discussions section we take a closer look at corporate entrepreneurship activities such as acquisitions, new business formation, outsourcing, and research and development that the firms have carried out to establish themselves in the petroleum industry. These activities led to a resource gap that the firms got covered through their strategic alliances. When studying the firms' establishment in the petroleum industry, we were able to point out certain dynamic capabilities. Also, it seems like corporate entrepreneurship activities, networks and strategic alliances have great importance in developing the firms' dynamic capabilities. Over time the firms have developed their resources in a way that is essential for competing in the petroleum industry, and the development continues through their strategic alliances. Through this, both Momek Group and Nordmiljø will have an advantage on their competitors, and we define this as a sustained competitive advantage. External observation and evaluation as dynamic capabilities, which the firms have developed through persistent observation of the environment, led to another competitive advantage. We also claim that Momek Group and Nordmiljø's ability to utilize the combination of corporate entrepreneurship activities, networks, strategic alliances and dynamic capabilities can be seen as a sustainable competitive advantage.

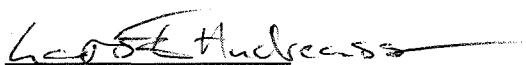
## Forord

Masteroppgaven representerer avslutningen på vårt femårige masterstudium som siviløkonomer ved Universitetet i Nordland. Vår spesialisering har vært entreprenørskap og innovasjonsledelse, og masteroppgaven teller 30 studiepoeng.

Arbeidsprosessen med oppgaven har både vært spennende og krevende, men ikke minst utrolig lærerik. Vår veileder gjennom oppgaven har vært professor Roger Sørheim, og vi ønsker å takke han for gode og konstruktive tilbakemeldinger. En takk går også til vår biveileder stipendiat Krister Salamonsen ved Universitetet i Nordland studiested Helgeland. I denne forbindelse ønsker vi å rette en stor takk til informantene fra Momek Group AS; Wiggo Dalmo og Elise Husum, og fra Nordmiljø AS; Sten-Tore Reinfjell.

Vi vil også takke administrasjonen ved Universitetet i Nordland studiested Helgeland for samarbeidet gjennom fem år og for tilrettelegging for masterstudenter ved studiestedet. Også en takk til stipendiat Marianne Terese Steinmo og Siri Jakobsen for gode diskusjoner og innspill.

Mo i Rana, den 19. Mai 2011



Lars Erik Andreassen



Andreas Johansen

## Sammendrag

I denne masteroppgaven blir det sett nærmere på hvordan ressursutvikling kan bidra til å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder. Det blir fokusert på om det oppstår ressursgap gjennom entreprenøriell adferd i virksomheten, og hvilken betydning strategiske allianser og dynamiske kapabiliteter har for etableringen i et nytt forretningsområde.

Problemstilling som er definert for oppgaven er som følgende:

*"Hvordan kan utviklingen av eksisterende ressurser bidra til å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder?"*

For å besvare problemstillingen har vi utformet tre tilhørende forskningsspørsmål:

*F1: Har det gjennom entreprenøriell adferd i virksomheten oppstått et ressursgap i etableringen av et nytt forretningsområde?*

*F2: Hvilken betydning har strategiske allianser i etableringen av nye forretningsområder?*

*F3: Hvordan kan dynamiske kapabiliteter bidra til etableringen i nye forretningsområder?*

For å besvare problemstillingen er det gjennomført et casestudie av bedriftene Momek Group AS og Nordmiljø AS. Konteksten som det er fokusert på som nytt forretningsområde er bedriftenes etablering i petroleumsnæringen på Helgeland. Datamaterialet er basert på semi-strukturerte intervju av representanter fra casebedriftene og sekundærdata.

I analysen diskuteres det hvordan ulike corporate entrepreneurship-aktiviteter som oppkjøp, nyetablering, outsourcing og forskning og utvikling har blitt gjennomført for å

komme i posisjon for å etablere seg i petroleumsnæringen på Helgeland. For casebedriftene har det gjennom disse aktivitetene oppstått ressursgap som de har fått dekket gjennom strategiske allianser. I etableringen i petroleumssektoren er dynamiske kapabiliteter i casebedriftene identifisert. Det kommer videre frem at corporate entrepreneurship-aktiviteter, nettverk og strategiske allianser har hatt stor betydning for utviklingen av de dynamiske kapabilitetene. Casebedriftene har over tid utviklet ressurser som er nødvendige for å være etablert i petroleumsnæringen og de fortsetter denne utviklingen gjennom sine strategiske allianser. Dette definerer vi som et vedvarende konkurransefortrinn for Momek Group og Nordmiljø da de vil ha et forsprang på sine konkurrenter. I Momek Group og Nordmiljø har de oppnådd konkurransefortrinn gjennom at de har utviklet den dynamiske kapabiliteten ekstern observasjon og vurdering ved å kontinuerlig ha fokus på mulighetsorientering. Evnene som Momek Group og Nordmiljø har til å nyttiggjøre seg av sammensetningen av corporate entrepreneurship-aktiviteter, nettverk, strategiske allianser og dynamiske kapabiliteter beskriver vi som et vedvarende konkurransefortrinn.

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	II
Forord.....	III
Sammendrag .....	IV
Innholdsfortegnelse .....	VI
Tabelloversikt .....	VIII
Figuroversikt.....	IX
Oversikt over appendiks .....	X
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning .....	2
1.4 Oppgavens oppbygning.....	2
2.0 Teori .....	4
2.1 Entreprenørskap .....	4
2.2 Intraprenørskap/Corporate entrepreneurship.....	5
2.2.1 Ulike former for corporate entrepreneurship .....	5
2.2.2 Corporate venturing .....	7
2.2.3 Corporate entrepreneurship-aktiviteter.....	10
2.3 Ressursbasert teori.....	11
2.3.1 Introduksjon .....	11
2.3.2 Basisressurser.....	13
2.3.3 Ressurser og konkurransefortrinn .....	15
2.4 Dynamiske kapabiliteter.....	18
2.4.1 Introduksjon .....	18
2.4.2 Teoretisk utvikling av dynamiske kapabiliteter.....	19
2.4.3 Definisjon av dynamiske kapabiliteter .....	20
2.4.4 Hovedtyper av dynamiske kapabiliteter .....	21
2.4.5 Strategiske allianser og nettverk.....	24
2.5 Teoretisk rammeverk .....	27
3.0 Metode .....	29
3.1 Forskningsmetode.....	29
3.1.1 Positivismen.....	30
3.1.2 Sosialkonstruksjonismen .....	31
3.1.3 Hermeneutikk .....	32
3.2 Forskningsdesign .....	32
3.2.1 Casedesign.....	33
3.3 Utvalg .....	35
3.4 Datainnsamling.....	36
3.4.1 Utforming av intervjuguide .....	37
3.4.2 Gjennomføring av intervjuet.....	37
3.5 Analyse av data .....	39
3.6 Sekundærdata .....	40
3.7 Dataevaluering.....	40

3.8 Kritisk perspektiv på anvendt metode .....	42
4.0 Beskrivelse av bransje og casebedrifter .....	43
4.1 Petroleumsnæringen på Helgeland .....	43
4.2 Momek Group AS .....	47
4.3 Nordmiljø AS .....	49
5.0 Analyse og diskusjon .....	52
5.1 Corporate entrepreneurship og ressursgap.....	52
5.2 Strategiske allianser .....	59
5.3 Dynamiske kapabiliteter.....	65
5.4 Utviklingen av dynamiske kapabiliteter .....	69
5.5 Oppsummering av analyse.....	70
6.0 Konklusjon .....	72
6.1 Avsluttende betraktninger.....	74
6.2 Forslag til videre forskning .....	75
7.0 Litteraturliste .....	76
7.1 Artikkel- og bokkilder .....	76
7.2 Internettkilder.....	80
8.0 Appendiks .....	82

## Tabelloversikt

Tabell 2.1 – Oversikt over definisjoner	20
Tabell 3.1 – Fire designstrategier for casestudier (Johannesen et al. 2005:85)	34
Tabell 4.1 – Oversikt over gassfunn utenfor Helgeland	46
Tabell 4.2 – Nøkkeltall Momek Group AS ( <a href="http://www.forvalt.no">www.forvalt.no</a> <sup>1</sup> )	48
Tabell 4.3 – Nøkkeltall Nordmiljø AS ( <a href="http://www.forvalt.no">www.forvalt.no</a> <sup>3</sup> )	50



## Figuroversikt

Figur 2.1 – Fire typer og formål med investeringen (Chesbrough, 2002:7)	9
Figur 2.2 – Ressursbasert rammeverk for corporate entrepreneurship og strategiske allianser (Teng, 2007:121)	10
Figur 2.3 – Sammenhengen mellom heterogenitet, immobilitet, VRIO-rammeverket og vedvarende konkurransefortrinn (Barney og Clark, 2007:69)	15
Figur 2.4 – Fire forutsetninger for vedvarende konkurransefortrinn (Peteraf, 1993:186)	17
Figur 2.5 – Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter (Madsen, 2007:73)	23
Figur 2.6 – Teoretisk rammeverk for analyse (Forfatterne, 2011, basert på Teng, 2007)	28
Figur 3.1 – Struktur for intervjuguide	37
Figur 4.1 – Utviklingsløpet for feltutbygginger (Fakta om petroleum Nordland 2011)	45
Figur 4.2 – Petroleumsomsetning i 2008 og 2010 (Levert 2008 og Levert 2010)	46
Figur 4.3 – Selskapsstruktur Momek Group AS ( <a href="http://www.forvalt.no">www.forvalt.no</a> <sup>2</sup> )	49
Figur 4.4 – Selskapsstruktur Nordmiljø AS ( <a href="http://www.forvalt.no">www.forvalt.no</a> <sup>4</sup> )	51
Figur 5.1 – Konkretisert rammeverk gjennom funn fra analysen (Forfatterne, 2011)	71

## Oversikt over appendiks

Appendiks 1: Intervjuguide Momek Group AS – Wiggo Dalmo	82
Appendiks 2: Intervjuguide Momek Group AS – Elise Husum	84
Appendiks 3: Intervjuguide Nordmilø AS – Sten-Tore Reinfejl	85
Appendiks 4: Kategorier i NVivo 9	87

## Begrepsforklaring

### *Helgeland*

Består av de 18 kommunene Bindal, Sømna, Brønnøy, Vega, Vevelstad, Alstadhaug, Leirfjord, Herøy, Dønna, Nesna, Lurøy, Træna, Rødøy, Grane, Hattfjelldal, Vefsn, Hemnes og Rana. På Helgeland er det fire byer, Brønnøysund, Mo i Rana, Mosjøen og Sandnessjøen ([www.helgelandsinfo.no](http://www.helgelandsinfo.no)).

### *Kontinentalsokkel*

Er den undersjøiske forlengelsen av landmassen ut til de store havdyp.

Kontinentalsokkelen er underlagt kyststatens nasjonale myndighet. De store havdyp er derimot internasjonalt område ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)<sup>1</sup>).

### *Petroleum*

Betegnelsen omfatter alle flytende og gassformige hydrokarboner som finnes i naturlig tilstand i undergrunnen samt andre stoffer som utvinnes i forbindelse med slike hydrokarboner ([www.npd.no](http://www.npd.no)).

## 1.0 Innledning

I dette kapitlet presenteres oppgavens aktualisering, problemstilling, forskningsspørsmål, avgrensninger og oppgavens oppbygning.

### 1.1 Aktualisering

Det norske oljeeventyret begynte med funnet av Ekofisk i 1969 på kontinentalsokkelen. Dette markerte starten for velferdsstaten Norge slik vi kjenner den i dag. Petroleumsvirksomheten har gjennom over 40 år skapt verdier for over 8000 milliarder NOK. I 2009 bidro petroleumssektoren alene for 22% av den totale verdiskapningen i Norge. Fra oppstarten av petroleumsvirksomheten er det investert betydelige summer i leting, feltutbygging, transportinfrastruktur og landanlegg. Ved utgangen av 2009 var det målt i dagens pengeverdi investert ca. 3000 milliarder NOK ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)<sup>2</sup>). Utvinningen av olje og gass på Helgeland tok til med Statoil som operatør på Nornefeltet utenfor Sandnessjøen i 1997. Ved produksjonsstart var det kun et fåtall av bedrifter i Nordland som posisjonerte seg for de mulighetene som oppstod for leverandørindustrien. Mens i den senere tid har flere bedrifter fra regionen fått spennende oppdrag i næringen. Men opp gjennom årene siden Nornefeltet kom i produksjon har mange muligheter gått tapt. Dette skyldes i hovedsak bedriftenes størrelse, mangel på kunnskap, ressurser og erfaring (Fakta om petroleum Nordland 2011). Dette har ført til at leverandørindustrien har vært nødt til å se på hvordan de skal kunne posisjonere seg i forhold til petroleumsnæringen som for mange vil være et helt nytt forretningsområde. Med Skarvfeltet hvor BP er operatør har det åpnet seg nye og spennende muligheter for leverandørindustrien. Fremover vil ikke temaet være om det vil bli petroleumssaktivitet i regionen, men heller hvor delaktig nord norske leverandørbedrifter ønsker å være (Fakta om petroleum Nordland 2011).

På bakgrunn av størrelsene på kontraktene innen petroleumsnæringen ser en tendens til at flere av leverandørbedriftene i regionene inngår strategiske allianser for å ha en mulighet til å ta del i næringen. For å undersøke nærmere hvilke faktorer som kan ha betydning for etableringen i et nytt forretningsområde har vi gjennomført et casestudie av to leverandørbedrifter som har satset mot offshorenæringen på Helgeland. Det er her interessant å se på hvordan ressursutviklingen i bedriftene har bidratt til å komme seg i

posisjon ovenfor næringen, og om utviklingen kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Bedriftenes evne til å anvende ressurser de har fått tilført og utviklet er det også interessant å se nærmere på.

## 1.2 Problemstilling

Følgende problemstilling er definert:

*"Hvordan kan utviklingen av eksisterende ressurser bidra til å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder?"*

I tillegg har vi utformet tilhørende forskningsspørsmål for å besvare vår problemstilling:

*F1: Har det gjennom entreprenøriell adferd i virksomheten oppstått et ressursgap i etableringen av et nytt forretningsområde?*

*F2: Hvilken betydning har strategiske allianser i etableringen av nye forretningsområder?*

*F3: Hvordan kan dynamiske kapabiliteter bidra til etableringen i nye forretningsområder?*

## 1.3 Avgrensning

Det foretas her en avgrensning gjennom at det kun fokuseres på bedrifter som er tilknyttet petroleumsnæringen på Helgeland.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel en vil starte med en aktualisering hvor det vil komme frem hvorfor det er interessant å se nærmere på vårt valg av casestudie. Oppgavens hovedproblemstilling med tilhørende forskningsspørsmål vil presenteres og en avgrensning i forhold til oppgavens omfang vil bli gitt.

I kapittel to vil teori som er relevant for å besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål presenteres. Teorikapittelet avsluttes med et teoretisk rammeverk for den videre analysen.

Kapittel tre vil omhandle valg av metode. Her vil det redegjøres for valg av forskningsdesign, forskningsprosessen og til slutt en evaluering av metodevalget.

Kapittel fire vil innledningsvis begynne med en kort gjennomgang av petroleumsnæringen på Helgeland for å sette oppgaven inn i en kontekst. Videre følger en presentasjon av casebedriftene.

I kapittel fem vil det bli gjennomført en analyse av empiriske funn, knyttet opp mot det teoretiske rammeverket og vår problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel seks vil vi oppsummere våre funn, komme med en konklusjon og forslag til videre forskning.

## 2.0 Teori

I det følgende presenteres teori som vi benytter for å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Kapittelet begynner med en kort introduksjon av entreprenørskap som begrep. Videre blir fokus rettet mot tre hoveddeler som består av teori om intraprenørskap/corporate entrepreneurship, ressursbasert teori og dynamiske kapabiliteter. Teori om intraprenørskap/corporate entrepreneurship er aktuelt å se på fordi det kan være med på å beskrive strategiske beslutninger for etablering i nye forretningsområder. Teori rundt ressurser og dynamiske kapabiliteter er interessant å se på når en skal identifisere ressurser eller ressursbehov som gir konkurransefortrinn i nye forretningsområder.

### 2.1 Entreprenørskap

Ordet *entreprenør* kommer fra det franske ordet *entre*, som betyr "i mellom", og *prendre*, som betyr "å ta". Ordet var opprinnelig benyttet for å beskrive personer som "tok risikoen" mellom kjøper og selger eller de som påtok seg risikoen for å starte en ny virksomhet (Bolton og Thompson, 2004). Innen økonomisk teori ble begrepet *entreprenør* først gang anvendt av Richard Cantillon i 1755. I det tyvende århundre har Schumpeter (1934) sin definisjon av en *entreprenør* stått sentralt. Schumpeter (1934) definerer *entreprenøren* som en person som skaper nye produkter, prosesser, markeder eller organisasjonsformer gjennom å sette sammen nye kombinasjoner av ressurser. *Entreprenørskap* er da prosessen der en setter sammen de nye kombinasjonene av ressurser (Sharma og Chrisman, 1999).

Gjennom den senere tid er det kommet en rekke bidrag på definisjoner av *entreprenørskap* og *entreprenøren*. Kjeldsen (1991), gjengitt i Jensen et al. (2006) beskriver *entreprenørskap* som å erkjenne muligheter, fremskaffe og organisere ressurser, utvikle den mest hensiktsmessige kapabilitet, samt koordinere alle de nødvendige aktivitetene inntil utnyttelsen av forretningsmuligheten ligger i drifts- og administrasjonsrollen. *Entreprenørskap* krever i følge Jensen et al. (2006) at en har øyne for forretningsmuligheter og en evne til å tilegne seg de ressurser som skal til for å bygge en forretning. Bolton og Thompson (2004:16) definerer *entreprenøren* som:

*"A person who habitually creates and innovates to build something of recognised value around perceived opportunities".*

I denne definisjonen beskriver "en person" også en gruppe av mennesker, team eller organisasjoner som er entreprenørielle (Bolton og Thompson, 2004).

Etableringen av nye virksomheter eller å skape seg et nytt forretningsområde handler om å skape vekst. Hvilke ambisjoner en har for vekst kan være forskjellig, men formålet er å skape noe som ikke har eksistert før (Jensen et al. 2006).

## 2.2 Intraprenørskap/Corporate entrepreneurship

Begrepet corporate entrepreneurship brukes for å beskrive entreprenøriell atferd innenfor en større eksisterende organisasjon (Burns, 2008). Begrepet intraprenørskap eller intraprenørskap brukes også for å beskrive fenomenet. Sharma og Chrisman (1999:18) definerer corporate entrepreneurship på følgende måte:

*"Corporate entrepreneurship is the process whereby an individual or a group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization."*

Morris et al. (2008) velger å bruke begrepet corporate entrepreneurship for å beskrive entreprenørskap i etablerte virksomheter i stedet for intraprenørskap. Dette begrunnes med at ordet "intraprenørskap" kan mistolkes og oppfattes som noe unikt og annerledes i forhold til entreprenørskap. Morris et al. (2008) sier videre at corporate entrepreneurship, selv om det er noen viktige forskjeller, er mye av det samme som entreprenørskap bare i en annen kontekst. Uten entreprenørskap i en bedrift vil det ikke være mulig å oppnå vedvarende konkurransefortrinn enten det er snakk om en nyoppstartet bedrift som normalt beskrives gjennom entreprenørskapsbegrepet, eller i en allerede eksisterende bedrift (corporate entrepreneurship).

### 2.2.1 Ulike former for corporate entrepreneurship

Det finnes ulike former for entreprenørskap i etablerte virksomheter. Morris et al. (2008) presenterer syv ulike måter corporate entrepreneurship kan oppstå i en virksomhet.



*Tradisjonell forskning og utvikling*

Denne aktiviteten består vanligvis av en egen avdeling i organisasjonen sammensatt av personell med teknisk kompetanse som jobber med å forbedre eksisterende produkter og utvikle nye. Arbeidet er forskningsbasert og det jobbes hele tiden med et visst antall prosjekter i avdelingen, og prosjektene er normalt sterkt knyttet til bedriftens nåværende strategiske retning.

*Midlertidig arbeidsgruppe (Ad hoc venture team)*

Virksomhetens ledelse ser en mulighet eller føler seg truet av konkurrenter og setter derfor sammen en selvstyrt arbeidsgruppe til å løse en oppgave. Gruppen settes sammen av personer fra ulike deler av virksomheten og de blir gitt større frihet og fleksibilitet for å løse arbeidsoppgavene enn hva som er normalt i resten av bedriftens avdelinger. I tillegg blir de gitt en budsjetttramme og en tidsfrist å jobbe innenfor.

*Egen venture divisjon (New venture divisions or groups)*

Dette er en permanent enhet opprettet hvor målet er å komme opp med banebrytende innovasjon og skape nye markeder for virksomheten. Enheten opererer separat fra resten av virksomheten og fokuserer derfor ikke på bedriftens kunder, konkurrenter, kostnader, produkter osv. Enheten kan ses på som en inkubator og selv om det de produserer har sammenheng med virksomhetens kjernekompetanse vil hovedfokuset være på innovasjoner som kan bidra til at virksomheten tar nye strategiske retninger.

*Pådriveren (Champions and the mainstream)*

Dette er en form for corporate entrepreneurship som avledes fra en hvilken som helst person eller avdeling fra et hvilket som helst nivå i organisasjonen. Ansatte ser en mulighet og utvikler innovative konsepter som de forsøker å selge til toppledelsen. Ofte tas kreative metoder i bruk for å oppnå målet, som uformelle nettverk, utveksling av tjenester, de tigger til seg og låner ressurser. Store deler av arbeidet foregår også i det skjulte og det jobbes hardt for å få aksept for ideene hos ledelsen.

### *Oppkjøp*

Dette er en form hvor en oppnår entreprenøriell vekst gjennom oppkjøp av andre selskaper. Fokuset er her å foreta oppkjøp som tilfører bedriften kunnskap, teknologi og kunder som er kompletterende i forhold til bedriftens strategiske retning.

### *Outsourcing*

Outsourcing er et naturlig valg for enkelte dersom det medfører for store kostnader å implementere nødvendig infrastruktur og personell i egen virksomhet for å få jobben gjort. En annen grunn til at en velger outsourcing er den raske teknologiske utviklingen som gjør at en selv kanskje ikke henger med og derfor velger å la andre utføre en bestemt oppgave.

### *Hybrid form*

Den siste formen for corporate entrepreneurship er hvor en kombinerer de ulike formene beskrevet ovenfor. Det kan være at en kombinerer en eller flere av formene alt etter hvilken kontekst virksomheten befinner seg i.

#### **2.2.2 Corporate venturing**

Corporate venturing, heretter CV, forklares av Sharma & Chrisman (1999) som entreprenørielle handlinger hvor etablerte virksomheter investerer i mindre bedrifter og/eller oppretter nye bedrifter. CV kan deles inn i tre ulike former, intern CV, ekstern CV og Joint CV (Covin og Miles, 2007). Sistnevnte form, Joint CV går også under betegnelsen *cooperative corporate venturing* (Morris et al. 2008). Intern CV vil si at en ny virksomhet opprettes og eies av selskapet. Disse nyopprettede virksomhetene opererer normalt innenfor eierbedriftens eksisterende selskapsstruktur, men kan også være lokalisert utenfor som en delvis uavhengig enhet (Morris et al. 2008). Ekstern CV er investeringer som legger til rette for opprettelse og/eller vekst i en ekstern virksomhet utenfor morselskapets organisasjonsstruktur (Covin og Miles, 2007). Selskapene det investeres i er ofte veldig unge, eller i en tidlig vekstfase (Morris et al. 2008). Joint VC er når virksomheter opprettes og eies av to eller flere selskaper. De eksisterer vanligvis som eksterne enheter og driver utover morselskapenes organisatoriske grenser (Morris et al. 2008).

Chesbrough (2002) har laget et rammeverk som viser sammenhengen mellom et selskaps investeringer og selskapets strategiske agenda. Han plasserer fire ulike investeringsstrategier langs to dimensjoner. Den første dimensjonen tar for seg om investeringen er strategisk eller finansiell. Med en strategisk investering er målet å øke salg og profitt for den investerende bedriften, mens med en finansiell investering er målet høy avkastning. Den andre dimensjonen går på hvor like de operasjonelle evnene (ressurser og prosesser) eller kapabilitetene til den investerende bedriften og bedriften det investeres i er.

#### *Drivende investeringer*

Dette er strategiske investeringer hvor de operasjonelle evnene mellom bedriften som investerer (bedrift A) og bedriften det investeres i (bedrift B) er like. Det vanlige er at bedrift A investerer i bedrift B som har sin virksomhet innenfor det samme markedet. Formålet med investeringen kan være at bedrift A selv ønsker å utforske et produktområde som bedrift B allerede opererer i. Dersom investeringen viser seg å bli en suksess vil bedrift A dra nytte av dette i sine fremtidige produktlanseringer innenfor dette forretningsområdet. Hvis investeringen ikke blir en suksess vet bedrift A hvilke fallgruver de må passe seg for innenfor det gitte forretningsområdet. Det som er viktig å merke seg ved slike investeringer er at de styrker strategien i nåværende forretningsområder, med dersom det skjer endringer i bedriftens omgivelser som tvinger bedriften til å tenke nytt og gå utenfor sine eksisterende kapabiliteter vil ikke en slik investering hjelpe stort.

#### *Muliggjørende investeringer*

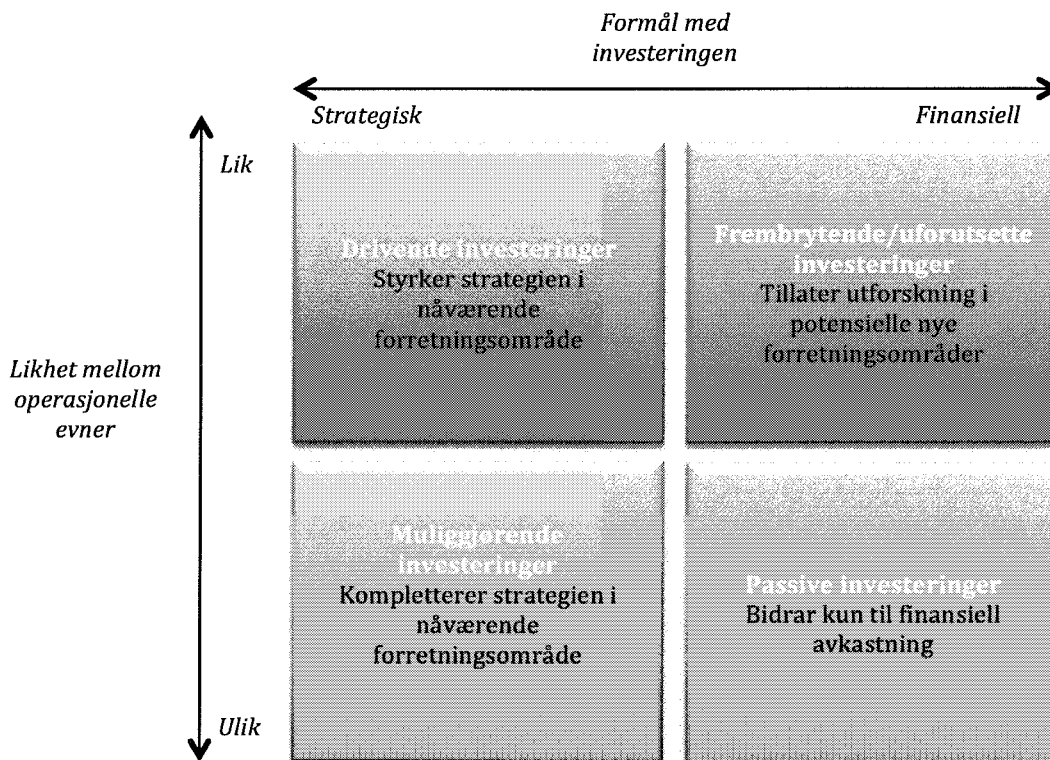
Dette er strategiske investeringer hvor de operasjonelle evnene mellom bedriften som investerer og bedriften det investeres i er ulike. Målet er å investere i en type selskaper slik at etterspørselen etter ens egne produkter øker. Et eksempel på en slik investering er hva mikroprosessor produsenten Intel gjorde på 1990 tallet. De investerte i et stort antall selskaper som produserte video-, lyd- og grafikkmaskinvare og programvare. Datamaskinene som skulle kjøre disse produktene krevde kraftigere prosessorer, og dermed økte salget av Intels produkter. Slike investeringer vil også ha sine ulemper. Dersom en selv ikke klarer å utnytte en vesentlig del av markedet en stimulerer vil en gi konkurrenter en stor mulighet til å ta en bit av kaken.

*Frembrytende/uforutsette investeringer*

Dette er finansielle investeringer hvor de operasjonelle evnene mellom bedriften som investerer og bedriften det investeres i er like. Dette er i hovedsak finansielle investeringer hvor bedriften det investeres i tilfører lite til selskapets nåværende strategi. Det kan derimot oppstå tilfeller hvor uforutsette endringer i bedriftens forretningsområde gjør at investeringen viser seg å være strategisk verdifull. Dersom dette skjer vil verdien av den strategiske styrkingen være større enn en ren finansiell avkastning av investeringen.

*Passive investeringer*

Dette er finansielle investeringer hvor de operasjonelle evnene mellom bedriften som investerer og bedriften det investeres i er ulike. Bedriften som investerer vil ha liten mulighet til å forbedre og styrke sine egne strategier da dette ses på som en ren finansiell plassering. De fire ulike investeringsstrategiene oppsummeres i figur 2.1.

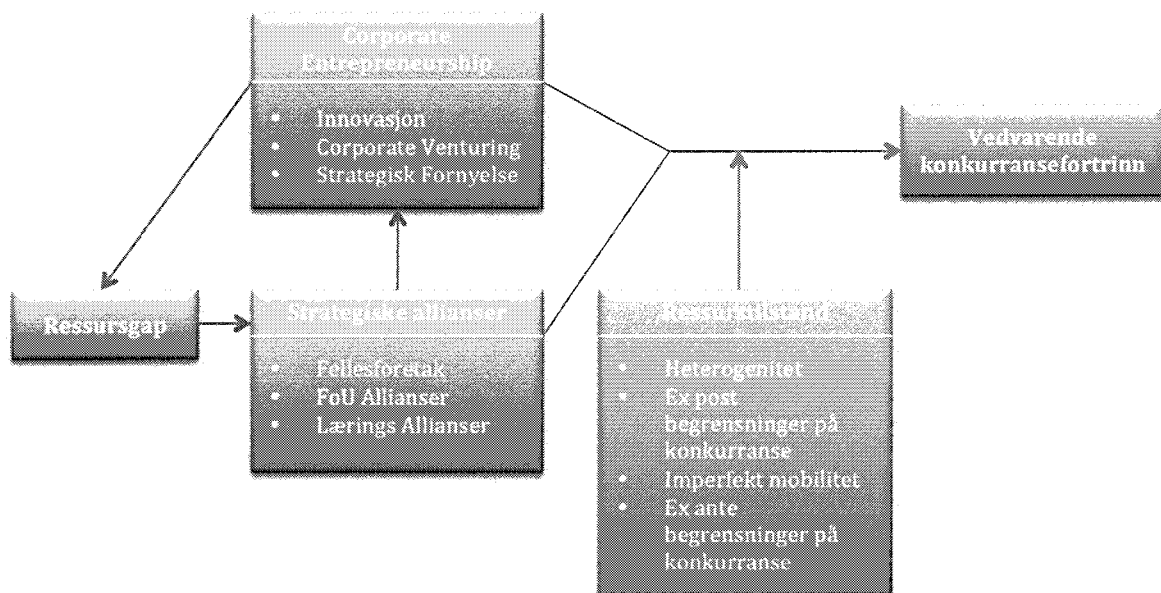


Figur 2.1 - Fire typer og formål med investeringen (Chesbrough, 2002:7).

### 2.2.3 Corporate entrepreneurship-aktiviteter

I følge Teng (2007) kan det oppstå et ressursgap gjennom corporate entrepreneurship-aktiviteter (CE-aktiviteter). Ressursgapet som oppstår kan blant annet dekkes gjennom strategiske allianser, og med ressursenes samlede egenskaper kan virksomheten etablere vedvarende konkurransefortrinn.

Teng (2007) har satt opp et ressursbasert rammeverk for corporate entrepreneurship og strategiske allianser, dette illustreres i figur 2.2.



Figur 2.2 - Ressursbasert rammeverk for corporate entrepreneurship og strategiske allianser (Teng, 2007:121).

Et ressursgap kan i følge Teng (2007) defineres etter type og mengde av ressursene virksomheten har behov for. Slike ressursgap oppstår på bakgrunn av at entreprenørielle virksomheter stadig søker etter nye muligheter uavhengig av de nåværende ressursene de kontrollerer (Stevenson og Jarillo, 1990). Det er fire ulike måter å fylle et ressursgap på, disse er gjennom intern utvikling, markedstransaksjoner (eks. tilegnelse av enkeltressurser som menneskelige og fysiske ressurser), oppkjøp, og strategiske allianser. Med bakgrunn i vårt forskningsspørsmål vil fokuset være på strategiske allianser. Den fundamentale grunnen til at strategiske allianser inngås er at virksomheter mangler essensielle og verdifulle ressurser (Das og Teng, 2000, gjengitt i

Teng, 2007). Et eksempel på et slikt ressursgap kan være manglende kapasitet i ledelsen, noe som ofte oppstår i virksomheter som vokser raskt (Barringer et al., 1998, gjengitt i Teng, 2007).

I følge modellen må virksomhetene for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn gjennom sine CE-aktiviteter og strategiske allianser søke å oppnå en ønsket ressurstilstand. Tilstanden er ikke begrenset til å gjelde en enkelt ressurs, men det er ansett som ønskelig at virksomhetens samlede ressursprofil har denne tilstanden (Teng, 2007). Hvilke spesielle egenskaper ressursene må inneha blir nærmere redegjort for i neste delkapittel.

### 2.3 Ressursbasert teori

Idet følgende vil vi redegjøre for ressursbasert teori, definisjon og kategorisering av ulike ressurser, samt hvordan ressurser bidrar til å skape konkurransefortrinn. Ressurser har en sentral rolle i modellen av Teng (2007) som er presentert ovenfor, derfor er det interessant å se nærmere på ulike typer ressurser og hvilke egenskaper de har.

#### 2.3.1 Introduksjon

Strategianalyser utviklet på 1980-tallet fokuserte hovedsakelig på forholdet mellom strategi og eksterne omgivelser. Et fremtredende eksempel på dette fokuset er forskningen Michael Porter gjorde (Grant, 1991). Porter analyserte industristrukturen og konkurransedyktig plassering i forhold til den. I ettertid har fokuset endret seg, og interessen rundt bedriftens ressurser som fundament i strategiutviklingen har blomstret. Denne interessen uttrykker misnøye mot neoklassisk økonomisk teori eller likevektsteorien, som hevder at bedriften når et punkt hvor ressursene utnyttes optimalt og hvor ytterligere ekspansjon vil føre til avtagende utbytte (Grant, 1991). Videre har det skjedd utvikling på flere fronter. På konsernnivå ble det rettet oppmerksomhet mot hvilken rolle konsernets ressurser hadde i forhold til å sette industrielle og geografiske grenser rundt en virksomhets aktiviteter. På bedriftsnivå ble det gjort undersøkelser på forholdet mellom ressurser, konkurranse og lønnsomhet, inkludert analyser av hvordan bedrifter etterligner hverandre (competitive imitation), avkastningen av innovasjon, betydningen av imperfekt informasjon for å skape lønnsomhetsforskjeller mellom konkurrerende virksomheter, og om akkumulering av

ressurser kan skape vedvarende konkurransefortrinn. Sammen har disse bidragene bidratt til utviklingen av begrepet ressursbasert syn (resource-based view) (Grant, 1991).

En av de store bidragsyterne til det ressursbaserte synet på bedrifter er Edith Penrose. Hun karakteriserte foretaket som "a pool of resources" i boken "The Theory of the Growth of the Firm" (Penrose, 1959). Penrose mente at en virksomhets vekstmuligheter var begrenset av to faktorer. Den ene er bedriftens vekstmuligheter som en funksjon av de ressurser bedriften kontrollerer, den andre faktoren er det administrative rammeverket for å koordinere disse ressursene (Penrose, 1959). En av de første publikasjonene om ressursbasert teori innenfor feltet strategisk ledelse ble utgitt av Wernerfelt i 1984 (Barney og Clark, 2007). Han forsøkte å utvikle en teori for konkurransefortrinn med utgangspunkt i de ressursene en virksomhet utvikler eller tar til seg, som et supplement til Porters teori om konkurransefortrinn basert på markedsposisjonering. Han så på de samme utfordringene i forhold til hvordan en virksomhet kan skape seg konkurransefortrinn som Porter gjorde, men i lys av ressursene en virksomhet kontrollerer, eller et ressursperspektiv. Derfor kalte Wernerfelt sine ideer for det ressursbaserte syn (Barney og Clark, 2007).

For å synliggjøre hva som menes med konkurransefortrinn, legges definisjonen utviklet av Peteraf og Barney til grunn i den videre gjennomgangen. Konkurransefortrinn blir av Peteraf og Barney (2003:314) definert som:

*"An enterprise has a Competitive Advantage if it is able to create more economic value than the marginal (break even) competitor in its product market"*

For å få full forståelse av definisjonen av konkurransefortrinn, definerer Peteraf og Barney (2003:314) økonomisk verdi som:

*"The Economic Value created by an enterprise in the course of providing a good or a service is the difference between the perceived benefits gained by the purchasers of the good and the economic cost to the enterprise"*

Altså en bedrift har et konkurransefortrinn dersom den klarer å skape mer økonomisk verdi enn en "brake even" konkurrent i sitt produktmarked. Det betyr at virksomheten

med et konkurransefortrinn skaper mer økonomisk verdi på et punkt hvor konkurrenten går i null. Med økonomisk verdi menes differansen mellom kjøperens oppfattede verdi av produktet eller tjenesten, og kostnaden bedriften har forbundet med produktet eller tjenesten.

### 2.3.2 Basisressurser

I litteraturen finnes det mange ulike definisjoner og forklaringer på hva ressurser er. Wernerfelt (1984:172) hevder at ressurser er [...] *alle håndgripelige og ikke håndgripelige egenskaper organisasjonen har*. Barney (2002:155) definerer ressurser som [...] *alle eiendeler, kapabiliteter, kompetanser, organisatoriske prosesser, bedriftsegenskaper, informasjon, kunnskap etc. kontrollert av en bedrift, som gjør den i stand til å utvikle og iverksette strategier tilpasset for å forbedre produktivitet og effektivitet*. Teece et al. (1997:516) sier at ressurser er [...] *bedriftsspesifikke eiendeler som er vanskelige, om ikke umulig å imitere*. Om denne definisjonen sier Madsen (2006) at Teece et al. (1997) tar forutsetninger for det ressursbaserte perspektivet inn i ressursbegrepet. Penrose (1959) deler ressursene inn i to kategorier, menneskelige og fysiske ressurser, mens Barney (2002) deler ressursene inn i fire kategorier, menneskelige, fysiske, finansielle og organisatoriske ressurser. Dollinger (1999) gjengitt i Madsen (2006) legger til ytterligere to kategorier, som er teknologiske ressurser og omdømme som ressurs.

#### *Menneskelige ressurser*

Mennesket er et kritisk element i forhold til om en bedrift oppnår suksess. Wickham (2006) sier at finansielle eller fysiske ressurser i seg selv ikke er unike, og kan derfor ikke i seg selv bidra til å skape et konkurransefortrinn. Det er menneskene i bedriftene som må bruke ressursene på en unik og innovativ måte. Menneskelige ressurser omfatter ledernes og arbeidernes opplæring, erfaring, vurderingsevne, intelligens, relasjoner og innsikt (Barney, 2002). Wickham (2006) nevner mer spesifikt at teknologisk ekspertise, organisatoriske egenskaper, kommunikasjonsevne spesielt i forhold til salg mot kunder og investorer, og lederskapsevner som viktige menneskelige ressurser.



### *Fysiske ressurser*

De fysiske ressursene er de håndgripelige ressursene bedriften utnytter for å levere et produkt på markedet. Fysiske ressurser kan bestå av fysisk teknologi, bedriftens fabrikker og utstyr, geografisk plassering og tilgangen til råmateriale (Barney, 2002).

### *Finansielle ressurser*

De finansielle ressursene er de mest likvide ressursene ettersom de omgående kan benyttes til å anskaffe andre ressurser. Wickham (2006) hevder at de vanligste formene for finansielle ressurser er kontanter, kassakreditt, lån, utestående fordringer, investert kapital (investorer som tilfører virksomheten kapital mot belønning i form av avkastning) og investering i andre bedrifter som ofte er langsiktige plasseringer. I tillegg til disse, nevner Barney (2002) også tilbakeholdt overskudd som en viktig finansiell ressurs.

### *Organisatoriske ressurser*

Av viktige organisatoriske ressurser nevnes formelle rapporteringssystemer, formell og uformell planlegging, kontroll og koordineringssystemer, kultur og omdømme og uformelle forhold mellom grupper internt i virksomheten og mellom virksomheten og dens omgivelser (Barney, 2002).

### *Teknologiske ressurser*

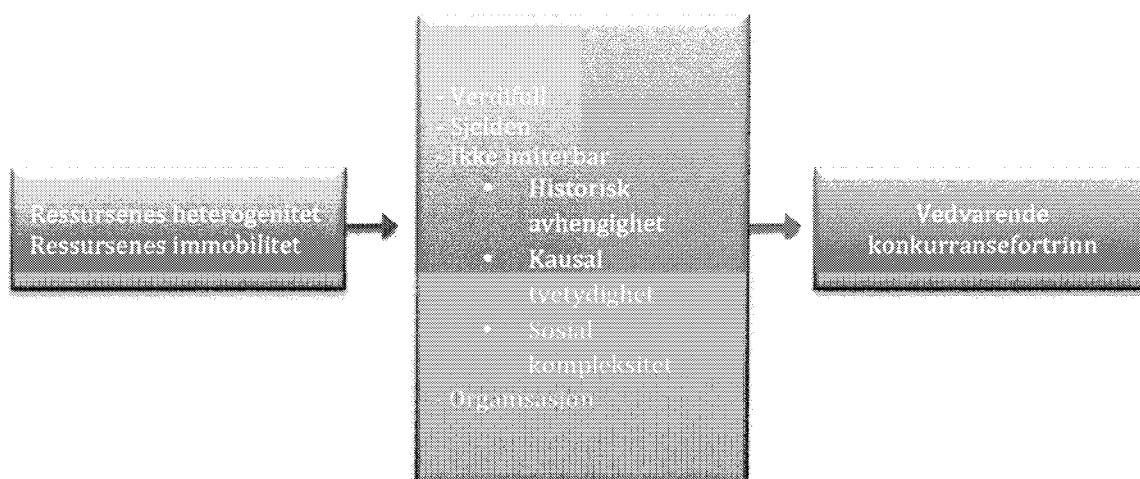
Teknologiske ressurser ses på av Dollinger (1999), gjengitt i Madsen (2006) som prosesser, systemer eller fysiske omforminger. Herunder: laboratorier, FoU innretninger, testing og kvalitetskontroll, patenter, oppskrifter, lisenser og varemerker/copyright. Hofer og Schendel (1978), gjengitt i Madsen (2006) nevner høykvalitetsprodukter, lavkostnadsfabrikker og merkeloyalitet som viktige teknologiske ressurser.

### *Omdømme*

Omdømme som ressurs er oppfatningen av bedriften i omgivelsene, samt merkeloyalitet på produktnivå og bedriften som globalt symbol på selskapsnivå (Dollinger, 1999, gjengitt i Madsen 2006).

### 2.3.3 Ressurser og konkurransefortrinn

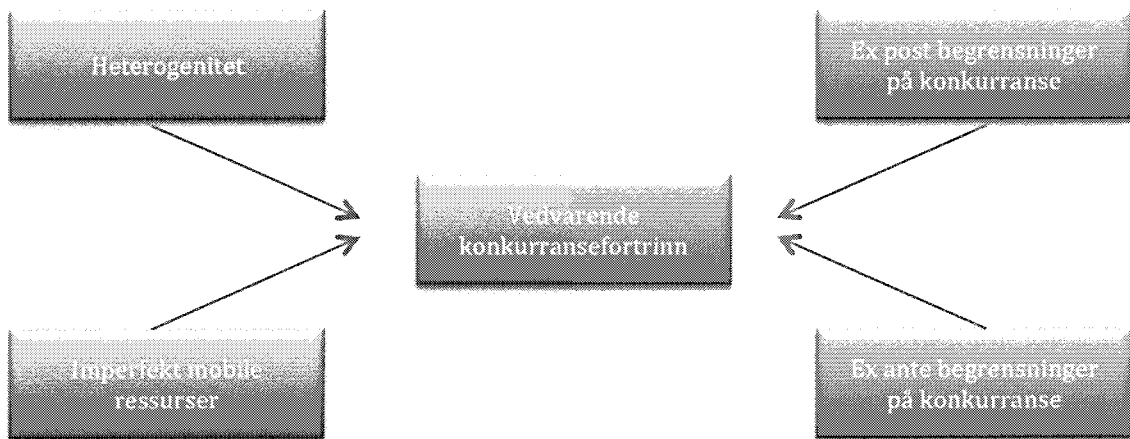
En viktig årsak til at enkelte bedrifter oppnår vekst og suksess er at de på en eller annen måte skaper seg et konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter. Ut i fra definisjonen av konkurransefortrinn nevnt tidligere er bedriften i en slik posisjon dersom de klarer å gjøre noe annerledes enn konkurrentene slik at de skaper mer økonomisk verdi, som igjen tilsier at produktet eller tjenesten de leverer er verdifull for kunden. Dersom bedriften klarer å opprettholde en slik posisjon over tid vil de ha et vedvarende konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter. Dette er noe som er svært utfordrende, og det vil stilles krav til ressursenes egenskaper og utnyttelsen av dem. Innenfor ressursbasert teori forutsettes det at ressurser må være heterogene og immobile for å bidra til vedvarende konkurransefortrinn i en virksomhet (Barney og Clark, 2007). Alvarez og Busenitz (2001) sier at en bedrifts unike samling av ressurser som også skiller seg fra konkurrentenes ressurser kan være verdifulle og medvirke til en virksomhets konkurransefortrinn. For at ressursene en bedrift kontrollerer skal kunne medvirke til å gi bedriften vedvarende konkurransefortrinn må de i følge Barney og Clark (2007) være *verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare* og bedriften må være *organisert* slik at de kan utnytte ressursene. Disse attributtene utgjør VRIO-rammeverket (valuable, rare, imperfectly imitable, organization). Nedenfor vises sammenhengen mellom heterogenitet, immobilitet, VRIO-rammeverket og vedvarende konkurransefortrinn.



Figur 2.3 - Sammenhengen mellom heterogenitet, immobilitet, VRIO-rammeverket og vedvarende konkurransefortrinn (Barney og Clark, 2007:69).

Ressurser er verdifulle når de bidrar til at bedriften kan implementere strategier som forbedrer effektiviteten, samt at de utnytter muligheter eller reduserer trusler i bedriftens omgivelser. Sjeldne ressurser gjør at konkurrerende bedrifter ikke kan implementere de samme strategiene som gir grunnlag til vedvarende konkurransefortrinn (Roos et al. 2005). I følge Barney og Clark (2007) er det tre grunner til at en ressurs kan være ikke imiterbar; historisk avhengighet, kausal tvetydighet og sosial kompleksitet. Unike historiske omstendigheter kan for eksempel omhandle bedriftens geografiske plassering. Det kan være at bedriftens lokalisering viser seg å være mye mer verdifull enn først antatt, noe som kan være umulig for en konkurrerende bedrift å kopiere. Kausal tvetydighet eksisterer når det er vanskelig å forstå sammenhengen eller linken mellom ressursene og bedriftens vedvarende konkurransefortrinn. Dersom dette er tilfelle vil det være vanskelig for en bedrift å kopiere strategiene til en suksessfull bedrift når en ikke vet hvilke ressurser den skal imitere. Sosial kompleksitet kan for eksempel være personlige relasjoner mellom ledere i bedriften eller bedriftens omdømme ovenfor leverandører og kunder. Selv om en kan se sammenhengen mellom en spesifikk ressurs og vedvarende konkurransefortrinn vil det være vanskelig for konkurrenter å imitere ressursen dersom det foreligger sosial kompleksitet bak ressursutnyttelsen. Det siste punktet i VRIO-rammeverket er organisasjon, og dette omfatter organisasjonens evne til å utnytte ressursene. Et eksempel på dette kan være interne rapporterings- og kontrollsystemer som gjør at ressursen blir utnyttet på en slik måte at de bidrar til å gi bedriften vedvarende konkurransefortrinn.

Gjennom å forsøke og forstå ressursene i forhold til kriteriene i modellen kan foretaket på en effektiv måte skaffe seg en oversikt over virksomhetens mål, omgivelsene den opererer i, konkurrenter, kundeverdi og den interne dynamikken i selskapet. Dette vil kunne bidra til å forbedre selskapets konkurransekraft i markedet (Roos et al. 2005). Peteraf (1993) har satt opp en modell på bakgrunn av fire kriterier han mener må være til stede for at en virksomhet skal kunne oppnå varige konkurransefortrinn. Kriteriene i modellen har mange likheter med sammenhengen mellom heterogenitet, immobilitet, VRIO-rammeverket og vedvarende konkurransefortrinn utviklet av Barney og Clark (2007).



Figur 2.4 - Fire forutsetninger for varig konkurransefortrinn (Peteraf, 1993:186).

### *Heterogenitet*

Den første forutsetningen i modellen er at ressursene må være heterogent fordelt mellom bedriftene. Det vil si at ikke flere bedrifter innehar de samme ressursfordelene. Dette oppstår dersom det er et begrenset tilbud av en ressurs, og som ikke lar seg utvide. Bedriften som disponerer en slik ressurs vil kunne oppnå en knapphetsgevinst dersom etterspørselen blir større enn tilbudet. Heterogenitet vil også foreligge dersom en bedrift oppnår en monopolsituasjon, hvor bedriften bevisst begrenser tilbudet for å øke prisen.

### *Ex post begrensninger på konkurranse*

For at et konkurransefortrinn skal kunne være varig må heterogenitets kravet bestå. Det som menes med ex post begrensninger på konkurranse er at det foreligger momenter som gjør det umulig for konkurrerende virksomheter å ta del av en knapphets- eller monopolgevinst som oppstår på bakgrunn av at ressursene er heterogent fordelt. For å begrense ex post konkurranse må ressursene som bidrar til konkurransefortrinn ikke kunne imiteres eller substitueres av andre. Peteraf (1993) nevner spesielt kausal tvetydighet som interessant i forhold til å begrense imitasjon, som også Barney og Clark (2007) uttrykker i VRIO-rammeverket.

### *Imperfekt mobile ressurser*

Imperfekt mobile ressurser eller perfekt immobile ressurser er ressurser som ikke kan omsettes. Det vil si at ressursene kun er verdifulle innenfor virksomheten.

### *Ex ante begrensninger på konkurranse*

Det som menes med ex ante begrensninger på konkurranse er at før en bedrift har tilegnet seg unike ressurser kan det ikke være fri konkurranse om disse ressursene. Peteraf (1993) forklarer dette med et eksempel. Hvis en antar at identiske bedrifter på forhånd samtidig oppdager at ved å okkupere et gitt geografisk område vil de kunne sikre seg en ikke imiterbar ressurs. På bakgrunn av dette vil hard konkurranse om området oppstå slik at gevinsten ved å inneha ressursen til slutt blir konkurrert bort. Et slikt område ville bare kunne bidratt til et konkurransefortrinn dersom en enkelt bedrift vet noe eller har en fordel i forhold til å tilegne seg ressursen (Peteraf, 1993).

## **2.4 Dynamiske kapabiliteter**

I det følgende vil det bli redegjort for teori om dynamiske kapabiliteter. Det vil bli gått gjennom utviklingen, definisjoner og en kategorisering av dynamiske kapabiliteter. Det dynamiske kapabilitets perspektivet foreslås som en videreutvikling av ressursbasert teori (RBT) (Teece et al. 1997). Ressursbasert teori har blant annet blitt kritisert for å være statisk og utilstrekkelig for å beskrive en virksomhets konkurransefortrinn i et endrende marked (Priem og Butler, 2001, gjengitt i Barreto, 2010).

### **2.4.1 Introduksjon**

En av de mest sentrale bidragsyterne til dynamiske kapabiliteter er Teece et al. (1997), og her beskrives begrepet dynamisk som kapasiteten til å fornye kompetanse for å oppnå samsvar med bedriftens hurtig skiftende omgivelser. Det kreves en viss innovativ respons når tiden til markedet og valget av tidspunkt er kritisk, der graden av teknologisk endring er hurtig og når det er vanskelig å forutse den fremtidige konkurransesituasjonen og markedsforholdene. Kapabiliteter beskriver i følge Teece et al. (1997) den nøkkelrollen strategisk ledelse har for å få en passende tilpasning, integrering og konfigurering av interne og eksterne organisatoriske kunnskaper, ressurser, og funksjonell kompetanse for å tilpasse seg endringene i omgivelsene. Med

bakgrunn i dette beskriver dynamiske kapabiliteter prosessen når virksomheter skal utvikle nye konkurransefortrinn (Madsen, 2006).

#### 2.4.2 Teoretisk utvikling av dynamiske kapabiliteter

Teece et al. (1997) identifiserer flere grupper av faktorer som vil hjelpe til å fastslå en bedrifts særegne kompetanse og dynamiske kapabiliteter. Disse organiseres i kategoriene prosess, posisjon og veivalg. En virksomhets konkurransefortrinn avhenger av dens ledelse og organisatoriske prosesser, som formes av eiendels situasjonen, og de veivalg en står ovenfor (Teece et al., 1997). Med ledelse og organisatoriske prosesser menes hvordan ting gjøres i virksomheten, og gjeldende mønstre for praksis og læring. Med posisjon refereres det til spesifikke evner til teknologi, intellektuelle egenskaper, komplementære eiendeler, kundebase, og eksterne relasjoner til leverandører og partnere. Veivalg beskriver de strategiske alternativer virksomheten står ovenfor, forekomst eller fravær av økende inntjening, og konsekvenser av de bestemte veivalg. Teece et al. (1997) understreker at en bedrifts nåværende posisjon ofte er formet av de veivalg en har gjort underveis.

Etter Teece et al. (1997) sitt studie om dynamiske kapabiliteter er det i de senere tiår kommet en rekke teoretiske bidrag på dynamiske kapabiliteter som det er interessant å se nærmere på. I følge Teece et al. (1997) kan en ikke oppnå konkurransefortrinn bare gjennom å ha tilgang til dyptgående kompetanse, man må også ha dynamiske kapabiliteter som er vanskelige å kopiere. Dynamiske kapabiliteter defineres av Eisenhardt og Martin (2000) som en virksomhets prosesser der ressurser benyttes for å tilpasse og skape markedsendringer. Eisenhardt og Martin (2000) anser dynamiske kapabiliteter som organisatoriske og strategiske rutiner, som virksomheter benytter for å tilegne seg nye ressurs sammensetninger i markeder som utvikler og endrer seg. I sitt studie av dynamiske markeder fant de ut at dynamiske kapabiliteter også er i markeder der endringstakten er moderat. Endringene i slike markeder forekommer ofte, men de er forutsigbare og utviklingen er lineær. Dette skiller seg fra Teece et al. (1997) som hevder at dynamiske kapabiliteter kun kan operere der virksomheter er i hurtig skiftende markeder eller omgivelser. Eisenhardt og Martin (2000) påpeker at i slike markeder vil effektive dynamiske kapabiliteter være avhengig av eksisterende kunnskap. Zahra et al. (2006) mener dynamiske kapabiliteter kan være mest verdifull

hvis det eksterne miljø endrer seg raskt eller uforutsett, men at et volatil eller endrende miljø ikke er en nødvendig komponent for dynamiske kapabiliteter.

Dynamiske kapabiliteter knyttes av Zollo og Winter (2002) med organisatorisk læring gjennom å beskrive dem som lærte og stabile mønstre av kollektive aktiviteter, som organisasjonen utvikler og modifiserer som sine egne rutiner i jakten på forbedret effektivitet. Et eksempel på dynamiske kapabiliteter er der en organisasjon prøver å tilpasse sine operasjonelle prosesser gjennom stabile aktiviteter som er dedikert til denne forbedringsprosessen. Dynamiske kapabiliteter oppstår gjennom læring, og utgjør de systematiske metoder som en virksomhet benytter for å modifisere sine operasjonelle rutiner (Zollo og Winter, 2002).

#### 2.4.3 Definisjon av dynamiske kapabiliteter

I utviklingen av det dynamiske kapabilitets perspektivet har det kommet en rekke ulike definisjoner på hva dynamiske kapabiliteter er. Vi har satt opp en oversikt over de mest sentrale definisjoner av dynamiske kapabiliteter i tabell 2.1.

Tabell 2.1 - Oversikt over definisjoner

Referanse:	Definisjon:
<b>Teece et al. (1997: 526)</b>	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competence to address rapidly changing environments.
<b>Eisenhardt og Martin (2000: 1007)</b>	The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.
<b>Zollo og Winter (2002: 340)</b>	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.
<b>Winter (2003:991)</b>	[...] one can define dynamic capabilities as those that operate to extend, modify or create ordinary capabilities.
<b>Zahra et al. (2006:924)</b>	We view dynamic capabilities as the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by the firm's principal decision-maker(s).

Zahra et al. (2006) beskriver sin definisjon av dynamiske kapabiliteter som en parallell med definisjonen til Winter (2003), der "ordinære" kapabiliteter karakteriseres som en organisasjons mulighet til å produsere et bestemt resultat, mens en dynamisk kapabilitet er deres overordnede mulighet til manipulere de "ordinære" kapabilitetene. Madsen (2007:56) definerer dynamiske kapabiliteter med utgangspunkt i definisjonene til Zahra et al. (2006), Winter (2003), Zollo og Winter (2002) og Teece et al. (1997) som:

*"Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e)".*

Denne definisjonen av Madsen (2007) vil bli lagt til grunn videre i oppgaven for å besvare problemstillingen. Videre vil det bli sett nærmere på hovedtypene av dynamiske kapabiliteter.

#### 2.4.4 Hovedtyper av dynamiske kapabiliteter

Madsen (2007) har klassifisert fire hovedtyper av dynamiske kapabiliteter, *ekstern observasjon og vurdering, intern ressursfornyelse, ekstern ressursanskaffelse og intern ressursomforming*. Denne klassifiseringen gjør det enklere å forstå hva dynamiske kapabiliteter er, og å forstå de forskjellige egenskapene de ulike dynamiske kapabilitetene innehar.

##### *1. Ekstern observasjon og vurdering*

Dette er dynamiske kapabiliteter som overvåker omgivelsene og som dermed gir tilgang til nye ideer, oppdager nye muligheter og vurderer disse. Stevenson og Jarillo (1990), gjengitt i Madsen (2007) sier at det å avdekke nye muligheter er selve kjernen i entreprenørielle og innovative handlinger. Dersom en bedrift skal kunne være konkurransedyktig over tid, må den kontinuerlig observere omgivelsene for raskt nok å finne nye ideer og forretningsområder. Ved å inneha en slik dynamisk kapabilitet vil en virksomhet ha evnen til å gjøre nødvendige endringer og forbedringer av produkter, tjenester og produksjonsprosesser i forhold til endringer i omgivelsene.



### *2. Intern ressursfornyelse*

Dette er dynamiske kapabiliteter som integrerer nye ressurser i eksisterende og effektive ressurskonfigurasjoner. I følge Eisenhardt og Brown (1999), gjengitt i Madsen, (2007) er det å kunne utbedre eller tilpasse forretningskonseptet når ressurser blir tilført, kombinert eller omgjort viktige egenskaper. En må kunne identifisere nye kombinasjoner av produktive ressurser i bedriften og utvide utnyttelsen av kapabilitetene. Slike dynamiske kapabiliteter kan eksempelvis være produktutviklingsrutiner eller strategisk beslutningstaking. Ledelsen kan her kombinere sine varierte ferdigheter og praktiske bakgrunn for å skape inntektsbringende produkter og tjenester (Eisenhardt og Martin, 2000, gjengitt i Madsen, 2007). En annen sentral intern ressursfornyende kapabilitet er medarbeidernes innsats. Å skape aksept for en endringskultur, hvor de ansattes arbeidsoppgaver og ansvarsområder hyppig endres vil være av betydning for å sikre et bredt sett av utviklingsressurser.

### *3. Ekstern ressursanskaffelse*

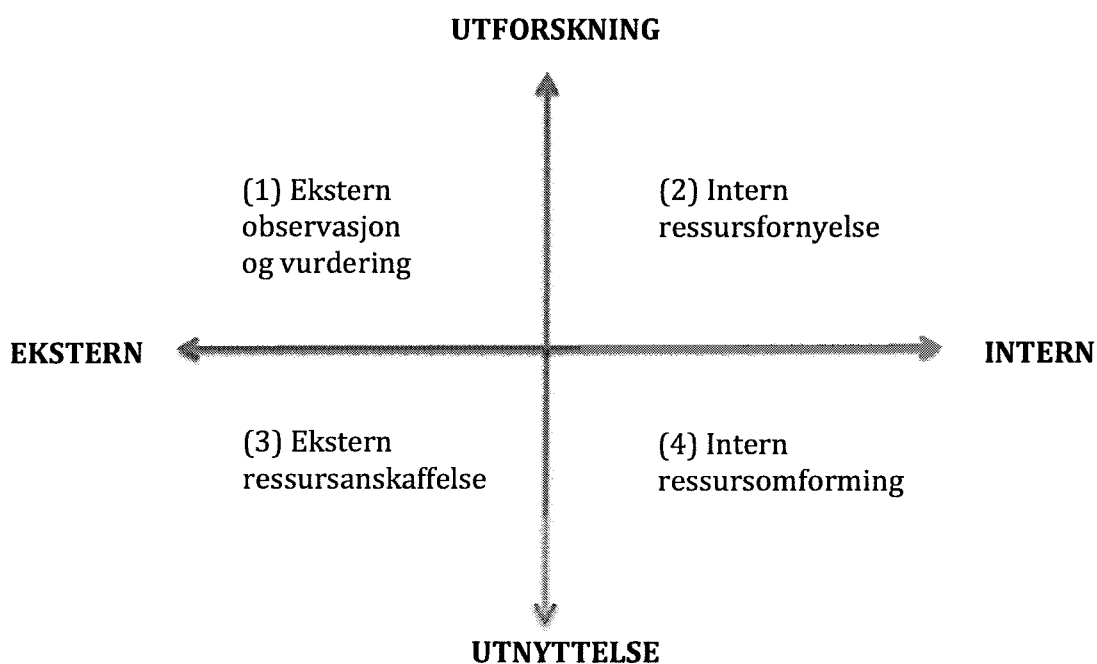
Dette er dynamiske kapabiliteter som skaffer og/eller kopler bedriften til eksterne ressurser. Å skaffe seg ressurser ved først å bygge opp en egenkapital i bedriften tar ofte for lang tid, særlig i dynamiske markeder. Det er også en risiko for at bedriften investerer i feil ressurser. Det som kan gi tilgang til kompletterende ressurser er å utvikle forretningsforbindelser gjennom personlig kontakt og tillit med enkeltpersoner og selskaper. Kjennetegnet ved slike nettverksressurser er at partene er opptatt av gjensidighet og å skape en vinn-vinn-situasjon begge veier.

### *4. Intern ressursomforming*

Dette er dynamiske kapabiliteter som omformer eller omdanner interne ressurser. Dette kan eksempelvis være evnen til å spre og iverksette de nylig vedtatte endringsinitiativene i bedriften. Dette kan skje gjennom en tilpasnings- eller kopieringsprosess hvor den nye kunnskapen og de vedtatte valgene tilpasses for bruk i nye konkurransesituasjoner (Zollo og Winter, 2002, gjengitt i Madsen, 2007). Dette muliggjør i følge Dougherty (1995), gjengitt i Madsen (2007) reorganisering av bedriftens ressurser, og gir muligheter til å eksperimentere med nye ideer. I små og mellomstore bedrifter kan reorganisering av ressurser være lettere å gjennomføre enn i store organisasjoner, på grunn av en enklere organisasjonsstruktur. Læring og

kunnskapservvelse kan skje gjennom repetisjon og eksperimentering (Teece et al., 1997, gjengitt i Madsen, 2007) og gjennom ressursomplussing, ressurstilpassing og samarbeidsrutiner (Eisenhardt og Martin, 2000, gjengitt i Madsen, 2007). En utvikling av kunnskapskapabilitetene er viktig for å skape vedvarende konkurransefortrinn. Teece et al. (1997), gjengitt i Madsen (2007) sier at økte ferdigheter i alle deler av en organisasjon medvirker til å skape vanskelig identifiserbare og ikke imiterbare bidrag til virksomhetens strategi, som igjen er viktig i forhold til å skape vedvarende konkurransefortrinn.

I følge Madsen (2007) skapes og utvikles de dynamiske kapabilitetene langs to hoveddimensjoner. Den første dimensjonen er en balanseringsprosess mellom nåtidige og fremtidige aktiviteter i bedriften, altså mellom utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende ressurser. Den andre dimensjonen sier noe om hvor dette foregår, om en er orientert mot eksterne eller interne aktiviteter. De fire hovedtypene av dynamiske kapabiliteter blir så plassert i kvadrantene rundt de to dimensjonene.



Figur 2.5 - Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter Madsen (2007:73).

Madsen (2007) avslutter med å si at ulike typer av dynamiske kapabiliteter kan plasseres inn i figuren over. Hvor viktige de ulike typene av dynamiske kapabiliteter er for en bedrift avhenger av situasjonen den er i. I en situasjon med store endringer i omgivelsene vil ekstern observasjon og vurdering være en viktig kapabilitet, mens hvis bedriften står ovenfor internt press i organisasjonen kan de interne ressursomformingskapabilitetene være viktigst.

#### 2.4.5 Strategiske allianser og nettverk

Her blir strategiske allianser og nettverk nærmere beskrevet og definert. Dynamiske kapabiliteter beskrives av Madsen (2007) som verktøy for endring i etablerte bedrifter, og i en endringsprosess kan et økt ressursbehov melde seg. Gjennom strategiske allianser og nettverk kan en få tilgang til ressurser som ikke kan nås ved organisk vekst eller oppkjøp (Borch et al., 2005).

##### *Strategiske allianser*

Strategiske allianser har etablert seg som en levedyktig organisasjonsform og er for den strategiske implementeringen av viktig betydning. Gjennom strategiske allianser har en mulighet for å skape ulike fordeler for bedriften en inngår allianse med. Eksempler på slike fordeler kan være tilgang til ny teknologi, komplementære ferdigheter, stordriftsfordeler og reduksjon av risiko (Inkpen, 2001).

Strategiske allianser kan defineres som samarbeidsprosjekter hvor en benytter ressurser og/eller ledelsesstruktur fra mer enn en eksisterende organisasjon (Inkpen, 2001). Inkpen (2001) trekker frem tre viktige karakteristikk med strategiske allianser. For det første vil bedriftene som har inngått partnerskap fortsatt være uavhengig etter dannelsen av alliansen. For det andre innehar allianser egenskapen med gjensidig avhengighet, som medfører at den ene parten er sårbar ovenfor den andre (Parkhe, 1993, gjengitt i Inkpen, 2001). Gjensidig avhengighet fører til at en deler på ledelse og kontroll som bidrar til kompleksitet i ledelsen av alliansen og ofte skapes det en signifikant kostnad til administrering og koordinering. Den tredje karakteristikken med allianser er at siden partnerne er uavhengig kan det oppstå usikkerhet på hva den ene parten forventer at den andre parten skal gjøre (Powell, 1996, gjengitt i Inkpen, 2001).

I litteraturen beskrives en rekke ulike former for allianser. Ulset og Gooderham (2000) deler strategiske allianser inn i typene lisensiering, joint venture og egenkapitalbaserte allianser. Lisensiering eller lisensavtaler kan benyttes der eksklusive rettigheter til lokal produksjon og distribusjon selges til en aktør som har inngående kunnskaper om det lokale markedet. Kostnadene ved lisensiering er minimale, og virksomheten har mulighet til å oppfordre lisenshaveren til en videre satsning og verdiskapning lokalt. I en slik prosess vil lisenshaveren lære mer enn lisenseieren om markedet. Dette kan føre til at lisenshaveren tilegner seg tilstrekkelig kunnskap til å kopiere eller videreutvikle produktet. På denne måten kan lisenshaveren bli en konkurrent til lisenseieren (Ulset og Gooderham, 2000). Joint venture er der to virksomheter går sammen og etablerer en selvstendig virksomhet som begge partene har kontroll over. En allianseform som befinner seg mellom lisensiering og joint ventures er i følge Ulset og Gooderham (2000) egenkapitalbaserte allianser. I denne allianseformen kjøper en virksomhet seg inn i en lokal aktør for å kunne utøve innflytelse. Fordelen med en slik allianse er at den lokale aktøren får hurtig innpass i den nye næringen, en utfordring kan være hvis den lokale aktøren blir avhengig av teknologi eller kunnskap som partneren besitter. Teng (2007) fokuserer i tillegg til joint ventures i sitt studie på allianseformene forsknings- og utviklingsallianser og læringsallianser. Forsknings- og utviklingsallianser beskriver Teng (2007) som allianser der partnerne samarbeider om forsknings- og utviklingsrelaterte aktiviteter. Læringsallianser etableres ofte for at alliansepartnerne skal lære av hverandres kunnskapsbase. I denne allianseformen er det en nøkkelfaktor at partnerne klarer å tilegne og nyttiggjøre seg av kunnskapsutvekslingen.

Strategiske allianser kan være vanskelig å administrere på grunn av at ansvaret for viktige beslutninger er delt mellom partene. Mulige årsaker til slike beslutningsutfordringer kan være at partene har ulike målsetninger og at det oppstår opportunistisk adferd (Parkhe, 1993). Opportunistisk adferd kan her være at den lokale partneren tilegner seg ny læring som den velger å holde for seg selv (Ulset og Gooderham, 2000).

#### *Nettverk*

En av karakteristikkene ved entreprenører er evnen de har til å skaffe til veie ressurser de selv ikke eier. Det finnes flere typer organisatoriske strukturer som legger til rette for

denne evnen blant entreprenører, og nettverk er en av dem. En nettverksstruktur består av enten interne eller eksterne nettverk av uavhengige medlemmer, være seg individer eller organisasjoner. Medlemmene har et felles mål og deler på fordelene som oppstår på bakgrunn av samarbeidet (Burns, 2008). Grandori og Soda (1995), gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, (2006:216) definerer nettverk som:

*"[...] en gruppe av mer eller mindre selvstendige organisasjoner som har et relativt stabilt samarbeid over tid".*

I definisjonen av Grandori og Soda (1995) begrenses nettverket til å bestå av organisasjoner i samarbeid, mens Burns (2008) sier at nettverk kan bestå av både individer og organisasjoner. På bakgrunn av dette velger vi å definere nettverk som:

*"[...] en gruppe av mer eller mindre selvstendige organisasjoner eller individer som har et relativt stabilt samarbeid over tid, og hvor fordelene som oppstår på bakgrunn av samarbeidet fordeles mellom medlemmene".*

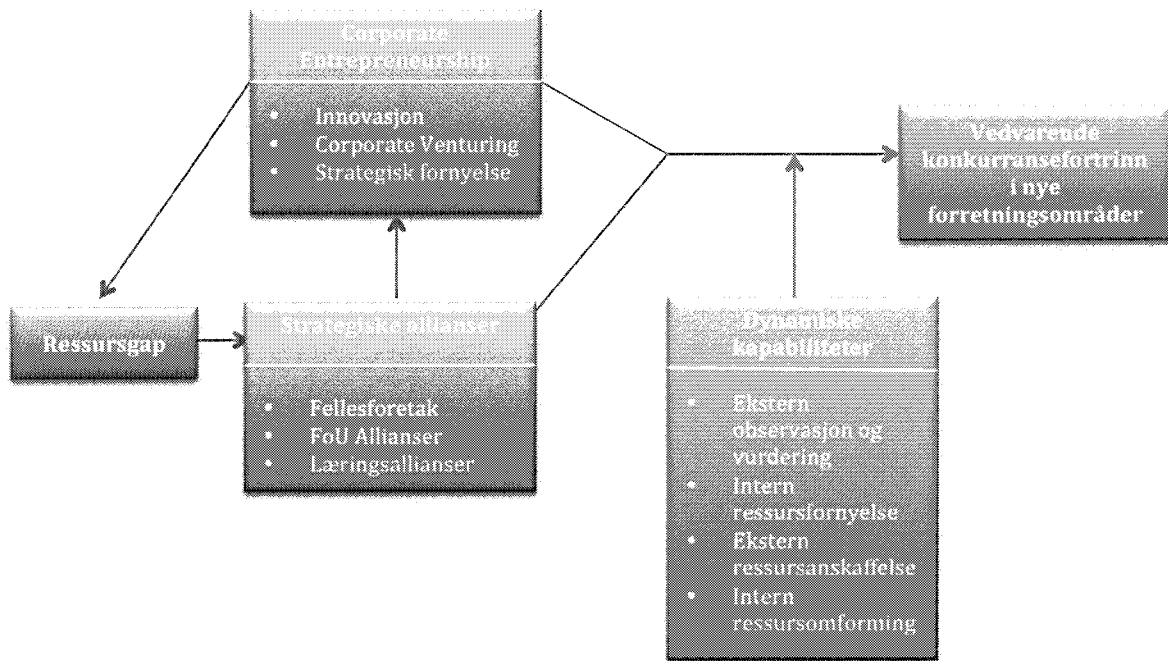
Et nettverk kan sees på som et forhold mellom individer eller organisasjoner, hvor entreprenøren er i senteret. Et internt nettverk vil da være et nettverk innenfor bedriften og kan bestå av medarbeidere og styremedlemmer, mens et eksternt nettverk også omhandler mennesker og organisasjoner utenfor bedriftens fire vegger. Eksempler på typiske medlemmer i entreprenørens nettverk utenfor egen virksomhet er kunder, leverandører og investorer (Wicham, 2006). Andre eksempler på medlemmer av entreprenørens nettverk er i følge Wicham (2006) private venner som kan gi råd og hjelp og tidligere forretningsforbindelser som kan introdusere entreprenøren og hans virksomhet ovenfor nye kunder. En virksomhet vil kunne være i stand til å skape et konkurransefortrinn gjennom å ha gode forhold med sine interessenter (Wicham, 2006). I følge Crane og Matten (2007) består en bedrifts interessenter av kunder, ansatte, det sivile samfunn, leverandører, aksjonærer, myndighetene og konkurrenter. Å bygge og pleie slike forhold vil være essensielt dersom virksomheten skal være en del av et sikkert og støttende nettverk. Klarer virksomheten å skaffe seg en posisjon i et slikt nettverk vil de kunne oppnå konkurransefortrinn gjennom det at det vil være vanskelig eller svært kostbart for konkurrenter å bryte opp et slikt nettverk (Wicham, 2006).

## 2.5 Teoretisk rammeverk

I teorikapittelet har det blitt presentert teori som vi mener er anvendelig for å besvare vår problemstilling. Avslutningsvis vil vi nå presentere et oppsummerende teoretisk rammeverk som vil bli styrende for den videre analysen i oppgaven. Hensikten med å etablere et teoretisk rammeverk er å utlede sammenhengen mellom de ulike teoretiske perspektivene som er beskrevet.

I Teng (2007) sitt rammeverk for corporate entrepreneurship og strategiske allianser presentert i figur 2.2 er det tatt utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet. Vi mener, jfr. Priem og Butler (2001), gjengitt i Barreto (2010) at å kun fokusere på det ressursbaserte perspektivet blir for statisk og utilstrekkelig for å beskrive en virksomhets konkurransefortrinn i et dynamisk marked. I ressursbasert teori fokuseres det på at virksomheter oppnår vedvarende konkurransefortrinn gjennom VRIO-rammeverket. Å inneha ressurser med slike egenskaper er ikke tilstrekkelig for å møte endringer som skjer i bedriftens omgivelser. I tillegg til at ressursene må ha slike egenskaper må en også være i stand til å anskaffe, integrere og omforme interne og eksterne bedriftsressurser, og det er her dynamiske kapabiliteter gjør seg gjeldende. For en bedrift vil det i utgangspunktet ikke gi et konkurransefortrinn å inneha en rekke ulike ressurser, det er gjennom de dynamiske kapabilitetene en utvikler evnen til å benytte ressursene slik at en oppnår vedvarende konkurransefortrinn. I rammeverket presentert av Teng (2007) mener vi det dynamiske kapabilitetsperspektivet av Madsen (2007) bør implementeres. Rammeverket presentert av Teng (2007) blir for snevert da det kun fokuserer på det ressursbaserte perspektivet. Derfor mener vi det er interessant i dette studiet å ikke fokusere på ressurstilstanden og heller fokusere isolert på bedriftens dynamiske kapabiliteter. I modellen har vi også tatt inn vedvarende konkurransefortrinn i nye forretningsområder. Dette på grunn av at en virksomhet allerede kan ha etablert vedvarende konkurransefortrinn i det eksisterende markedet det opererer i, og at konkurransefortrinnet ikke nødvendigvis vil gjelde i det nye forretningsområdet.

I figur 2.6 illustreres en revidert utgave av Teng (2007) sitt rammeverk for corporate entrepreneurship og strategiske allianser.



Figur 2.6 - Teoretisk rammeverk for analyse (Forfatterne, 2011, basert på Teng, 2007).

I følge figuren kan det gjennom CE-aktiviteter ofte oppstå et ressursgap. Dette ressursgapet kan bedriftene få dekket ved å få tilført nødvendige ressurser gjennom å inngå strategiske allianser. Ved hjelp av dynamiske kapabiliteter kan bedriftene utvikle ressursene slik at de får vedvarende konkurransefortrinn i nye forretningsområder.

### 3.0 Metode

I det følgende vil vi presentere hvilken metodisk tilnærming vi har benyttet i vårt forskningsarbeid. Vi ser nærmere på valgt forskningsmetode og forskningsdesign, samt hvordan utvalg, datainnsamling, sekundærdata og evaluering av data ble utført. I den metodiske tilnærming ble det tatt utgangspunkt i vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål:

*"Hvordan kan utviklingen av eksisterende ressurser bidra til å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder?"*

*F1: Har det gjennom entreprenøriell adferd i virksomheten oppstått et ressursgap i etableringen av et nytt forretningsområde?*

*F2: Hvilken betydning har strategiske allianser i etableringen av nye forretningsområder?*

*F3: Hvordan kan dynamiske kapabiliteter bidra til etableringen i nye forretningsområder?*

#### 3.1 Forskningsmetode

I samfunnsvitenskapelig metodelære skiller det i litteraturen mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode kjennetegnes ved at man undersøker et begrenset antall for å få en detaljert og nyansert informasjon om fenomenet. Kvantitativ metode består av operasjonaliserte variabler som er egnet for ulike opptellinger og statistisk analyse (Johannessen et al., 2005). Før en igangsetter forskningsprosessen er det viktig at en setter seg inn i de ulike filosofiske retningene for å få et overblikk over hvor de ulike forskningsdesignene stammer fra. I følge Easterby-Smith et al. (2008) er det minst tre grunner til å studere de ulike retningene.

1. Hjelp å avklare forskningsdesign - ikke bare avgjøre hva slags bevis som kreves og hvordan de skal samles inn, men vil også kunne gi svar på spørsmål som undersøkes.



2. Det kan gi forskeren svar på hva slags design som vil fungere og hvilke som ikke vil fungere. Vil kunne indikere ulike begrensninger ved de ulike designene.
3. Kan være med på å bevisstgjøre og til og med skape nye design som forskeren ikke tidligere har brukt/vært borti før.

De ulike filosofiske retningene kan kalles paradigmer. Begrepet paradigme ble innført i vitenskapsfilosofi av Thomas Kuhn, og er en betegnelse for felles spilleregler for problemløsning innenfor samme vitenskap. Innenfor de forskjellige filosofiske retningene er det to spørsmål som står sentralt. Det ontologiske spørsmål om hvordan virkeligheten egentlig ser ut, og epistemologiske spørsmål som vedrører hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten (Johannessen et al., 2005). Med utgangspunkt i dette har vi diskutert tre ulike paradigmer; positivismen, sosialkonstruksjonismen og hermeneutikken.

### 3.1.1 Posivismen

Posivismens hovedidé er at den sosiale verden eksisterer eksternt og burde måles gjennom objektive metoder, fremfor å bli tolket subjektivt gjennom følelser, refleksjon eller intuisjon (Easterby-Smith et al., 2008). Innenfor positivismen hevder en at naturvitenskapen er idealet for alle vitenskaper inkludert samfunnsvitenskapen. August Comte (1853) var den første til å ta til seg dette paradigmet og uttalte:

*"All good intellects have repeated, since Bacon's time, that there can be no real knowledge but that which is based on observed facts" (Easterby-Smith et al., 2008:57)*

Han sier da at alle intellektuelle er enige om at virkelig kunnskap kun kan oppstå på bakgrunn av observerte fakta. Utsagnet over inneholder en ontologisk antagelse om at virkeligheten er ekstern og objektiv og en epistemologisk antagelse om at kunnskap bare gir mening dersom den er basert på observasjoner av denne eksterne virkeligheten.

Den australske filosofen Karl Popper kritiserte den logiske positivisme som fokuserer på induksjon og verifisering. Popper var forkjemper for den hypotetisk deduktive metoden, hvor forskeren foreslår en hypotese for så å teste hypotesen og eventuelt forkaste den.

Han mener at vitenskapen aldri kan verifisere kunnskap, bare falsifisere (Duberley og Johnson, 2000). Felles for de ulike retningene innenfor positivismen er i følge Duberley og Johnson (2000):

1. Data skal samles ut i fra observasjon fra en nøytral posisjon.
2. Data må beskrives med et nøytralt observasjonsspråk.
3. Hva og hvordan noe studeres bestemmes av objektive kriterier fremfor menneskelig syn og interesser.

Målet innenfor positivistisk forskning er å generere kausale sammenhenger. Det vil si at en finner en generell sammenheng mellom virkning og årsak mellom to variabler. Kvantitative metoder er best for å oppnå dette målet ettersom en må ha et utvalg av en viss størrelse for å kunne generalisere funnene til å gjelde for hele populasjonen.

### 3.1.2 Sosialkonstruksjonismen

Sosialkonstruksjonismen er en nyere filosofisk retning utviklet av filosofer i det siste århundre. Retningen er en reaksjon til positivismens syn på hvordan samfunnsvitenskapelig forskning skal gjennomføres. I motsetning til positivismen, hvor synet om at virkeligheten er ekstern og objektiv, mener en innenfor sosialkonstruksjonismen at virkeligheten er sosialt konstruert gjennom den språklige interaksjonen mellom mennesker (Easterby-Smith et al., 2008).

Fokuset rettes på hva mennesker individuelt og kollektivt tenker og føler, og oppmerksomheten blir rettet mot måten de kommuniserer på, både verbalt og ikke verbalt. Forskeren trenger ikke lenger være uavhengig, men er en del av det som blir observert. Sosialkonstruksjonismen søker å forstå og forklare hvorfor mennesker har ulike erfaringer, fremfor å se på eksterne lover og årsaker for å forklare menneskets adferd (Easterby-Smith et al., 2008).

Formålet med forskningen er å skape forståelse rundt fenomenet som det forskes på gjennom kvalitative forskningsmetoder, heller enn å søke etter kausale sammenhenger for å komme frem til et generaliserbart resultat.

### 3.1.3 Hermeneutikk

I hermeneutikken legger en vekt på en fortolkende tilnærming av menneske og samfunn. To av de mest kjente talsmenn for hermeneutikken er Gadamer (1989) og Ricoeur (1981). Gadamer påpeker viktigheten av at forskeren må sette seg inn i den konteksten og situasjonen fenomenet en skal studere befinner seg i før en kan tolke og forstå det riktig (Easterby-Smith et al., 2008). Videre er en av grunntankene i hermeneutikken at vi alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Slike forutsetninger kalles forforståelse og er nødvendig for at forståelse overhode skal være mulig (Gilje og Grimen, 2002). Man innser derfor at forskeren ikke kan være helt objektiv og at måten vi fortolker verden på er påvirket av vår forståelse. En bør også være klar over at forforståelsen kan virke hemmende i forhold til vår forståelse av andre. Et av de mest sentrale begrepene innenfor hermeneutikken er den hermeneutiske sirkel, som sier noe om hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener kan og må begrunnes (Gilje og Grimen, 2002). Gilje og Grimen (2002) sier at generelt kan en si at all fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke og den kontekst det fortolkes i, eller mellom det vi skal fortolke og vår egen forforståelse. Delene forstås og fortolkes ut fra helheten, og helheten forstås og fortolkes ut fra delene.

I vår oppgave søkte vi etter å få en bred og dyp forståelse rundt fenomenet vi studerte. Vi ønsket å undersøke hvordan våre casebedrifter kan utvikle eksisterende ressurser for å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder. I den sammenheng var det behov for å sette oss godt inn i et teoretisk rammeverk før vi starter forskningsprosessen. I tillegg satte vi oss inn i konteksten som våre casebedrifter befinner seg i og vi tilegnet oss en del forkunnskaper om bedriftene. På bakgrunn av dette var det mest hensiktsmessig å legge det hermeneutiske paradigmet til grunn for forskningsprosessen vår.

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign går på hvordan en skal organisere forskningsaktivitetene og innsamlingen av data på en måte som best mulig gjør at en oppnår målene med forskningen (Easterby-Smith et al., 2008). Det vil si at en velger et design og planlegger forskningsprosessen slik at en på best mulig måte klarer å svare på den aktuelle problemstillingen.

Valg av forskningsdesign avhenger av flere faktorer. Blant annet forskningens formål og formuleringen av problemstillingen. Ofte er det også slik at ressurser som tid og penger kan sette begrensninger på hva som er mulig å gjennomføre. Det var naturlig for oss å velge en kvalitativ tilnærming på bakgrunn av vårt valg av formål og problemstilling for oppgaven.

I følge Johannessen et al. (2005) er fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign de kvalitative forskningsdesignene som ofte brukes innenfor økonomisk-administrative fag. Vårt mål med forskningen er å skape forståelse og å få en detaljert kunnskap rundt fenomenet vi studerer, heller enn å generalisere. På bakgrunn av dette valgte vi forskningsdesignet casedesign.

### 3.2.1 Casedesign

Det er vanskelig å gi et eksakt svar på når det skal eller bør brukes casedesign som forskningsmetode, men det avhenger i stor grad av problemstillingens formulering. Dersom en ved forskningen forsøker å forklare et fenomen ved hjelp av spørsmålene "hvordan" eller "hvorfor" det er slik, vil et casestudie være et relevant forskningsdesign (Yin, 2009). Videre sier Johannessen et al. (2005) at dersom undersøkelsens formål enten er å beskrive, forstå, evaluere, gi grunnlag for beslutninger, utvikle et nytt perspektiv eller å utforme konkrete utopier, vil casedesign være et egnet forskningsdesign. En av de vanligste måtene å samle inn data på i et casestudie er å gjennomføre kvalitative intervju. På bakgrunn av vårt valg av tema, problemstilling og formål med forskningen var dette en hensiktsmessig metode.

Som nevnt tidligere forsøker en i forskningsdesignet å planlegge forskningsprosessen på en best mulig måte. Mer presist sier Philliber, Schwab og Samsloss (1980), gjengitt i Yin (2009) at et forskningsdesign er en detaljplan over forskningsprosessen som beskriver hvilke spørsmål en skal studere, hva slags data som er relevant, hvilke data en skal samle og hvordan en skal analysere resultatet. Yin (2009) sier det er fem viktige komponenter en må tenke på når en skal benytte casedesign for å unngå at en i etterkant av en forskningsprosess oppdager at en ikke får svart godt nok på problemstillingen. Disse fem komponentene er:

1. Studiets problemstilling/forskningsspørsmål
2. Studiets påstander/antagelser
3. Analyseenheter
4. Hvordan funn kobles opp mot påstander
5. Kriterier for tolkning av funn

Problemstilling og eventuelle forskningsspørsmål må være velformulert slik at en har et godt grunnlag å jobbe videre med. Hvis en har noen påstander eller formeninger rundt temaet man studerer vil disse kunne lede en til hvor en skal se etter relevante bevis. En må definere hva analyseenheten er slik at en enklere kan samle inn data som er relevant for det en studerer. Videre må en ha en formening om hvordan en skal koble funn opp mot påstander. Her kan en bruke to analysestrategier, teoristyrte eller beskrivende casestudium. Til slutt må en kunne tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Johannessen et al. (2005) sier at dersom en følger Yins fem komponenter kan en i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori.

Etter å ha valgt casedesign som forskningsdesign finnes det fire ulike designstrategier å tilpasse seg etter (Johannessen et al., 2005:85).

Tabell 3.1 - Fire designstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2005:85).

Temaet man har valgt å studere	Personer/felt som kontaktes	
	Enkelt case-design	Flere-case-design
En analyseenhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studium av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyseenheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

I vårt tilfelle ville vi tilnærme oss et flere-case-design med flere analyseenheter. Vi ønsker å studere to bedrifter (flere-case), og hvor en ser på hvordan bedriftene kan utvikle sine eksisterende resurser for å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder som flere analyseenheter.

### 3.3 Utvalg

For å finne potensielle casebedrifter satte vi ut fra vår problemstilling og avgrensning det som et kriterium at bedriftene hadde satset innen olje- og gassnæringen på Helgeland og at dette var et nytt forretningsområde for bedriftene. De bedriftene som oppfylte disse kriteriene var; Momek Group og Nordmiljø.

Etter å ha valgt ut casebedriftene, var det neste steget i prosessen utvelgelse av informanter. Utvelgelsesprosessen er viktig ettersom utvalget er avhengig av hvilke konklusjoner en kan trekke av forskningen og hvor stor tillit en kan ha til konklusjonene (Mehmetoglu, 2004, gjengitt i Johannessen et al., 2005). Kvalitative metoder kjennetegnes ved at en forsøker å få mye informasjon av et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2005). Målet er ikke å foreta statistiske generaliseringer som en gjør i kvantitativ metode, derfor stilles det heller ingen krav til tilfeldig utvelgelse av informanter. Når en velger ut informanter på bakgrunn av at rekrutteringen har et klart mål, betegnes dette som strategisk utvelgning.

Johannessen et al. (2005) presenterer ulike måter å sette sammen et strategisk utvalg på. I vårt tilfelle var ekstreme og/eller avvikende utvalg, intensive utvalg eller snøballmetoden de mest relevante.

- Ekstreme og/eller avvikende – en velger da personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til andre. Dreier seg ofte om veldig suksessfulle caser eller spesielt mislykkede caser.
- Intensive – utvalg består av personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er sterkt preget av det kjennetegnet som skal undersøkes, uten å være ekstreme.
- Snøballmetoden – informanter rekrutteres ved at en forhører seg om hvilke personer som vet mye om temaet som skal undersøkes. Disse personene kan igjen vise til andre personer som er aktuell å ta med i undersøkelsen.

For å komme i gang med rekrutteringen av informanter forhørte vi oss med stipendiat Krister Salamonsen og professor Roger Sørheim ved Universitetet i Nordland. Siden de skulle gjøre et studie av blant annet Momek Group var det naturlig at vi etablerte et

samarbeid her for å få innpass i bedriften for å gjennomføre intervjuer. Først ble daglig leder av Momek Group Wiggo Dalmo kontaktet og han sa seg villig til å delta på et intervju. Grunnen til at Wiggo Dalmo ble valgt er at han er gründer av Momek Group og i så måte har inngående kunnskap om virksomheten. Han sa seg villig til å bli intervjuet og anbefalte også at vi intervjuet Elise Husum, prosjektleder for implementering av Norne-kontrakten i Momek Group. Fremgangsmåten som ble benyttet her for å rekruttere informanten Wiggo Dalmo kan karakteriseres som et intensivt utvalg da han er rik på informasjon om det som skulle undersøkes. Rekrutteringen av den andre informanten kan karakteriseres som snøballmetoden, da Wiggo Dalmo henviste oss videre til en person som har inngående kunnskap rundt vårt forskningstema. I Nordmiljø kontaktet vi Sten-Tore Reinfjell og han sa seg raskt villig til å stille opp på et intervju med oss. Sten-Tore Reinfjell er tidligere daglig leder og eier av Nordmiljø, men er i dag ansatt som forretningsutvikler i selskapet. Her som i tilfellet med Momek Group ble informanten rekruttert på bakgrunn av sin inngående kunnskap om bedriften. Totalt ble det gjennomført tre intervjuer.

Måten det strategiske utvalget er satt sammen på er hensiktsmessig for vårt casestudie ettersom vi hadde bestemt tema for oppgaven, og målet var å få en forståelse og detaljert kunnskap angående fenomenet vi skulle studere.

### 3.4 Datainnsamling

Når en anvender kvalitativ metode er de vanligste måtene å samle inn data på gjennom observasjon, intervju, eller fokusgrupper (Johannessen et al., 2005). I vårt studie vil det være mest hensiktsmessig å benytte seg av intervju. I følge Mason (2000), gjengitt i Johannessen et al. (2005) vises det til noen grunner for å benytte intervju ved kvalitativ metode. I et ontologisk perspektiv er man som forsker interessert i erfaringer og oppfatninger hos informanten, og dette kommer best frem gjennom at informanten får være med på å bestemme hva som skal diskuteres i intervjuet. Med et epistemologisk utgangspunkt må vi som forskere snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i menneskers kunnskap, forståelser, erfaringer, og samhandling.

### 3.4.1 Utforming av intervjuguide

I forkant av intervjuene hadde vi behov for å utforme intervjuguiden til intervjuene. Dette for å få en struktur på intervjuet fra begynnelse til slutt. Ved å ha utarbeidet en god intervjuguide ville vi trolig få mest mulig relevant data ut av intervjuet. Johannessen et al. (2005) har satt opp en struktur man bør ha på intervjuet og dette illustreres i figur 3.1.



Figur 3.1 - Struktur for intervjuguide

Under intervjuprosessen er det i følge Johannessen et al. (2005) mulig å benytte ulik grad av struktur på intervjuet. Det skiller mellom tre typer struktur:

- Ustrukturert intervju – uformelt og åpent der en på forhånd har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses intervjusituasjonen.
- Semi-strukturert intervju – har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, rekkefølge og spørsmål kan varieres underveis.
- Strukturert intervju – temaet og spørsmålsformuleringene er fastlagt.

### 3.4.2 Gjennomføring av intervjuet

I vårt studie benyttet vi oss av semi-strukturerte eller delvis strukturerte intervjuer. Vi benyttet individuelt tilpassede intervjuguiden som inneholdt en liste over temaer med påfølgende spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Under gjennomføringen av intervjuene ble strukturen som er presentert i figur 3.1 fulgt.

#### *Innledning*

Vi begynte med å presentere oss, informerte om prosjektet og hva vi kom til å stille spørsmål om. Så avklarte vi om det skulle være anonymitet i de dataene som kommer frem fra informantene. Det var også viktig å avklare om de ønsket at resultatene i



masteroppgaven skulle holdes konfidensielle, samt avklare bruken av lydopptaker. Informantene ble også informert om retten til å avbryte intervjuet hvis det var ønskelig.

#### *Faktaspørsmål*

For å få en fin start på intervjuet stiltes det noen enkle spørsmål først, blant annet om informantenes jobb eller karriere. Det var her ønskelig å skape en god relasjon mellom oss og informanten, kritiske spørsmål ble ikke stilt i denne delen av intervjuet.

#### *Kompliserte og sensitive spørsmål*

Spørsmål som var kompliserte og sensitive var vi forsiktige med å stille så fremt det ikke var nødvendig. Hvis vi stilte slike spørsmål, prøvde vi å unngå å stille dem mot slutten av intervjuet siden vi ikke ville at informantene skulle sitte med et negativt inntrykk ved intervjuets slutt. Derfor avsluttet vi intervjuet med følelsesmessige nøytrale spørsmål for at informantene ikke skulle føle at det var en anspent stemning.

#### *Avslutning*

Avslutningen av intervjuet gjorde vi på en ryddig måte. Når vi nærmet oss slutten opplyste vi informantene at det bare var noen få spørsmål som gjensto. Til slutt satte vi av tid til avsluttende kommentarer og eventuelt til oppklaring av uklarheter. Vi spurte informantene om det var noen spørsmål eller kommentarer til ting som intervjuet burde ha tatt opp. Hvis informantene hadde utdypninger eller innspill som ikke kom frem under intervjuet var det mulig å ta disse med på slutten.

Siden vi var to personer som deltok på intervjuet foretok den ene selve intervjuet, mens den andre skrev notater. Johannessen et al. (2005) understreker at å være to stykker kan gi intervjueren mer trygghet hvis det skulle oppstå situasjoner som er vanskelig.

Ved å benytte båndopptaker vil intervjueren kunne konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi var oppmerksom på å ikke plassere lydopptakeren rett fremfor informanten, da det kan minne om et forhør og være ubehagelig for informanten (Johannessen et al., 2005).

Avslutningsvis opplyste vi om at den transkriberte dataen vi fikk fra intervjuet vil bli tilsendt på e-post slik at informanten hadde mulighet til å godkjenne det som ble benyttet i oppgaven.

### 3.5 Analyse av data

Når intervjuet var gjennomført var det behov for å transkribere dataene slik at de ble lettere å analysere. Ved å få datamaterialet fra lydopptak til tekstform gjør en det lettere å få oversikt, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen (Kvale og Brinkmann, 2009).

Yin (2003), gjengitt i Johannessen et al. (2005) operer med to analysestrategier, analyse basert på teoretisk antakelse og analyse basert på beskrivende casestudier. I førstnevnte går det ut på å følge de teoretiske antagelsene vi hadde i begynnelsen av prosjektet og analyseprosessen styres ut fra dette. Ved å definere problemstillingen med hvordan eller hvorfor kan dette gjøre det videre analysearbeidet lettere. Gjennom at vi har en problemstilling med formuleringen "hvordan" måtte vi fokusere mer på noe av dataen som fremkom, og velge bort det som ikke var relevant. Det er tre måter å knytte data med de teoretiske antagelsene:

- Mønstermatching – er en teknikk for dataanalyse som går ut på å se om ulike mønstre samsvarer. Der et empirisk basert mønster i dataen passer sammen med et forutsagt mønster beskriver Yin (2003), gjengitt i Johannessen et al. (2005) som høy grad av mønstermatching.
- Forklaringskjeder – baserer seg på å bygge opp en teoretisk forklaring rundt casen. Her kan forskeren teste ut dataen på konkurrerende teorier og ideer. Målsetningen trenger ikke å være en konklusjon for den enkelte case, men heller det å utvikle teorier for videre forskning.
- Tidsserieanalyse – er der forskeren analyserer data i enkle, komplekse eller kategoriske tidsperioder, og vil kunne lage mange ulike mønstre og kategorier. Nøyaktigheten av en tidsserieanalyse avhenger av hvor presist en tidsserieanalysen blir utført.

I vårt studium var mønstermatching den mest passende metoden for analyse av data. For å få en lettere oversikt over den transkriberte dataen benyttet vi oss av det kvalitative analyseverktøyet NVivo 9. Programmet er et dataverktøy for koding og organisering av store mengder data. Først la vi inn de transkriberte intervjuene i programmet. Deretter opprettet vi ulike kategorier som vi brukte til å plassere

tekstmaterialet i under kodingen, en oversikt over kategoriene vi benyttet ser en i appendiks 4. På denne måten blir det enklere å finne frem i datamaterialet. Vårt analysekapittelet ble bygd opp etter det teoretiske rammeverket som er presentert i figur 2.6. Her ble funnene fra kategoriene i NVivo knyttet opp med teori som lå til grunn i det teoretiske rammeverket og oppgavens forskningsspørsmål.

### 3.6 Sekundærdata

Easterby-Smith et al. (2008) definerer sekundærdata som forskningsdata innsamlet av andre forskere som allerede eksisterer i publikasjoner eller andre elektroniske media. I oppgaven benyttet vi oss av faglitteratur i form av bøker og artikler. Det ble også sett nærmere på de artikler som omhandlet Momek Group og Nordmiljø i lokale og nasjonale medier, samt de pressemeldinger som ligger på deres hjemmesider.

### 3.7 Dataevaluering

Når vi hadde analysert dataene fra intervjuene som var gjort hos Momek Group og Nordmiljø måtte vi ta med i vurderingen hvilken kvalitet vårt forskningsopplegg hadde hatt. Yin (2003), gjengitt i Johannessen et al. (2005), benytter begrepene reliabilitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet for vurdering av gyldighetene til kvalitative data. En annen måte å vurdere kvalitative undersøkelser er gjennom begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse (Guba og Lincoln 1985, 1989, gjengitt i Johannessen et al., 2005).

#### *Pålitelighet*

Pålitelighet eller reliabilitet knyttes til hvilke data som brukes, måten vi samler de inn på og hvordan vi bearbeider dem. Påliteligheten til datamaterialet kan styrkes gjennom en inngående casebeskrivelse og en detaljert beskrivelse av hvordan vi har gått frem i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2005). I følge Ryen (2000), gjengitt i Johannessen et al. (2005) kan man utarbeide en revisjonsprosedyre som gir mulighet for å spore hvordan man har dokumentert data, metoder, avgjørelser i prosessen og resultatet man er kommet frem til.

#### *Troverdighet*

Troverdighet eller validitet beskrives av Johannesen et al. (2005:228) på følgende måte:

*"Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilke grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten".*

Guba og Lincoln (1985), gjengitt i Johannessen et al. (2005) foreslår to teknikker for å få frem troverdige resultater i forskningen; vedvarende observasjon og metodetriangulering. I vedvarende observasjon må det investeres mye tid til å bli kjent med feltet for å skille mellom relevant og irrelevant informasjon. I metodetriangulering benyttes for eksempel både observasjon og intervju. For vår del vil det være vanskelig å benytte disse to teknikkene da vi har en knapphet på tid i vår forskning. For å styrke troverdigheten kan en sende intervjuene tilbake til den enkelte informant når de er ferdig transkribert (Johannessen et al., 2005). Dette var noe vi gjorde til hver enkelt av informantene vi hadde intervjuet. På denne måten kunne informantene fra Momek Group og Nordmiljø få mulighet til å bekrefte eller avkrefte deler av det som er kommet frem i intervjuet.

#### *Overførbarhet*

Overførbarhet eller ekstern validitet er der resultater fra ett forskningsprosjekt kan overføres til et liknende fenomen (Johannessen et al., 2005). I vårt casestudie av Momek Group og Nordmiljø vil det være overførbarhet hvis resultatene kan overføres til andre lignende industribedrifter. Malterud 1996, Thagaard 2002, gjengitt i Johannessen et al. (2005) beskriver at det i stede for generalisering er overføring av kunnskap som er målet i kvalitative undersøkelser.

#### *Overensstemmelse*

Når funnene ikke er et resultat av forskerens subjektive holdning, men et resultat av forskningen kan man benytte begrepet overensstemmelse. Som forsker må man avdekke og beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen for å oppnå overensstemmelse mellom virkelighet og resultat. På denne måten kan leseren følge og ta en vurdering av alle beslutninger som er tatt underveis i prosessen (Johannessen et al., 2005).

### 3.8 Kritisk perspektiv på anvendt metode

Vi mener at vår metodiske tilnærming er grundig redegjort for, men ser behovet for å se på eventuelle svakheter med forskningsopplegget. For det første hadde vi et lite utvalg med kun to bedrifter. Årsaken til dette var at det var vanskelig å finne bedrifter som vi mente passet inn til vår aktualisering, problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Et resultat av å ha få casebedrifter fører til at man får et begrenset antall med informanter. Men gjennom at vi har fått gjennomført intervjuer med gründerne i både Momek Group og Nordmiljø har vi fått et grundig datamaterialet fra personer med inngående kunnskap om bedriftene. For å styrke datamaterialet kunne det vært interessant å intervjuet kunder og samarbeidspartnere av bedriftene for å få ytterligere innspill om fenomenet. Men dette mener vi ikke har vært gjennomførbart innenfor tidsrammen på masteroppgaven.

## 4.0 Beskrivelse av bransje og casebedrifter

I dette kapitlet vil det bli gitt en kort gjennomgang av petroleumsnæringen på Helgeland. Casebedriftene Momek Group og Nordmiljø vil også bli nærmere presentert. Formålet med beskrivelsen av bransjen er å gi en forståelse av konteksten som casebedriften befinner seg i.

### 4.1 Petroleumsnæringen på Helgeland

I dag er det snart 14 år siden de første oljefatene ble hentet opp på Nornefeltet utenfor Sandnessjøen. Den gang var det et fåtall av bedrifter som posisjonerte seg i forhold til å få oppdrag tilknyttet til den nye næringen som var kommet ute i havgapet.

Skarvutbyggingen har endret dette, og en ser en stadig økt grad av posisjonering fra leverandørindustrien på Helgeland. Og med økt petroleumsaktivitet på Helgeland ligger det et stort potensiale for det lokale næringsliv i tiden fremover (Fakta om petroleum Nordland 2011). Videre blir det sett nærmere på feltutbygginger på Helgeland, fremtidige felt og betydningen for leverandørindustrien.

#### *Norne*

Nornefeltet utenfor Sandnessjøen ble satt i produksjon 6. november 1997. Operatør på feltet er Statoil, og eierskapet er fordelt mellom Petoro (54%), Statoil (39,1%) og Eni Norge (6,9%). Det var to ting som var unikt med Nornefeltet, det ene var at det da var den nordligste oljekilden på sokkelen, og det andre var at det var det første oljefeltet som ble bygget ut med et produksjonsskip ([www.statoil.com](http://www.statoil.com)).

Norne FPSO (Floating Production, Storage and Offloading) er et produksjons- og lagerskip som er tilknyttet 11 brønnrammer på havbunnen. Brønnstrømmen til skipet føres av fleksible stigerør, og Norne FPSO dreier rundt et sylinderformet dreietårn som er forankret i havbunnen. Havdypet på feltet er ca. 380 meter, mens oljereservoaret befinner seg ca. 2500 meter under havflaten. I 2010 var den estimerte produksjonen 35 000 fat olje per dag, 0,14 milliarder Sm<sup>3</sup> (standard kubikkmeter) gass og 0,02 millioner tonn NGL (Natural Gas Liquids). Tankskip laster opp oljen og frakter den videre ut i markedet, og gassen går i rørledning til Åsgårdfeltet. Fra Åsgårdfeltet går gassen til

Åsgård Transport i Kårstø i Rogaland, for så å eksporteres videre ut i kontinentet (Fakta om petroleum Nordland 2011).

Helgelandsbase i Sandnessjøen benyttes av Norne som forsyningsbase. Til enhver tid arbeider det ca. 90 personer om bord på skipet, og disse blir fraktet med helikopter fra Brønnøysund. I tillegg er det tilknyttet flere satellitter til Norneskipet, dette er separate olje- og gassfunn med forskjellige lisenshaverne. Gjennom disse satellittene forlenges driftsperioden for Norne og lønnsomheten øker. Et av de nye funnen som vil opprettholde produksjonen på Norne er gass- og kondensatfeltet Marulk. Dette feltet ble påvist i 1992, og er planlagt i produksjon med to brønner i 2012 (Fakta om petroleum Nordland 2011).

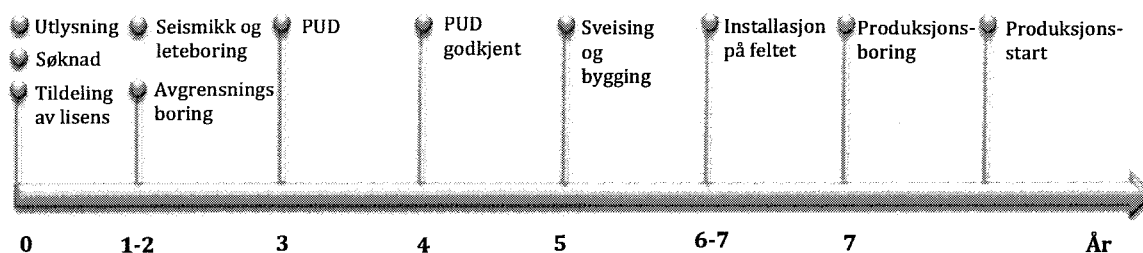
#### *Skarv*

Skarvfeltet ble oppdaget i 1998 og godkjent for utbygging av Stortinget i 2007. Idunfeltet er også inkludert i denne utbyggingen. Skarv er lokalisert om lag 200 km vest for Sandnessjøen, havdypet er mellom 350 meter og 450 meter og reservoarene ligger på 3300 til 3700 meter under havflaten (Fakta om petroleum Nordland 2011). BP er operatør på Skarvfeltet, og rettighetshaverne er Statoil (36,1650%), BP Norge (23,8350%), E. ON Ruhrgas Norge (28,0825%) og PGNiG Norway (11,9175%) ([www.bp.no](http://www.bp.no)).

Skarvskipet skal etter planen være i produksjon i løpet av 3. kvartal i 2011 og vil benytte den nyeste teknologien for å øke driftseffektiviteten. Skipet Skarv FPSO som vil være koblet til Skarvfeltet er verdens største gassbehandlingskip med en produksjonskapasitet på 15 millioner Sm<sup>3</sup> gass og 80 000 fat olje per dag. Den totale lagringskapasiteten er på 875 000 fat olje. Oljen eksporteres direkte med tankskip og gassen blir eksportert gjennom rør via Åsgård transportsystemet. Skarv FPSO vil betjenes av 45 personer, men vil ha en kapasitet på opptil 100 personer ved planlagt revisjonsstans. Drifts- og forsyningsbasen til Skarv vil være den samme som Norne bruker i Sandnessjøen og Brønnøysund. Den forventede produksjonstiden er på 25 år, og de utvinnbare reservoarer anslås til å være 16,5 millioner Sm<sup>3</sup> olje, 42,1 milliarder Sm<sup>3</sup> gass og 5,5 millioner tonn NLG (Fakta om petroleum Nordland 2011).

### Fremtidige feltutbygginger

I Nordland kan Luva bli den neste store utbyggingen etter Skarvfeltet. Luvafeltet ble påvist av BP i 1997, og er et gass- og kondensatfelt i Vøringområdet i Norskehavet 320 kilometer vest for Bodø. Statoil er operatør på feltet, og det jobbes for å nå målet om igangsettelse i 2015. Utviklingsløpet fra funn til produksjonsstart strekker seg over flere år, og dette utviklingsløpet illustreres i figur 4.1.



Figur 4.1 – Utviklingsløpet for feltutbygginger (Fakta om petroleum Nordland 2011).

I 2008 ble det funnet gassforekomster i brønnene Hakalang og Asterix som ligger i nærheten i Luva, og det er totalt estimert at de utvinnbare ressursene er anslått til 40 til 60 milliarder Sm<sup>3</sup> (Fakta om petroleum Nordland 2011). Det pågår nå en diskusjon om hvor gassen skal føres i land. Sterke krefter jobber for å få den i land i Nordland, men en annen kandidat som er foreslått er Nyhamna i Møre og Romsdal ([www.industrien.no](http://www.industrien.no)).

De mest lovende leteområdene på norsk sokkel er Nordland VI og Nordland VII. Men det har vært stor diskusjon i regjeringen om man skal åpne for konsekvensutredning utenfor Lofoten og Vesterålen. I mars 2011 vedtok regjeringen å ikke starte konsekvensutredning av Lofoten og Vesterålen før tidligst i 2013 ([www.tv2nyhetene.no](http://www.tv2nyhetene.no)).

På havbunnen vil gass være den nye rikdommen for Norge i fremtiden. Her bygges det stadig ut nye felt, og det gjøres også stadig nye funn. I tabell 4.1 er det satt opp en oversikt over gassfunn som er gjort utenfor Helgeland, dataene i tabellen er hentet fra Fakta om petroleum Nordland 2011:

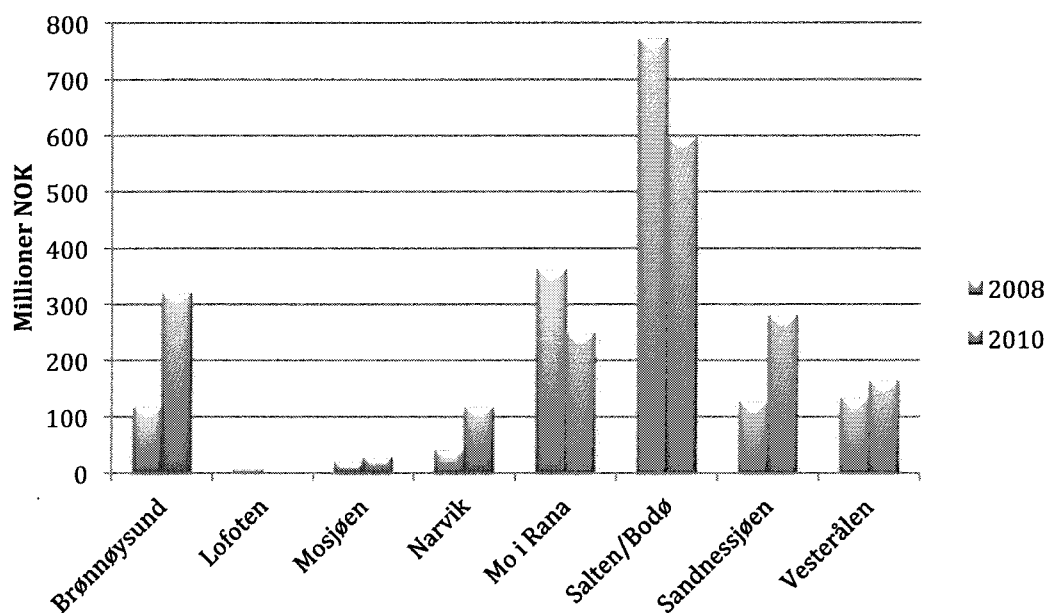


Tabell 4.1 – Oversikt over gassfunn utenfor Helgeland

Felt	Lokalisering	Funnår	Operatør
Victoria	220 km vest for Brønnøysund	2000	Total E&P
Gro	350 km vest for Sandnessjøen	2009	Norsk Shell
Asterix	345 km vest for Sandnessjøen	2009	Statoil
Haklang	280 km vest for Sandnessjøen	2008	Statoil
Snefrid Sør	290 km vest for Sandnessjøen	2008	Statoil

### Betydning for leverandørindustrien

I rapporten Levert 2010 utført av Kunnskapsparken i Bodø i 2011 kommer det frem at de petroleumsbaserte leveransene fra Nordland har økt med 11,2% fra 2008 til 2010. Av den totale omsetningen på 7,3 milliarder NOK i 2010 utgjorde 1,75 milliarder NOK leveranser til petroleumssektoren.



Figur 4.2 - Petroleumsomsetning i 2008 og 2010 (Levert 2008 og Levert 2010).

I Nordland er det Salten og Bodø som har størst omsetning med 595,7 millioner NOK (MNOK) i 2010, en nedgang på 175 MNOK fra 2008. På Helgeland er det kun Mo i Rana som har tilbakegang i omsetning i 2010. Her var omsetningen i 2010 248,6 MNOK, en

nedgang på 113,1 MNOK fra 2008. Brønnøysund hadde i 2010 en omsetning på 319,3 MNOK som er en økning på 116,8 MNOK sammenlignet med 2008. Sandnessjøen har hatt en kraftig vekst i leverandørindustrien, her økte omsetningen fra 126,5 MNOK i 2008 til 280,4 MNOK i 2010. Det presiseres i undersøkelsen at entreprenører innen bygg- og anleggssektoren som har hatt en eller flere leveranser til petroleumsnæringen har falt utenom undersøkelsen da de ikke var bransjespesifikke.

#### 4.2 Momek Group AS

Verkstedbedriften Mo Mekaniske Verksted AS så dagens lys våren 1998 i Mo Industripark. Bak etableringen av bedriften stod Wiggo Dalmo, Kurt R. Bredesen og Tor Arne Sørmo. De ansatte sin første medarbeider etter kort tid og hadde første året en omsetning på 1,8 millioner kroner. Med en offensiv satsning hadde de året etter økt til 12 ansatte med en omsetning på 10 millioner kroner. Mo Mekaniske Verksteds etablering kom på et gunstig tidspunkt siden de store produksjonsbedriftene i Mo Industripark på slutten av 90-tallet etterspurte et bredere konkurransebilde i verkstedssektoren ([www.mip.no](http://www.mip.no)).

Opp gjennom 2000-tallet fortsatte den offensive satsningen, og Mo Mekaniske Verksted vokste seg stadig større gjennom flere oppkjøp av blant annet Armatek AS og ARJE Sweden AB. I 2006 begynte man å se nærmere på hvilke satsningsområder som Mo Mekaniske Verksted skulle satse på videre. I denne prosessen ble forretningsområdene bygg og offshore vurdert som spesielt aktuelle. Etter enighet med styret i Mo Mekaniske Verksted etablerte Wiggo Dalmo et eget byggselskap med navnet DN Bygg AS i 2007. For å fortsette satsningen kjøpte Wiggo Dalmo gjennom Dalmo Holding AS ut de to andre medeierne i Mo Mekaniske Verksted i 2008. Det ble også foretatt en omstrukturering av Mo Mekaniske Verksted, og selskapets nye navn ble Momek Group AS. Selskapet ble da delt inn i divisjonene vedlikehold og modifikasjon (V&M), fabrikasjon og bygg (Intervju med Wiggo Dalmo).

I videre satsning og strategisk posisjonering mot offshoresegmentet på Helgeland kjøpte Momek Group i 2009 66% av ingeniørselskapet Grenland Artic AS i Harstad, og selskapets navn ble Momek Engineering AS. Dette oppkjøpet førte til at Momek Group

utvidet med ytterligere en divisjon som bestod av ingeniørtjenester. En tid etter dette etablerte Aibel AS et samarbeid med Momek Group om vedlikeholds og modifikasjonskontrakten på Norne. For å komplementere sitt produktspekter hadde Momek Group knyttet seg til alliansen Hålogaland Olje og Energi (Intervju med Elise Husum).

Odfjell Drilling AS inngikk i 2010 kontrakt med Momek Service AS om service på alt av deres utstyr i Nord-Norge. For å styrke egenkapitalen slik at Momek Group kunne satse videre mot olje- og gassmarkedet i regionen kom ROI Invest AS inn på eiersiden med 34% gjennom en rettet emisjon. Samme år ble selskapet Aibel tildelt betydelige rammekontrakter for vedlikeholds- og modifikasjonskontrakter på flere av Statoils offshoreanlegg, blant annet på Norneskipet utenfor Sandnessjøen. Momek Group er Aibels regionale samarbeidspartner for Norne-kontrakten ([www.momek.no](http://www.momek.no)). I praksis betyr dette at Momek Group er underleverandør og skal levere tjenester innen vedlikehold og modifikasjon, fabrikasjon og ingeniørtjenester. I 2011 overtar Momek Group de resterende aksjene som Grenland Group eier i Momek Engineering. Momek Engineering fusjoneres inn i Momek Services, og Momek Group er i dag delt inn i tre divisjoner.

For å tydeliggjøre utviklingen i Momek Group er det i tabell 4.2 satt opp en oversikt over nøkkeltall som viser omsetning, årsresultat og antall ansatte de siste seks årene.

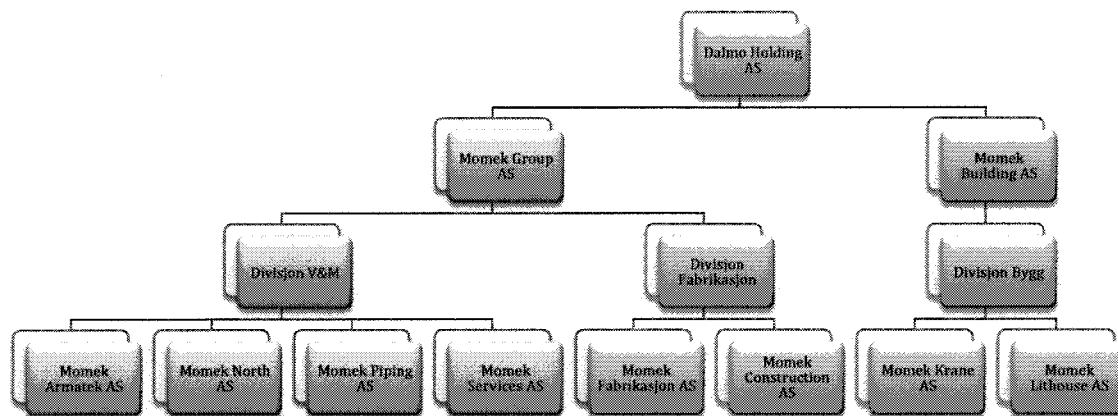
Tabell 4.2 - Nøkkeltall Momek Group AS ([www.forvalt.no](http://www.forvalt.no)<sup>1</sup>).

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Omsetning</b>	-*	375 148 000	150 530 000	85 837 000	37 644 000	30 836 000
<b>Årsresultat</b>	-*	- 376 000	3 313 000	14 566 000	3 560 000	1 393 000
<b>Ansatte</b>	150	134	109	41	30	26

\* Omsetningen og resultatet 2010 var ikke klart i Momek Group ved innleveringsfristen.

Som en ser i tabell 4.2 har Momek Group doblet omsetningen fra 2006 til 2007 og fra 2007 til 2008. Mens fra 2008 til 2009 økte omsetningen med hele 149%.

I figur 4.3 er det satt opp en oversikt over selskapene i Momek Group. Som det kommer frem av figuren så er Momek Building et selvstendig selskap som ligger utenfor Momek Group.



Figur 4.3 – Selskapsstruktur Momek Group AS ([www.forvalt.no](http://www.forvalt.no)).

### 4.3 Nordmiljø AS

Nordmiljø ble i sin tid etablert av Eilert Reinfjell i 1974 og selskapet som den gang het Nord-Norsk Tankrens (NNT) ble stiftet i 1977. Bedriften hadde da en slamsugebil og arbeidet bestod av tømning av septiktanker. Det var da et enkeltpersonforetak med hjemmekontor. I 1983 kjøpte Sten-Tore Reinfjell selskapet av faren Eilert Reinfjell og selskapet hadde da to ansatte og omsatte for en million kroner. I 1988 begynte Nord-Norsk Tankrens med innsamling av alle typer spesialavfall og behovet for større lokaler meldte seg, derfor flyttet bedriften i 1991 inn i større lokaler på den gamle koksverktomta i Mo i Rana. I 1997 knyttet bedriften sitt første bekjentskap med offshore næringen etter å ha etablert en avdeling i Sandessjøen. De var nå i stand til å håndtere avfall fra offshore virksomheter. Senere samme år kjøpte Nord-Norsk Tankrens et tankanlegg i Mo i Rana for lagring og behandling av spillolje ([www.nordmiljo.no](http://www.nordmiljo.no)).

I 2002 etablerte selskapet en avdeling i Mosjøen samtidig som de overtok avfallsmottaket i Alstahaug kommune. Etter 25 år med utvikling gav ikke lengre navnet

Nord-Norsk Tankrens et godt bilde av hva bedriften drev med og navnet på selskapet ble 1. April 2002 endret til Nordmiljø ([www.nordmiljo.no](http://www.nordmiljo.no)). Etter å ha vært direktekontraktør i Sandessjøen gjennom Statoil i fem år, mistet Nordmiljø i 2002 kontrakten og SAR gruppen tok over. Nordmiljø var i kontakt med SAR gruppen angående det å være underleverandør til de men forhandlingene resulterte ikke i noe samarbeid. Dermed var Nordmiljø ute av avfallshåndteringen innen offshorenæringen i noen år. I 2005 ble forhandlingene om et eventuelt samarbeid med SAR gruppen tatt opp igjen og resulterte i at Nordmiljø solgte 35% av selskapet til SAR gruppen. Salget førte til at alle kontraktene i forhold til avfallshåndteringen på Norne i Sandessjøen ble overført til Nordmiljø i tillegg til andre kontrakter. Dette førte til et omsetningsløft over natten på rundt 15-20 millioner kroner. 1. Januar 2010 solgte Sten-Tore Reinjfell resten av selskapet slik at i dag eier SAR gruppen 100% av Nordmiljø. Selskapet har i dag 63 ansatte, 35 biler, i tillegg hjullastere og annet utstyr og omsatte i 2010 for om lag 130 millioner kroner. (Intervju med Sten-Tore Reinjfell).

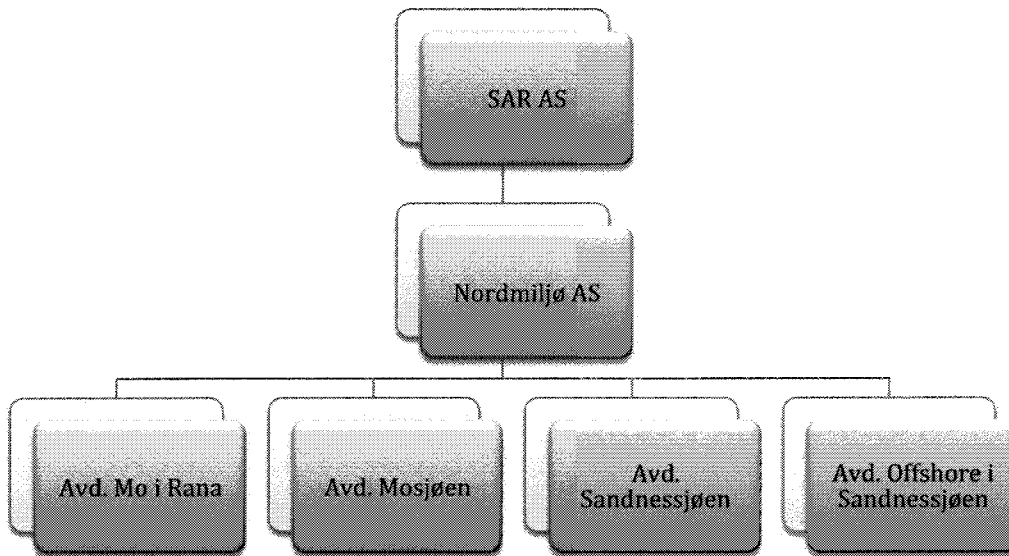
For å få et bedre bilde av bedriftens utvikling de seneste årene er det i tabell 4.3 presentert noen nøkkeltall i form av omsetning, årsresultat og antall ansatte i Nordmiljø.

Tabell 4.3 – Nøkkeltall Nordmiljø AS ([www.forvalt.no](http://www.forvalt.no)<sup>3</sup>).

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Omsetning</b>	130 000 000	78 765 000	83 995 000	76 864 000	64 814 000	47 914 000
<b>Årsresultat</b>	-*	1 375 000	841 000	4 469 000	4 019 000	213 000
<b>Ansatte</b>	63	45	49	45	42	34

\* Årsresultatet var ikke klart i Nordmiljø ved innleveringsfristen.

Som en ser av tabell 4.3 har omsetningen økt gradvis fra 2005 til 2009, mens fra 2009 til 2010 fikk Nordmiljø en kraftig økning i omsetningen på hele 67%. Dette skyldes i stor grad at Nordmiljø i starten av 2010 ble solgt til SAR gruppen og dermed fikk en del nye kontrakter. I figur 4.4 vises selskapsstrukturen til Nordmiljø. Nordmiljø er i dag et heleid datterselskap av SAR gruppen og bedriften har avdelinger i Mo i Rana, Mosjøen, Sandessjøen og de har en egen offshoreavdeling i Sandessjøen.



Figur 4.4 - Selskapsstruktur Nordmiljø AS ([www.forvalt.no](http://www.forvalt.no)).

## 5.0 Analyse og diskusjon

I det følgende kapittel vil det bli gjennomført en analyse og diskusjon av de empiriske data som ble samlet inn i vårt casestudie. De empiriske funnene fra intervjuene vil bli forankret i teoriens kjerneområder. Kapittelet vil bli delt inn i fem delkapitler, i 5.1 til 5.3 vil hvert forskningsspørsmål bli besvart gjennom en analyse og diskusjon av vårt datamateriale fra casebedriftene. I delkapittel 5.4 ser vi nærmere på utviklingen av dynamiske kapabiliteter i bedriftene, og i 5.5 oppsummeres analysen hvor funn som er kommet frem i analysen konkretiseres i en figur.

Gjennom drøftingen av forskningsspørsmålene vil dette danne grunnlaget for å besvare vår problemstilling som lyder:

*"Hvordan kan utviklingen av eksisterende ressurser bidra til å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder?"*

Forskningsspørsmålene som skal besvares i dette kapittelet er som følgende:

- F1: Har det gjennom entreprenøriell adferd i virksomheten oppstått et ressursgap i etableringen av et nytt forretningsområde?*
- F2: Hvilken betydning har strategiske allianser i etableringen av nye forretningsområder?*
- F3: Hvordan kan dynamiske kapabiliteter bidra til å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder?*

### 5.1 Corporate entrepreneurship og ressursgap

I dette delkapittelet vil det bli sett nærmere på hvilke CE-aktiviteter casebedriftene har gjennomført. Det vil også bli sett nærmere på om denne aktiviteten har ført til at det oppstår et ressursgap i virksomheten. Forskningsspørsmålet som vil bli besvart her er:

*F1: Har det gjennom entreprenøriell adferd i virksomheten oppstått et ressursgap i etableringen av et nytt forretningsområde?*

Sharma og Chrisman (1999) definerer corporate entrepreneurship som en prosess der en eller flere personer i samarbeid med den eksisterende organisasjonen, skaper en ny organisasjon eller iverksetter fornyelse eller innovasjon i den eksisterende organisasjonen.

*Momek Group*

I Momek Group er det fra en tidlig fase i bedriftens historie flere gode eksempler på CE-aktiviteter. I 2003 kjøpte daværende Mo Mekaniske Verksted maskineringsverkstedet ARJE Sweden i Skellefteå i Sverige. Strategien bak dette oppkjøpet var at en ønsket å komme seg inn i markeder som er utenfor Mo Industripark. Wiggo Dalmo uttaler om dette oppkjøpet:

*”For å komme i betraktning hos større bedrifter på landsbasis hadde vi et behov for større kapasitet og høyere kvalitet innenfor våre maskinerings tjenester. [...] i stedet for å investere et betydelig beløp i nye verktøymaskiner, massiv opplæring av operatører og opparbeiding av nye markeder, falt valget på å kjøpe en bedrift som allerede hadde de nødvendige maskinene, kunnskapen og et betydelig marked fra før”.*

Motivet for oppkjøpet samsvarer med Morris et al. (2008), der fokuset for oppkjøp er å tilføre bedriften kunnskap, teknologi og kunder for å oppnå entreprenøriell vekst. Denne investeringen er også sammenfallende med det Chesbrough (2002) beskriver som en muliggjørende investering. Denne investeringen ble gjort for å komplettere eksisterende kapasitet og kompetanse. Men det skulle vise seg at det ble store utfordringer knyttet til produksjonskulturen, derfor solgte Mo Mekaniske Verksted virksomheten i Sverige etter to år.

I 2006 begynte ledelsen i Mo Mekaniske Verksted å se etter flere satsningsområder for virksomheten. Markedene som ble sett på som interessante å satse videre mot var offshore og bygg, men i ledelsen var en uenig på hvordan den videre satsningen skulle være fremover. Om satsningen mot bygg uttaler Wiggo Dalmo:



*"Her kjempet jeg en lang og hard kamp, de ville egentlig ikke ha dette inn. Det dette endte opp med var at jeg fikk en klarering fra styret om at jeg fikk lov til å starte dette på siden".*

Rollen Wiggo Dalmo her tok på seg passer med karakteristikken til pådriveren som Morris et al. (2008) beskriver gjennom at det ble jobbet hardt for å få aksept hos ledelsen og styret for ideen. Resultatet av dette arbeidet førte til at Wiggo Dalmo etablerte DN Bygg AS sammen med Gøran Nerdal som et eget selskap. Dette selskapet heter i dag Momek Building AS, og administreres av Momek Group. Om denne satsningen sier Wiggo Dalmo:

*"Dette er den råeste suksessen vi har gjort på mange måter".*

I 2008 kjøpte Wiggo Dalmo ut de to andre medeierne i Mo Mekaniske Verksted. Bakgrunnen for at Wiggo Dalmo gjorde dette oppkjøpet var at han ønsket en videre satsning gjennom vekst for selskapet. Om denne prosessen uttaler han:

*"De første årene hadde vi en diskusjon om dette. Skal vi vokse eller ikke? De ristet på hodet da jeg foreslo vekstmål, altså de var ikke interessert i denne veksten. De anså det som risiko, og bare risiko".*

I den påfølgende perioden etter oppkjøpet begynte man aktivt å jobbe mot et nytt forretningsområde som var olje og gass. Og i 2009 kjøpte Momek Group 66% av engineering selskapet Grenland Arctic i Harstad. Prosjektleder for Norne-kontrakten Elise Husum sier om dette oppkjøpet og Wiggo Dalmo:

*"Han så mulighetene som kom i Nord-Norge, og fant jo ut at skal han være på banen i Nord-Norge med oljesatsning så må han gjøre et eller annet i Harstad."*

Denne prosessen kan karakteriseres som det Morris et al. (2008) beskriver som en hybrid form av corporate entrepreneurship, oppkjøpet ble gjort for å komplementere Momek Group på ingeniørsiden og Wiggo Dalmo var pådriver for å få dette gjennomført. Denne investeringen kan også klassifiseres som en muliggjørende investering (Chesbrough, 2002). Om motivasjonen for oppkjøpet i Harstad sier Wiggo Dalmo:

*"Norne-kontrakten skulle driftes fra Harstad. Klare og tydelige signaler på det, og da ville vi være den eneste aktøren der."*

Oppkjøpet i Harstad gjorde at Momek Group fikk dekket det Teng (2007) beskriver som et ressursgap på ingeniørsiden. For Momek Group var det knyttet betydelig med risiko til dette oppkjøpet siden de ikke hadde noen kontrakter innen petroleumsnæringen. Handlingen førte til et ressursgap da driftskostnadene knyttet til de 20 ingeniørene ble mye større enn inntjeningen på grunn av liten oppdragsmengde. De strenge kravene i petroleumsnæringen gjorde at det i Momek Group oppstod et ressursgap mellom eksisterende og nødvendig kompetanse og rutiner. Elise Husum sier om dette:

*"De store utfordringene er dokumentasjon. Så det er dokumentasjon på alt, sporbarhet, og det skal være en enda mer nøyaktig utførelse av arbeidet. Enda mer korrekte sveiser, enda mer korrekt fuging, det er presisjonsarbeid i forhold til mange av de andre oppdragene Momek har hatt. Det er ingen ting lengre som skal være tilfeldig, alt av sikkerhet skal ivaretas. Veldig fokus på helse, miljø og sikkerhet."*

En konsekvens av dette ressursgapet er at det oppstår et behov for å gjøre nødvendige investeringer for å løfte Momek Group opp på det nivået som kreves i petroleumsnæringen. For å sikre den videre satsningen mot olje- og gassmiljøet på Helgeland får Momek Group inn det lokale investeringselskapet ROI Invest på eiersiden. Wiggo Dalmo sier om dette:

*"Vi så at vi kom til å tape masse penger dette året, og vi ville ikke at dette skulle være noe utfordring for oss. Vi forklarte at det ville bli tøft, og det stemte godt".*

Gjennom å få ROI Invest inn på eiersiden fikk Momek Group den finansielle tyngden for å satse for fullt videre mot sitt nye forretningsområde.

#### *Nordmiljø*

Nordmiljø har siden oppstarten for 37 år siden utviklet seg til å bli en betydelig aktør innenfor avfallshåndtering på Helgeland. I følge forretningsutvikler og tidligere eier Sten-Tore Reinjfell har man klart dette gjennom å ha fokus på nyskaping og innovasjon

hele veien. En viktig endring i bransjen kom i 1984 da det kom en ny forskrift som regulerte håndtering av farlig avfall. Gjennom reguleringen ble det stilt strenge krav til aktørene som håndterte denne typen avfall, og Nordmiljø valgte å ta del i denne utviklingen. Sten-Tore sier:

*"Det her har skjedd gradvis siden 1984, da startet det. Så det har vært en veldig avgjørende effekt for veksten. Men ikke bare det. Fordi valget om jeg skulle være med på denne veksten eller ikke, det er det jo jeg som tar ikke sant. Men jeg har valgt å utnytte den".*

Etter hvert begynte Sten-Tore Reinfjell å se på mulighetene for å videreutvikle forretningskonseptet fra å selge enkeltløsninger til å selge totalløsninger. Sten-Tore Reinfjell begynte å besøke industribedrifter for å finne ut hvilke behov den enkelte bedrift hadde. Om besøkene hos industrikundene uttaler han:

*"Vi kartla alle hans avfallsprodukter og skreddersydde en pakke til akkurat denne industribedriften. Da gikk vi over fra å selge enkelttjenester til å selge totalløsninger. Og det var jo det vi scoret på da vi kom på offshore fordi de etterspør en slik sak".*

Denne formen for corporate entrepreneurship samsvarer med det Morris et al. (2008) beskriver som tradisjonell forskning og utvikling, og Sten-Tore Reinfjell påtar seg rollen som pådriver for denne utviklingen.

Allerede tidlig på 90-tallet begynte Sten-Tore Reinfjell å se på mulighetene for en etablering i Sandnessjøen før det ble petroleumsaktivitet der. Han reiste derfor ned dit i 1992 og besøkte den ene personen som var ansatt på basen i Sandnessjøen. Sten-Tore Reinfjell sier om motivasjonen for dette besøket:

*"[...]jeg viste det kom til å skje noe i Sandnessjøen kanskje om noen år."*

På denne tida var ikke avfallsbransjen i Norge særlig stor. I perioden 1994 til 1996 begynte Sten-Tore Reinfjell og ta kontakt med kollegaer andre steder i Norge som

allerede var etablert i offshorenæringen. Gjennom dette fikk han innblikk i hvilke typer tjenester som ble etterspurt av kundene og hvordan slike anbud skulle utformes.

I 1997 ble Nordmiljø kontaktet av Statoil med forespørsel om de var interessert i å levere et anbud på avfallshåndteringen knyttet til Nornefeltet. Statoil gjennomførte så en pre-kvalifisering av Nordmiljø for å undersøke om de var tilstrekkelig kvalifisert til å levere anbud. Sten-Tore Reinfjell sier om dette:

*"[...]jeg tror ikke de kunne kjøre den så veldig hardt for det var ikke så mange bedrifter i Nord-Norge. Og da fikk vi et svært anbud, en kjempesvær lefse, så hvis jeg ikke hadde gjort den lille "research'en" de her årene før, så har jeg ikke hatt en sjanse. Men jeg viste litt hva det handlet om".*

Sten-Tore Reinfjell kontaktet en kollega på Vestlandet for å få hjelp til utfyllingen av anbudet. Her fikk han vite hvilke priser som skulle være lave og hvilke priser som skulle være høye. Da tildelingen av anbudene ble avgjort var det til Nordmiljø store overraskelse at de fikk direktekontrakten med Statoil på Norne. Om kontrakten uttaler Sten-Tore Reinfjell:

*"En direktekontrakt med Statoil som vi egentlig ikke skjønnte særlig omfanget av da. Offshorekontrakter er veldig merkelige fordi man gir en pris per kilo, en pris per time, en pris per kubikk, men du har ingen begreper om hvor mange kilo, kubikk eller timer du får inn".*

Som følge av kontrakten med Statoil etablerte Nordmiljø seg på Helgelandsbase i Sandnessjøen med et kontor og en ansatt. Siden de ikke viste omfanget av kontrakten i begynnelsen valgte de å benytte seg av en lokal aktør til håndteringen av avfallet. Dette beskriver Morris et al. (2008) som corporate entrepreneurship gjennom outsourcing. Nordmiljø foretar et oppkjøp av denne virksomheten i Sandnessjøen etter to år. I tillegg kjøper Nordmiljø en bedrift i Mosjøen og en på Herøy, disse oppkjøpene samsvarer med det Chesbrough (2002) beskriver som en drivende investering. Dette er investeringer som er med på å styrke Nordmiljø sin satsning innen offshore. Sten-Tore sier om kontrakten og oppkjøp:

*"Så kontrakten kommer først, ha kontroll på mengde og marked. Så kan du gjøre ett av to, enten kan du bruke en underleverandør i tillegg til det du holder på med selv, eller så kan du snu deg rundt og kjøpe opp en underleverandør".*

Til tross for at Nordmiljø hadde fått kontrakten med Statoil så hadde de et ressursgap på enkelte områder. Norne var pionervirksomhet for Statoil i Nord-Norge, så de valgte å hjelpe Nordmiljø med å heve kompetansen og kvaliteten til det nivået som kreves i offshore. For Nordmiljø ble dette en viktig prosess og Sten-Tore Reinfejl beskriver den på følgende måte:

*"Så Statoil var en viktig prosess for oss, fordi de ønsket hele tiden å løfte oss, og var veldig beviste på det. Vi kommer å reviderer dere, vi vet at dere har en masse feil, men årsaken til at vi kommer er at vi skal ha dere bedre til neste gang".*

Etter fem år i 2002 skulle kontrakten på Norne igjen ut på anbud. I forkant av anbudsrunderen så hadde Statoil bestemt seg for å endre på kontraktstrukturen. Og i praksis betydde dette at de ønsket en landsdekkende totalleverandør for avfallshåndteringen. Her oppstod det et ressursgap for Nordmiljø da de ikke hadde verken ressursene eller kapasiteten til å ta på seg en landsdekkende kontrakt. Sten-Tore Reinfejl uttaler om det som skjedde:

*"[...]så hvis vi skulle fortsette som direkte kontraktør gjennom Statoil, så måtte vi ha regnet på hele Norge. Men så flinke var vi ikke. Det har vi ikke en sjans til. Vi var egentlig spilt ut, vi fikk jo teoretisk være med på anbudsrunderen, men å ta ansvaret for Bergen, Stavanger, Florø, Kristiansund og Hammerfest, det var ikke sjans".*

Den landsdekkende kontrakten gikk til en ny aktør fra Stavanger som het SAR. Nordmiljø ble kontaktet av SAR for å være underleverandør på Norne for dem, men på grunn av at de ikke ble enige om prisene ble det ikke noe samarbeid og en annen aktør kom inn som underleverandør.

## 5.2 Strategiske allianser

I denne delen av analysen vil vi undersøke hvilken betydning strategiske allianser har hatt for casebedriftene i etableringen av et nytt forretningsområde. Hovedfokuset vil bli å studere om de ulike alliansene har bidratt til å dekke ressursgapene som ble avdekket på bakgrunn av casebedriftenes CE-aktiviteter i kapittel 5.1.

Forskningsspørsmålet som vil bli besvart her er:

*F2: Hvilken betydning har strategiske allianser i etableringen av nye forretningsområder?*

Strategiske allianser kan i følge Inkpen (2001) defineres som samarbeidsprosjekter hvor en benytter ressurser og/eller ledelsesstruktur fra mer enn en eksisterende organisasjon.

### *Momek Group*

Gründer og eier av Momek Group Wiggo Dalmo har siden bedriftens begynnelse hatt fokus på å engasjere seg på flere arenaer og bygge gode relasjoner til mennesker. Elise Husum påpeker at Wiggo Dalmo i tillegg til å ha et stort nettverk lokalt:

*"[...]har et nettverk nasjonalt innenfor verkstedindustrien, og gjennom at han har styreverv i Norsk Industri".*

Wiggo Dalmo har både bygget opp det Wicham (2006) beskriver som et internt nettverk og et eksternt nettverk, og om dette engasjementet sier Elise Husum:

*"Han har engasjert seg på flere arenaer enn å bare drive en bedrift på Mo, og det tror jeg har vært et suksesskriteria".*

Det er gjennom Wiggo Dalmo sitt eksterne nettverk at Momek Group kommer i kontakt med aktører innen petroleumssektoren. Og det var nettopp gjennom denne kontakten at det åpnet seg muligheter for Momek Group for å inngå strategiske allianser med sikte på å komme seg inn mot olje- og gassmarkedet. Motivet bak kjøpet av 66% av aksjene i Grenland Arctic var at Momek Group ønsket å utvide sine markedsmuligheter og at de

ville knytte til seg ressurser de manglet i form av ingeniører. Dette oppkjøpet kan klassifiseres som det Ulset og Gooderham (2000) beskriver som en egenkapitalbasert allianse. Momek Group fikk her rask tilgang til et lokalt marked de ikke hadde fra før.

Med etableringen i Harstad begynner Momek Group å se på mulighetene for å levere inn anbud på vedlikehold og modifikasjonskontrakten på Nornefeltet der Statoil er operatør. Men det blir tidlig klart at Momek Group ikke har de nødvendige ressursene til det en slik kontrakt krever. For å komplementere sitt produktspekter knytter Momek Group til seg alliansen Hålogaland Olje- og Energi (HO&E). Denne alliansen består av bedriftene Natech AS (Narvik), BMV Industri AS (Harstad), Harstad Elektro AS, El-Installatøren AS (Harstad), Teknor AS (Harstad), Marcussen Metallstøperi AS (Harstad), Mercur Maritime AS (Harstad), Pumpeteknikk AS (Melbu) og Skarvik AS (Svolvær). Med HO&E med på laget leverte Momek Group inn anbud på vedlikeholds- og modifikasjonskontrakten på Nornefeltet.

Gjennom nettverket til Wiggo Dalmo kommer Momek Group i dialog med sentrale personer i Aibel AS, og man begynner å se på mulighetene for å få til noe sammen i Nord-Norge. Dette resulterer i at Aibel og Momek Group med hjelp av HO&E inngår en strategisk allianse om vedlikeholds- og modifikasjonskontrakten på Norne. Alliansen Momek Group inngår med Aibel kan klassifiseres som det Teng (2007) beskriver som en læringsallianse gjennom at selskapene skal utveksle kompetanse mellom hverandre. Elise Husum uttaler om denne prosessen:

*[...] Momek leverte inn et anbud på Norne-kontrakten. Så gikk de i tillegg sammen med Aibel, og leverte ett sammen med Aibel. Momek fikk da et krav fra Aibel om at skulle de gå sammen så måtte de trekke det anbudet de hadde levert alene”.*

Om årsaken til at Aibel valgte Momek Group som regional samarbeidspartner sier Elise Husum:

*”De måtte jo velge seg en regional samarbeidspartner på grunn av kontrakten slik den var bygd opp. De var på leting etter det. Og det de har sagt til oss etterpå er det at de er bortskjemt, alle andre plasser som de er finnes det bemanningsbyråer. De bare ringer og sier at de skal ha en operatør eller en ingeniør, så stiller de det på*

*timen. Mens i Nord-Norge finnes ikke det der, så her blir en nødt til å inngå samarbeid med eksisterende bedrifter som kan hjelpe de å forsyne dem med folk”.*

Da det blir klart at Aibel får tildelt vedlikeholds og modifikasjonskontrakten på Norneskippet er dette et resultat av at Aibel og Momek Group har lagt ned betydelig med arbeid og innsats for å få kontrakten. I tiden før Aibel fikk kontrakten hadde Momek Group jobbet målrettet med å heve kompetansen i hele organisasjonen. Denne kompetansehevingen ble fulgt tett av Aibel og Elise Husum sier:

*”Vi har jo virkelig jobbet hardt, vi har etablert et kvalitetssystem. Aibel var her i løpet av perioden før vi fikk kontrakten. Så var de her to ganger og reviderte oss, og så på om vi hadde systemene i orden”.*

For Momek Group består disse kompetansehevingene av blant annet praktiske tester på prosedyrer som sveising, platearbeid og rørleggerarbeid. Det stilles strenge krav til dokumentasjon og sporbarhet på arbeidet som utføres. Det er rettet stort fokus mot helse, miljø og sikkerhet (HMS). Aibel har etter at de fikk kontrakten revidert utviklingen til Momek Group flere ganger. Om denne revideringen og hvordan dette systemet fungerer sier Elise Husum:

*”For det er laget et slikt system at skal vi levere ting fra verkstedet vårt, der de ulike ordrene har et krav på seg at det må være en leverandør minst i klasse 4 eller minst i klasse 2. Vi er nå på klasse 2 og vipper snart opp på klasse 3. Det er laget en tabell på hvor god du er. 0 er dårligst, 4 er best. Vi har nå fått klasse 2, med muligheter for å komme opp på klasse 3 hvis vi gjør de og de forbedringene”.*

Elise Husum understreker at i kontrakten med Statoil er det Aibel som har det formelle ansvaret, Momek Group har forpliktet seg ovenfor Aibel om å levere 50% av timene i kontrakten. Om dette sier hun:

*”Det er Aibel som har det formelle ansvaret ovenfor Statoil. Vi har akkurat de samme forpliktelsene ovenfor Aibel som de har ovenfor Statoil. Så det kalles en ”back-to-back”- kontrakt”.*



I omsetning har Momek Group en forventning om at kontrakten med Aibel skal bidra til en økt omsetning på mellom 50 til 60 millioner i året. Mens det store bidraget for Momek Group vil være å få hevet kompetansen til det nivået som kreves i olje- og gassnæringen.

For Momek Group har samarbeidet med Aibel vært av avgjørende betydning for å etablere seg i petroleumsmarkedet, og dette understreker Elise Husum når hun sier:

*"Ja vi er helt avhengige av det. Vi har ikke sjans uten Aibel. Vi er fullstendig avhengig fordi det er de som har systemene og det er de som kan det her. Vi kan ikke denne bransjen. Uten de har vi ikke sjans. Vi ser at når vi vært sammen med de noen år så har vi håp om at vi skal være i stand til å levere inn slike anbud selv".*

#### *Nordmiljø*

Gjennom årene som daglig leder og eier av Nordmiljø har Sten-Tore Reinfjell bygd opp og blitt en del av et betydelig nettverk både innenfor avfallsbransjen og petroleumsnæringen. Om betydningen av et slikt nettverk uttaler Sten-Tore Reinfjell:

*"Du kan si at når selskap som Baker Hughes eller MI Swaco får en kontrakt så er det viktig at du kjenner de personene, for når de får en eller annen operasjon som skal skje i Sandessjøen så ringer de til meg. Også om det er ting som jeg ikke holder på med, de har meg som kontaktperson. Så det er viktig å bygge opp og ta vare på det nettverket".*

Ved hjelp av nettverket Sten-Tore Reinfjell hadde innenfor avfallsbransjen i Stavanger, Bergen og Kristiansund klarte han å gjøre de nødvendige forberedelsene i forkant av direktekontrakten med Statoil. Dette var aktører som allerede hadde begynt å jobbe inn mot offshorenæringen og Sten-Tore Reinfjell fikk verdifull kunnskap om næringen. Et konkret råd han fikk var at Nordmiljø måtte registreres i Achilles, som er et register som oppdragsgivere i offshorenæringen benytter for å finne potensielle leverandører.

I perioden 2002 til 2006 var Nordmiljø mer eller mindre ute av petroleumsnæringen med unntak av noen mindre kontrakter med Shell og Hydro. I 2006 fikk SAR Gruppen en

ny leder som tok kontakt med Sten-Tore Reinjfjell under oljemessen i Stavanger, og lurte på om det var muligheter for at de kunne få til et samarbeid. Samarbeidet mellom SAR og deres daværende underleverandør fungerte dårlig og de ønsket derfor å få til noe med Nordmiljø. Forhandlingene kom raskt i gang og de ble enige om at SAR kunne få kjøpe seg inn i Nordmiljø. Etter 2-3 dagers betenkningstid valgte Sten-Tore Reinjfjell å selge 35% av Nordmiljø til SAR. Om denne prosessen sier Sten-Tore Reinjfjell:

*"[...]da fikk de på en måte litt sånn kontroll på hva vi holdt på med. [...]det gikk ganske fort å få den aksjeposten på plass. Det som skjedde kan du si med en gang, var at over natta flyttet de alle kontraktene tilbake til oss pluss en masse andre, slik at omsetningen vår økte over natten med 15-20 millioner bare sånn pang. Så det var en riktig strategisk beslutning".*

Det som oppstod her mellom SAR og Nordmiljø er en strategisk allianse av typen egenkapitalbaserte allianser. I følge Ulset og Gooderham (2000) vil det normalt sett i slike tilfeller være en større aktør som kjøper seg inn i en lokal aktør for å kunne utøve innflytelse. Fordelen for den lokale aktøren er hurtig innpass i nye næringer mens for den større aktøren vil det ofte være kostnadsbesparende å kjøpe seg inn i et selskap i stedet for å opprette egne datterselskaper (Ulset og Gooderham, 2000). Etter at den strategiske alliansen med SAR var på plass, var Nordmiljø tilbake i petroleumsnæringen som underleverandør av SAR. I praksis fungerer det slik at Nordmiljø har ansvaret for alle lokale kunder i tillegg har de ansvaret for utførelsen av de landsdekkende kontraktene som SAR har i Nord-Norge. Som en naturlig del av utviklingen og veksten i Nordmiljø meldte det seg et investeringsbehov i 2009 i forhold til petroleumsnæringen i Sandessjøen. Nye behandling- og prosessanlegg måtte bygges og investeringen beløp seg til 50-60 millioner, med betydelig risiko. Sten-Tore Reinjfjell uttaler:

*"Jeg var ikke i tvil om at det var rett å gjøre, men var litt usikker på om jeg orket det. Om jeg orket å sitte igjennom den her litt opp og litt ned. Da fant jeg ut at nei da får heller de ta det, og pakke det inn i et litt større system. Da hoppet de til og tok investeringen med en gang".*

SAR tok investeringen og overtok samtidig de resterende aksjene i Nordmiljø, så fra 1.januar 2010 ble Nordmiljø et heleid datterselskap av SAR. Om ansvarsfordelingen etter oppkjøpet uttaler Sten-Tore Reinfjell:

*"[...]det første vi gjorde var å legge en strategi i styret i Nordmiljø som går på å få dem med på at Nordmiljø skulle være merkenavnet, SAR gruppen sin muskel i Nord-Norge. Å fikk dem med på et styrevedtak som sa nettopp det. Det betyr at nå fortsetter vi med eget aksjeselskap med eget styre, med egen administrasjon slik at vi utvikles i egen kraft. Da er de bare en representant i styret og tilfører selskapet kompetanse der igjennom og også selvfølgelig gjennom daglig samarbeid. Det syntes vi var ganske viktig. Det betyr at Nordmiljø blir et hovedkontor i Mo i Rana som da skal prøve å bygge Nord-Norge videre".*

Selv om Nordmiljø i dag er heleid av SAR driver de meget selvstendig fra hovedkontoret i Mo i Rana. Kompetanseutvekslingen mellom selskapene går begge veier sier Sten-Tore Reinfjell. SAR har veldig god kompetanse på offshore og alt som har med petroleumsvirksomhet å gjøre mens Nordmiljø er meget gode på komplisert tankrengjøring og næringsavfall. At de innehar komplementære ferdigheter vil kunne bidra til store fordeler for begge partene i en allianse i følge Inkpen (2001).

Et annet viktig bidrag som et resultat av den strategiske alliansen Nordmiljø har hatt med SAR og at de nå er heleid, er den solide kapitalbasen de nå har i ryggen. Slik som kontraktstrukturene er innenfor petroleumsnæringen er det i dag svært utfordrende for mindre aktører å få et innpass fordi de mangler størrelse og kapital. Sten-Tore Reinfjell uttaler:

*"[...]det er litt lettere å ta sjanser og satse når man har en stor kapitalbase i ryggen, det er jo klart. Den er ganske viktig altså. Skal du drive i et såpass usikkert marked som offshore, såpass utfordrende så er nok en av de største svakhetene til de nordnorske bedriftene at de har for liten kapitalbase".*

Det at Nordmiljø nå er en del av en stor og kapitalsterk aktør gjør at det også i fremtiden åpner seg nye muligheter for bedriften. Når boringene utenfor Hammerfest starter vil

Nordmiljø være den operative enheten ettersom oppdragene der inngår som en del av den landsdekkende kontrakter SAR har.

### 5.3 Dynamiske kapabiliteter

I den videre analysen vil det her bli sett nærmere på hvordan dynamiske kapabiliteter kan bidra til å skape konkurransefortrinn for casebedriftene i etableringen av et nytt forretningsområde. Det vil her bli gjort forsøk på å identifisere spesifikke dynamiske kapabiliteter i casebedriftene.

Følgende forskningsspørsmål vil bli besvart i dette delkapittelet:

*F3: Hvordan kan dynamiske kapabiliteter bidra til etableringen i nye forretningsområder?*

#### *Momek*

Madsen (2007) beskriver dynamiske kapabiliteter der en får nye ideer, oppdagelse og vurdering av nye muligheter som ekstern observasjon og vurdering. I Momek Group ser en tydelige trekk på en kontinuerlig ekstern observasjon og vurdering. Om etableringen av selskapet i 1998 og veksten sier Wiggo Dalmo:

*"Jeg sluttet og vi startet opp, og jeg så raskt at det var et behov. Etterspørselen i markedet har drevet veksten kort og godt".*

At Momek Group har en leder om er opptatt av å se muligheter understrekes av Elise Husum når hun sier:

*"[...]denne bedriften har en leder som er veldig samfunnsengasjert og opptatt av nye ting, og opptatt av å posisjonere seg når han ser muligheter".*

Etableringen i Harstad for Momek Group er et godt eksempel på der man så et nytt forretningsområde og posisjonerte seg i forhold til det. I forkant av denne etableringen hadde oljeselskapet BP signalisert at de ville bryte opp kontraktstrukturen i mindre deler på Skarvfeltet. Gjennom å gjøre dette vil mindre lokale leverandører få mulighet til

å være med i anbudsrundene på kontraktene. Først etter at BP hadde kommet med disse signalene begynte Statoil å se på mulighetene til å bryte ned kontraktene for å skape lokale ringvirkninger. For å ha mulighet på en slik kontrakt var det helt nødvendig for Momek Group å tilegne seg ingeniørkompetanse. Endringene i kontraktstrukturen kan beskrives som en endring i omgivelsene, og Momek Group tilpasser seg disse endringene ved å tilegne seg ingeniørkompetanse. Madsen (2007) beskriver denne nødvendige forbedringen av produktet i forhold til endringer i bedriftens omgivelser som en dynamiske kapabilitet.

I Momek Group har det i følge Wiggo Dalmo vært en kultur for å fokusere på arbeidsoppdrag som krever rask igangsettelse og rask ferdigstilling. Når man fokuserer på slike arbeidsoppdrag kreves det at medarbeiderne er motivert og aksepterer at deres arbeidsoppgaver og ansvarsområder raskt endres. Å ha aksept for en endringskultur beskriver Madsen (2007) som en sentral intern ressursfornyende kapabilitet. Som tidligere nevnt stilles det innen offshore særskilte krav til sikkerhet og dokumentasjon. Her kan det for medarbeiderne i Momek Group oppstå en kulturforskjell mellom den hurtige kulturen de jobber i på land, og i offshore der hensynet til sikkerhet gjør at det oppstår en del venting. Elise Husum sier om dette:

*"Det merkes stor forskjell på de som intervjues nå som skal reise offshore, og de som vi har her. De folkene Momek har er folk som ofte er kjappe og vant med å få jobben gjort. De som skal jobbe ute gjør ingen ting før det er fylt ut minst tre papirer, så det er en masse venting. Så det er ikke så lett å kombinere de arbeidstakerne, de blir veldig trege når de skal jobbe i verkstedet. Det er veldig rart, det er veldig stor forskjell å jobbe på land og skip".*

Denne utfordringen mener Elise Husum at Momek Group allerede håndterer på en god måte gjennom at de ansatte begynner å tilpasse seg arbeidskulturen som er offshore. Madsen (2007) beskriver det å integrere nye ressurser i eksisterende og effektive ressurskonfigurasjoner som dynamiske kapabiliteter. For Momek Group vil dette være en dynamisk kapabilitet da de får tilført ressurser i form av kompetanse og arbeidsoppdrag som de må tilpasse i sine eksisterende og effektive ressurskonfigurasjoner.

Initiativet til å få ROI Invest inn på eiersiden kom i fra Momek Group selv. De så her et behov for finansielle ressurser for å fortsette satsningen inn i petroleumsnæringen. Om investeringene som er gjort og skal gjøres fremover sier Elise Husum:

*"Det er tøft, det første året er svært tøft likviditetsmessig. For det er så mange investeringer som skal i gang og det er ikke fysiske investeringer, men menneskelige. Folk skal på kurs og opplæring. Masse penger som går på rekruttering, reising og intervju for å få tak i folk. Vi har vel et prosjektbudsjett på 5,2 millioner som det koster oss å satse på Norne, bare for å få prosjektet opp. 1 million internt, 4,2 millioner i eksterne kostnader for Momek".*

I tillegg har Momek Group benyttet seg av virkemiddelapparatet og fått 1,9 millioner i tilskudd fra Innovasjon Norge til Norneprosjektet. Kontakten med ROI Invest kom gjennom Momek Groups bankforbindelse som er Helgeland Sparebank AS, som forøvrig er majoritetseier i ROI Invest. At de her knyttet til seg eksterne ressurser beskriver Madsen (2007) som en dynamisk kapabilitet. Momek Group var i kontakt med andre nasjonale ventureselskap, men valget falt på den regionale aktøren ROI Invest. Wiggo Dalmo sier om dette:

*"Det regionale er godt fundamentert, og derfor er ROI Invest en fin sak".*

Dette samsvarer videre med det Madsen (2007) fremhever at partene er opptatt av å skape noe for begge parter gjennom at Momek Group får muligheter til å satse videre og at ROI Invest kan få en avkastning på investeringen når de selger seg ut.

#### *Nordmiljø*

I Nordmiljø har det siden selskapet ble startet vært et fokus på innovasjon og å finne nye forretningsområder. Sten-Tore Reinjfjell mener dette noe han har fått med seg fra oppveksten, og beskriver det på følgende måte:

*"Jeg fikk det jo inn med morsmelken egentlig, vokste opp i et miljø med lastebilsjåførere, små entreprenører som samlet seg rundt kjøkkenbordet hjemme og diskuterte hver dag om hvor lurt det var å finne nye måter for å tjene mer*

*penger.[...]det var en sterk verdi. Det å være kreativ, det å finne på – spesielt nye nisjer hele tiden var veldig viktig”.*

Gjennom å nærmest kontinuerlig ha fokus på innovasjon og det å finne nye forretningsområder begynte Nordmiljø allerede tidlig på 1990-tallet å forberede seg på det som etter hvert skulle skje i Sandessjøen. Sten-Tore Rein fjell viste at det om noen år skulle iverksettes leteaktiviteter på Nornefeltet utenfor Sandessjøen og startet derfor en prosess med å bygge nødvendig kompetanse og nettverk innenfor petroleumsnæringen. I 1997 da Statoil startet opp aktiviteten utenfor Sandessjøen klarte Nordmiljø gjennom kompetansen og nettverket de hadde tilegnet seg å levere et anbud som de fikk tilslag på.

I dag innehar Sten-Tore Rein fjell tittelen som forretningsutvikler i Nordmiljø og om hans arbeidsoppgaver uttaler han:

*”[...]så det jeg gjør er for så vidt å se på hele konseptet og ser om det er mulig å bygge ”scopet” større for å si det sånn. Så min jobb nå er å hele tiden finne nye påbygningsområder i forhold til både geografisk, teknisk og markedsmessig. Så vi skal på en måte differensiere oss eller bli mer omfattende enn en konkurrent”.*

Denne egenskapen Sten-Tore Rein fjell i Nordmiljø har ved å kontinuerlig se etter nye muligheter og nye forretningsområder samsvarer med det Madsen (2007) betegner som de dynamiske kapabilitetene ekstern observasjon og vurdering.

Som nevnt tidligere foretok Sten-Tore Rein fjell i 2006 en strategisk beslutning om å la SAR kjøpe seg inn med 35% i selskapet. Oppkjøpet bidro ikke bare til at Nordmiljø fikk kontrakter innen offshore i Sandnessjøen, de fikk også tilgang til ressurser i form av kompetanse og kapital. Siden Nordmiljø har hatt en bevisst strategi i å ha overkapasitet, har det gjort det lettere å integrere de nye ressursene og kontraktene de fikk tilført fra SAR. Denne integreringen og den viktige strategiske beslutningen som Nordmiljø her foretok samsvarer med de dynamiske kapabilitetene som Madsen (2007) benevner som intern ressursfornyelse.

I følge Teece et al. (1997), gjengitt i Madsen (2007) kan læring og kunnskapservvervelse skje gjennom repetisjon og eksperimentering. Madsen (2007) påpeker at en slik utvikling av kunnskapskapabiliteten er viktig for å skape vedvarende konkurransefortrinn. I Nordmiljø har det hele tiden vært fokus på produktutvikling og eksperimentering. Et godt eksempel på eksperimentering i Nordmiljø er sorteringsanlegget de har bygd i Sandnessjøen. Anlegget er spesialtilpasset for å håndtere avfall fra offshorenæringen og Nordmiljø har investert 50 til 60 millioner i dette prosjektet. Gjennom eksperimenteringen har Nordmiljø lært mye og Sten-Tore Reinfell sier om dette prosjektet:

*"Alt vi har lært er det faktisk vi som har lært lokalt. Så vi har bygd et slikt konseptbygg for å ta offshoreavfallet og for å sortere det i Sandnessjøen. Det ble så bra at det har faktisk SAR lyst til å adoptere for å bygge det i Hammerfest og Florø"*

Gjennom eksperimentering og bygging av konseptbygget har Nordmiljø utviklet kunnskapskapabiliteten. Denne evnen til å utvikle kunnskapskapabiliteten kan beskrives som en dynamisk kapabilitet av typen intern ressursomforming.

#### 5.4 Utviklingen av dynamiske kapabiliteter

Etter å ha identifisert ulike dynamiske kapabiliteter i både Momek Group og Nordmiljø er det interessant å se nærmere på hva som bidrar til utviklingen av de dynamiske kapabilitetene i bedriftene.

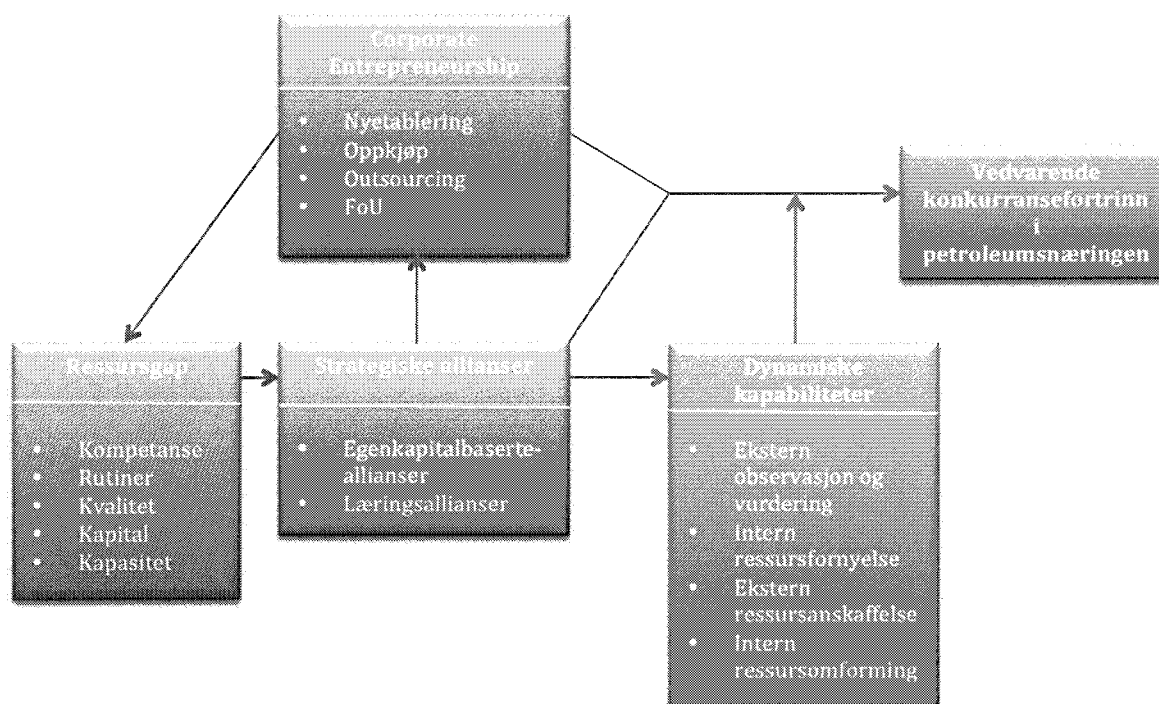
Gjennom CE-aktiviteter som oppkjøp, nyetablering og forskning og utvikling har casebedriftene utviklet den dynamiske kapabiliteten som Madsen (2007) beskriver som ekstern observasjon og vurdering. Disse aktivitetene har utviklet den dynamiske kapabiliteten gjennom en læringsprosess hvor de har tilegnet seg erfaring og kunnskap. I begge casebedriftene kommer det frem at det har vært fokusert på nettverksbygging. Med å være beviste på bygging av nettverk vil dette over tid føre til at nettverket blir større og på denne måten vil en utvikle den dynamiske kapabiliteten ekstern ressursanskaffelse. CE-aktivitetene som bedriftene har gjennomført er en kilde til utvikling av nettverkene deres. Et eksempel på dette ser vi med outsourcingen



Nordmiljø utførte i Sandnessjøen, her knyttet de til seg relasjoner i et marked de ikke var etablert i og dette var med på å muliggjøre oppkjøpet som kom senere. Gjennom disse nettverkene har bedriftene fått tilgang til personer og aktører som senere har utviklet seg til å bli deres strategiske allianser. De strategiske alliansene bidrar også til utvikling av de dynamiske kapabilitetene. Eksempelvis utvikles den dynamiske kapabiliteten intern ressursfornyelse når en får tilført nye ressurser fra alliansen som en integrer i etablerte ressurskonfigurasjoner. Denne utvikles ved at en etablerer rutiner for å håndtere ekstern ressurstilførsel i fremtiden. En utvikling av kunnskapskapabiliteten kan både skje gjennom CE-aktiviteter og strategiske allianser. En ser eksempel på dette i Nordmiljø da de har utviklet et konseptbygg for avfallshåndtering i Sandnessjøen. Denne utviklingen hadde vært vanskelig å gjennomføre uten å ha den finansielle støtten de har fått tilført gjennom sin strategiske allianse. I denne utviklingsprosessen lærte de mye og de fikk styrket sine kunnskapskapabiliteter. Denne forbedringen av bedriftens kunnskapskapabiliteter vil også kunne bidra til å utvikle den dynamiske kapabiliteten intern ressursomforming. Her ser man en sammenheng mellom CE-aktivitetene, nettverk, strategiske allianser og dynamiske kapabiliteter. Evnen til å nyttiggjøre seg av denne sammensetningen av CE-aktiviteter, nettverk, strategiske allianser og dynamiske kapabiliteter kan bidra til å gi et konkurransefortrinn for Momek Group og Nordmiljø.

### 5.5 Oppsummering av analyse

I analysen er det i forskningsspørsmål en blitt redegjort for ulike CE-aktiviteter casebedriftene har gjennomført og ressursgap som har oppstått. Videre i forskningsspørsmål to er casebedriftenes strategiske allianser blitt identifisert og klassifisert. I forskningsspørsmål tre blir ulike dynamiske kapabiliteter identifisert og plassert i forhold til Madsen (2007) sin beskrivelse av hovedtypene av dynamiske kapabiliteter, og det blir i 5.4 diskutert hvordan de dynamiske kapabilitetene har utviklet seg i bedriftene. Avslutningsvis presenteres en konkretisert versjon av rammeverket presentert i figur 2.6, hvor funn fra analysen implementeres i figuren.



Figur 5.1 - Konkretisert rammeverk gjennom funn fra analysen (Forfatterne, 2011).

I figur 5.1 ser en at CE-aktiviteter som nyetablering, oppkjøp, outsourcing og forskning og utvikling har ført til et resursgap for casebedriftene. Ressursgapene som har gjort seg gjeldene for våre casebedrifter er i forhold til kompetanse, rutiner, kvalitet, kapital og kapasitet. Aktivitetene har bidratt til å utvikle casebedriftene mot petroleumsnæringen, og det bør nevnes at ikke alle aktivitetene nødvendigvis har ført til et resursgap for bedriftene. For å dekke inn resursgapene som har oppstått har bedriftene blant annet inngått strategiske allianser som egenkapitalbaserte allianser og læringsallianser. Videre går det frem at de dynamiske kapabilitetene bidrar til å skape konkurransefortrinn innenfor petroleumsnæringen. Det kommer også videre frem at CE-aktivitetene og de strategiske alliansene ikke bare tilfører bedriftene ressurser, men også er med på å utvikle casebedriftenes dynamiske kapabiliteter.

## 6.0 Konklusjon

Avslutningsvis vil vi i dette kapitlet gjennom forskningsspørsmålene besvare oppgavens problemstilling. Det vil videre bli gitt en avsluttende betraktning der vårt teoretiske og praktiske bidrag blir presentert. Til slutt kommer vi med forslag til videre forskning.

Som kjent lyder problemstillingen som følgende:

*"Hvordan kan utviklingen av eksisterende ressurser bidra til å skape konkurransefortrinn i nye forretningsområder?"*

I casebedriftene har ulike CE-aktiviteter blitt gjennomført for å komme i en posisjon slik at de kan etablere seg i olje- og gassmarkedet på Helgeland. I Momek Group har oppkjøp og etablering vært de mest fremtredende aktivitetene, mens i Nordmiljø har aktivitetene vært videreutvikling av forretningskonseptet gjennom forskning og utvikling, outsourcing av tjenester og oppkjøp. Disse aktivitetene har vært med på å utvikle casebedriftenes ressurser slik at de har kunnet sette seg i posisjon ovenfor petroleumsnæringen. Gjennom oppkjøp tilegner casebedriftene seg fysiske og menneskelige ressurser i form av utstyr, maskiner, kompetanse og økt kapasitet. For å tilpasse seg det kundene etterspør videreutvikles forretningskonseptet, og nye bedrifter etableres for å styrke det totale produktspekteret. Men til tross for at de har utviklet ressursene til et visst nivå oppstår det et ressursgap når de skal etablere seg i petroleumsnæringen.

Et felles ressursgap for casebedriftene er at det oppstår en mangel på nødvendig kompetanse, rutiner, kvalitet og kapasitet som kreves i olje- og gassnæringen. Dette medfører videre et behov for finansielle ressurser for å videreutvikle ressursene til det nivået som kreves. For å dekke ressursgapene inngår casebedriftene egenkapitalbaserte allianser. Momek Group får gjennom alliansen med Grenland Arctic tilgang på den ingeniørkompetansen som de har behov for. Med å inngå allianse med SAR får Nordmiljø en heving av kompetansen og en solid kapitalbase for å kunne virke og

utvikle seg i petroleumsnæringen. Alliansen Momek Group har inngått med Aibel beskrives som en læringsallianse. Momek Group får gjennom alliansen hevet kvaliteten gjennom at de blir revidert av Aibel, og de får tilført kunnskap om hvilke krav og rutiner som er særpreget for offshore. Videre får Aibel tilgang på kompetente ingeniører og operatører fra Momek Group. For å få tilgang til disse alliansene har nettverk vært av stor betydning for begge casebedriftene. I begge virksomhetene fremstår entreprenørene som dyktige nettverksbyggere, og både Sten-Tore Rein fjell og Wiggo Dalmo har fokusert på å skape seg et bredt nettverk innenfor bransjene de representerer.

I både Momek Group og Nordmiljø er det identifisert dynamiske kapabiliteter som beskrives som ekstern observasjon og vurdering. Momek Group tilpasser seg endringene i kontraktstrukturen ved å tilegne seg kompetanse og posisjonere seg strategisk ovenfor de mulighetene som etter hvert kom i Sandessjøen. I Nordmiljø tilpasset man seg endringer i omgivelsene ved å utvikle totalløsninger innenfor avfallshåndtering, en tjenester som offshore etterspør. I Momek Group blir den dynamiske kapabiliteten intern ressursfornyelse identifisert gjennom at det er en aksept for endringskultur, og gjennom at man tilfører kompetanse inn i etablerte ressurskonfigurasjoner. Salget til SAR kan i Nordmiljø sitt tilfelle beskrives som en intern ressursfornyelse gjennom at de får tilgang på kompetanse og kapital, samt at man gjennom overkapasitet klarer å integrere tilførte ressurser og nye kontrakter. Gjennom den dynamiske kapabiliteten ekstern ressursanskaffelse får Momek Group inn ROI Invest på eiersiden og dette tilfører dem den nødvendige finansielle styrken for å fortsette satsningen i sitt nye forretningsområde. Den dynamiske kapabiliteten intern ressursomforming identifiseres i Nordmiljø ved at de utvikler kunnskapskapabiliteten gjennom eksperimenteringen av et nytt konseptbygg. De dynamiske kapabilitetene i casebedriftene har utviklet seg gjennom CE-aktiviteter og de strategiske alliansene de har inngått. Dette har skjedd gjennom kunnskapsutvikling, nettverksbygging og ressurstilførsel fra de strategiske alliansene.

Et vedvarende konkurransefortrinn som både Momek Group og Nordmiljø har i forhold til sine konkurrenter er at de allerede har etablert seg i offshore-næringen. Dette konkurransefortrinnet består av at casebedriftene over tid har utviklet ressursene som

er nødvendige for å være etablert i petroleumsnæringen. Og gjennom å ha tilknyttet seg store profesjonelle aktører innen offshore vil de i fremtiden fortsette å utvikle ressursene videre. De vil da få et forsprang på potensielle konkurrenter. For bedrifter som ikke er kommet seg inn i dette forretningsområdet vil det være svært utfordrende å konkurrere med allerede etablerte bedrifter som Momek Group og Nordmiljø. I Nordmiljø ser de hele tiden på nye muligheter for å differensiere seg i forhold til sine konkurrenter. De tilbyr en mer komplett løsning og klarer på den måten å skaffe seg et konkurransefortrinn gjennom den dynamiske kapabiliteten ekstern observasjon og vurdering. Dette fordi de hele tiden overvåker omgivelsene og raskere enn konkurrentene finner nye ideer og forretningsområder. Denne mulighetsorienteringer er også en viktig egenskap som Momek Group har anvendt i utviklingen av virksomheten. Nyetablering av Momek Building og oppkjøpet av Grenland Arctic er gode eksempler på dette. Bedriftene har utviklet ressursene gjennom CE-aktiviteter selv om det oppstår et ressursgap på enkelte områder. Gjennom nettverk skapes alliansene som tilfører dem nødvendige ressurser, og gjennom de dynamiske kapabilitetene klarer casebedriftene å utnyttet sine ressurser på en optimal måte. Denne evnen som Momek Group og Nordmiljø har til å nyttiggjøre seg av sammensetningen av CE-aktiviteter, nettverk, strategiske allianser og dynamiske kapabiliteter vil vi beskrive som et vedvarende konkurransefortrinn.

### 6.1 Avsluttende betraktninger

I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i casebedriftene Momek Group og Nordmiljø for å undersøke hvordan utviklingen av eksisterende ressurser kan bidra til å skape konkurransefortrinn innenfor nye forretningsområder. Det vil her være aktuelt å se nærmere på hvilke teoretiske og praktiske bidrag som fremkommer av oppgaven.

Med utgangspunkt i Teng (2007) sitt ressursbaserte rammeverk for corporate entrepreneurship og strategiske allianser har vi i oppgaven presentert en revidert eller videreutviklet modell. Vi velger her å implementere dynamiske kapabiliteter som bidrag til vedvarende konkurransefortrinn heller enn VRIO – rammeverket fra ressursbasert teori. Dette begrunnes blant annet med at ressursbasert teori kritiseres for å være for statisk og utilstrekkelig til å beskrive en virksomhets konkurransefortrinn i et dynamisk marked (Priem og Butler, 2001, gjengitt i Barreto, 2010). Denne implementeringen av de

dynamiske kapabilitetene kan anses som et teoretisk bidrag. Som et praktisk bidrag kommer det videre frem i analysen at CE-aktiviteter og strategiske allianser har betydning for utviklingen av casebedriftenes dynamiske kapabiliteter.

Konkurransefortrinnene som casebedriftene har oppnådd kan gi en indikasjon på hvordan andre aktører må utvikle sine eksisterende ressurser for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn i petroleumsnæringen.

## 6.2 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi fokusert på hvordan utviklingen av eksisterende ressurser har bidratt til å skape konkurransefortrinn for Momek Group og Nordmiljø i petroleumsnæringen. For dette studiet er det også flere aktuelle perspektiver det kunne vært interessant å sett nærmere på. Det nye forretningsområdet det her er satt lys på er petroleumsnæringen på Helgeland, men det kunne vært interessant og gjort et studie av andre bransjer. I vårt studie er det gjort et casestudie av kun to bedrifter, men det hadde vært interessant å gjort et større studie bestående av flere bedrifter, hvor en også hadde gjennomført intervju av kunder og samarbeidspartnere for å få en dypere innsikt i tematikken. I dette tilfellet kunne det eksempelvis vært å intervjuet representanter fra alliansepartnerne Aibel og SAR. Et annet forslag til videre forskning er å gjøre en grundigere studie av enkeltelementer, for eksempel et studie av kun strategiske allianser eller kun oppkjør som virkemiddel for å oppnå konkurransefortrinn i nye forretningsområder.

## 7.0 Litteraturliste

### 7.1 Artikkel- og bokkilder

Alvarez, S.A., Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*. 27 (2001) 755-775.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*. 36: 256.

Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2.edition. New Jersey: Prentice Hall.

Barney, J.B. og Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory – Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Bolton, B. og Thompson, J. (2004). *Entrepreneurs: talent, temperament, technique*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Borch, J. O., Madsen, E. L., Rasmussen, E. (2005). Strategisk Entreprenørskap – verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. *Magma* 2/2005.

Burns, P. (2008). *Corporate Entrepreneurship: building the entrepreneurial organization*. 2.edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Chesbrough, H.W. (2002). Making Sense of Corporate Venture Capital. *Harvard Business Review*. Vol 80:3

Covin, J.G., Miles, M.P. (2007). Strategic Use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 31:2, 183-207.

Crane, A. og Matten, A. (2007). *Business Ethics*. Second edition. New York: Oxford University Press Inc.

Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson P. R. (2008). *Management research*. Third edition. Sage publication.

Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

Gilje, N., Grimen, H. (2002). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger – innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.

Inkpen, A. C. (2001). *Strategic Alliances*, kap. 14. I Hitt, M. A., Freemann, R. E., Harrison, J. S. (2005), red., *Handbook of Strategic Management*. USA: Blackwell Publishing Ltd.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2006). *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jenssen, J. I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (2006). *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tuft, P.A. (2005) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utgave. Oslo: Abstrakt Forlag as.

Johnson, P., Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research*. Sage Publications.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Madsen, E.L. (2006). Research Note: Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling. *Økonomi – Beta -2006 – Nr. 01*.



Madsen, E. L. (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. PhD serie, No. 13 – 2007.

Morris, M.H., Kurarko, D.F., Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 2.edition. Mason, USA: Thomson South-Western.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuing: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 557-82.

Penrose, E. (1959 ) (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competetive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14:3, 179-191.

Peteraf, M.A., Barney, J.B. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial And Decision Economics*. 24: 309-323.

Roos, G., Krogh, G.V., Roos, J. og Fernström, L. (2005). *Strategi – en innføring*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Sharma, P., Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 23:3, 11-28.

Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. I Cuervo, A., Ribeiro, D., Roig, S., red., (2007). *Entrepreneurship - Concepts, Theory and Perspective*. Berlin: Springer.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamics capabilities and strategic managment. *Strategic Managment Journal*. Vol. 18:7, 509-533.

Teng, B.S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies* 44:1 January 2007.

Ulset, S., Gooderham, P. N. (2000). Internasjonaliseringen av telesektoren – Generelle lærdommer og spesielle utfordringer for Telenor. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, No.2, 171-180.

Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. 4.edition. Essex, England: Pearson Education Limited.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24: 991 – 995.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods*. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage Publication.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*. 43:3, June 2006.

Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deleberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science. Linthicum*. 13(3): pp. 339-352.

## 7.2 Internettkilder

BP (2011), Nedlastet 18.04.2011

<http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9003526&contentId=7008112>

Helgelandsinfo (2010), Nedlastet 12.05.2011

<http://www.helgelandsinfo.no/kommuner.php>

Industrien, publisert av Teknisk Ukeblad Media (2011), Nedlastet 03.04.2011

<http://www.industrien.no/article276500.ece>

Fakta om petroleum Nordland 2011 (2011), Nedlastet 02.04.2011

<http://kpb.no/wips/628158235/>

Lever! 2008 (2008), Nedlastet 06.04.2011

<http://kpb.no/wips/628158235/>

Lever! 2010 (2010), Nedlastet 06.04.2011

<http://kpb.no/wips/628158235/>

Mo Industripark (2009), Nedlastet 08.03.2011

<http://www.mip.no/nyheter/mip-magasin/1412/MMViggoDalmoMomek.pdf>

Momek (2010), Nedlastet 08.03.2011

<http://www.momek.no/sites/m/momek.no/files/c409393b55151c7b0893cc2d8a6af4a1.pdf>

Nordmiljø (2011), Nedlastet 11.03.2011

<http://www.nordmiljo.as/norsk/om-nordmiljoe/historikk/>

Oljedirektoratet (2011), Nedlastet 12.05.2011

<http://www.npd.no/no/Om-OD/Informasjonstjenester/Oljeordliste/>

Proff Forvalt (2011)<sup>1</sup>, Nedlastet 27.02.2011

<http://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=992706570>

Proff Forvalt (2011)<sup>2</sup>, Nedlastet 27.02.2011

<http://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=992706570>

Proff Forvalt (2011)<sup>3</sup>, Nedlastet 26.02.2011

<http://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=965630856>

Proff Forvalt (2011)<sup>4</sup>, Nedlastet 26.02.2011

<http://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=965630856>

Regjeringen (2011)<sup>1</sup>, Nedlastet 13.05.2011

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/folkerett/spesiell-folkerett/kontinentalsokkelen-sporsmal-og-svar.html?id=448309>

Regjeringen (2010)<sup>2</sup>, Nedlastet 03.05.2011

[http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje\\_og\\_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538](http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje_og_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538)

Statoil (2007), Nedlastet 02.04.2011

<http://www.statoil.com/no/ouoperations/explorationprod/ncs/norne/pages/default.aspx>

TV2 Nyhetene (2011), Nedlastet 10.03.2011

<http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/politikk/-regjeringen-sier-nei-til-konsekvensutredning-3439585.html>

## 8.0 Appendiks

### *Appendiks 1: Intervjuguide Momek Group AS – Wiggo Dalmo*

- Kort om historikken generelt, og petroleumsindustrien spesielt?
  - Hvilke aktiviteter utfører dere for denne næringen?
  - Hvor og for hvem har dere engasjement?
- Hva iverksatte tanken om å satse på V&M-markedet (ansatte, ledelse, eiere?), og når ble denne prosessen iverksatt?
- Hvilke vekstambisjoner har dere nå?
  - Hvor bevisst har vekstfasen vært, og når ble den bevisst?
- Hvordan har man klart å bygge en organisasjon som kunne oppfattes som partner for et selskap som Aibel?
  - Oppkjøp, kompetanseutvikling, ISO, Achilles, etc.?
- Stiller offshorenæringen noen særskilte krav til kompetanse, sikkerhet etc. som deres andre virksomhetsområder ikke gjør?
- Hvilke ytre påvirkninger påvirket satsningen?
  - Skarvutbyggingen, omstrukturering på Norne, nettverk?
- Hva innebærer Norne-kontrakten for Momek Group?
  - Sysselsetting, generell kapasitet, finansielt, etc.?
- Aibel-prosessen generelt?
  - Hvordan er ansvarsfordelingen?
  - Hvordan er samarbeidsprosessen?
- Hvordan ser dere på V&M-satsingen i forhold til eksisterende aktiviteter?
- Hvordan påvirket den økonomiske nedkonjunkturen denne prosessen?
- ROI Invest – prosessen med å få disse på banen?
  - Viktig med lokal/regional tilhørighet?
- Hvilke utfordringer medfølger denne satsingen?
  - Kompetanse, kapasitet, økonomi etc.
  - Hva er de største utfordringene og hvordan har de blitt løst?
- I hvilken grad er dere avhengige av forholdet til Aibel?
  - Nettverk, kapital, kompetanse etc.?

- Hvilke forskjeller er det i de utfordringer V&M-divisjonen møter kontra feks. fabrikasjon?
- Kan du si litt om oppkjøpet av Grenland Arctic?
- Hva skiller Momek fra konkurrerende aktører i markedet?
- I hvilken grad samarbeider dere med andre aktører i regionen? Hvordan kan man dra nytte av den kompetansen som finnes?
- Vil du si at V&M-satsingen har presset frem et ressursbehov?
- Hva er grunnen til at dere ansatte en person som utelukket skulle jobbe med implementeringen av kontrakten?
- Milepæler?
- Vil du si at satsingen har medført noen form for risiko?
- Kan du si litt om din oppfatning av det som skjer i Sandnessjøen? Hva er dine tanker om hva som kommer til å skje i Sandnessjøen i tiden fremover?
- Hvordan ser dere på hva andre aktører har gjort for å komme seg inn i V&M-markedet?
  - Har dette påvirket dere eller kjører dere et eget løp uavhengig av andre?
- Hva mener du om myndighetenes rolle i forhold til industriell utvikling?
  - Infrastruktur, generell tilrettelegging?
  - Påvirker dette deres aktiviteter?
- Hvordan ser dere på fremtiden i dette markedet?

*Appendiks 2: Intervjuguide Momek Group AS – Elise Husum*

- Hva iverksatte tanken om å satse på V&M-markedet (ansatte, ledelse, eiere), og når ble denne prosessen iverksatt?
  
- Si litt om Aibel-prosessen generelt?
  - Hvordan er ansvarsfordelingen?
  - Er dere tett kontrollert?
  - Samarbeidsprosessen?
  - Hvilke muligheter har åpnet seg?
  - Når kom denne prosessen i gang?
  - Hvem tok initiativet?
  
- Hva tror du var årsaken til at Aibel valgte Momek Group som regional samarbeidspartner?
  
- Hva innebærer Norne-kontrakten for Momek Group?
  
- Hvilke av konsernets divisjoner vil bli direkte berørt?
  - Sysselsetting, generell kapasitet, finansielt, etc.?
  
- Hva var bakgrunnen til at du tok jobben som prosjektleder for Norne-kontrakten?
  - Hva er dine inntrykk/oppfatning av det som skjedde før Momek Group fikk Aibel-kontrakten?
  - Tolkninger av situasjonen når du startet?
  
- Hva er de største utfordringene Momek Group står ovenfor i dette arbeidet
  - Har dere tilstrekkelig med ressurser disponibelt, eller ser dere for dere ytterligere investeringer, ansettelse, kurs, etc.?
  
- Hva mener du om myndighetenes rolle i forhold til industriell utvikling?
  - Infrastruktur, enerell tilrettelegging, påvirker dette deres aktivitet?

*Appendiks 3: Intervjuguide Nordmiljø AS – Sten-Tore Rein fjell*

- Kort om historikken generelt, og petroleumsindustrien spesielt?
  - Hvilke aktiviteter utfører dere for denne næringen?
  - For hvem og hvor har dere engasjement?
  
- Hva iverksatte tanken om å satse på offshorenæringen sent på 90-tallet (ansatte, ledelse, eiere), og når ble denne prosessen iverksatt?
  
- Stiller offshorenæringen noen særskilte krav til kompetanse, sikkerhet, etc. som deres andre virksomhetsområder ikke gjør?
  
- Hva iverksatte tanken om dagens offshoresatsning?
  - Skarvutbyggingen, omstrukturering på Norne, ansatte?
  
- Hvordan har man klart å bygge en organisasjon som kunne oppfattes som "partner" for et selskap som Sar AS?
  
- Sar-prosessen generelt?
  - Hvordan er ansvarsfordelingen?
  - Hvordan fungerer samarbeidsprosessen?
  - Hvilke muligheter har åpnet seg?
  
- Hvilke utfordringer medfølger denne satsningen?
  - Hvordan løses disse utfordringene?
  
- I hvilken grad er dere avhengige av forholdet til Sar?
  - nettverk, kapital, kompetanse?
  
- Hvilke forskjeller er det i de utfordringer offshore-divisjonen møter kontra andre divisjoner i selskapet?
  
- Har dere foretatt oppkjøp av andre selskaper, og hvorfor ble dette gjort?



- Hva skiller Nordmiljø fra andre aktører i samme bransje?
- I hvilken grad samarbeider dere med andre aktører i regionen?
  - Hvordan kan man dra nytte av kompetansen som finnes?
- Har offshoresatsningen presset frem et ressursbehov?
- Vil du si at satsningen har medført noen form for risiko?
- Hvordan ser du på det å være heleid av en aktør som ikke har hovedsete i regionen?
- Hvilke vekstambisjoner har dere nå?
  - Hvor bevisst har vekstfasen vært, og når ble den bevisst?
- Kan du si litt om din oppfatning av det som skjer i Sandnessjøen?
- Hvordan ser dere på hva andre aktører har gjort for å komme seg inn i offshoremarkedet?
- Hva mener du om myndighetenes rolle i forhold til industriell utvikling?
  - Infrastruktur, generell tilrettelegging?
  - Påvirker dette deres aktiviteter?
- Hvordan ser dere på fremtiden i dette markedet?

## Appendiks 4: Kategorier i NVivo 9

Free Nodes		
Name	Sources	References
<input type="radio"/> Aibel; formaliteter	1	6
<input type="radio"/> Momekfakter	2	4
<input type="radio"/> SAR; formaliteter	1	5
<input type="radio"/> Organisatoriske utfordringer	2	9
<input type="radio"/> Nettverk	2	16
<input type="radio"/> NordMiljøfakter	1	3
<input type="radio"/> Oppdagelse av nytt markedsområde	2	7
<input type="radio"/> Entreprenørielle egenskaper	2	18
<input type="radio"/> Konkurransefortrinn	1	11
<input type="radio"/> Utfordringer	2	40
<input type="radio"/> Snadder	2	64
<input type="radio"/> Kompetanseheving	2	29
<input type="radio"/> Strategisk posisjonering	2	18
<input type="radio"/> Ringvirkninger	2	18
<input type="radio"/> Allianser	2	19
<input type="radio"/> Kontraktsstrukturer - leverandørhierarki	2	33
<input type="radio"/> Vekst	1	15
<input type="radio"/> Forventninger	2	14