

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Vivi Ann Kristoffersen

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge

Utfordringer ved økt konkurranseutsetting
Valg av posisjonering

Dato: 19.05.2017

Totalt antall sider: 96

Sammendrag

Formålet med undersøkelsen har vært å finne ut hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge velger å møte den økte konkurransen i sitt marked.

Arbeidsinkluderingsbedriftene gjennomfører arbeidsrettede tiltak med oppdrag fra NAV. Bransjen er blitt utfordret på at NAV har konkurranseutsatt arbeidsrettede tiltak, og det er kommet flere aktører i markedet.

Problemstillingen som er valgt for oppgaven er:

Hvilke utfordringer ser arbeidsinkluderingsbedriftene forbundet med økt konkurranseutsetting, og hvordan forsøker arbeidsinkluderingsbedriftene å posisjonere seg i et konkurranseutsatt marked?

Det teoretiske tilnærmingen undersøkelsen bygger på, er knyttet til teorier om konkurransestrategier for å oppnå konkurransefortrinn, konkurransekrefter eller trusler samt bedriftsinterne styrker og svakheter.

Det metodiske tilnærmingen har vært kvalitative intervjuanalyser. Intervjuene er transkriberte, analysert og tolket i lys av problemstillingen og relevant teori.

Resultatet fra undersøkelsen viser at bedriftene har gjort strategiske valg for å posisjonere seg i markedet. Det satses sterkere på markedsarbeid med fokus på nettverksbygging for rekrutteringskanaler og økt kompetanse innen anbud og salg. Bedriftene ser muligheter i nye og eksisterende forretningsområder innen språkopplæring til flerspråklige og voksenopplæring i arbeidslivet. Det blir sett på som et konkurransefortrinn å ha stor kunnskap om det lokale næringslivet, Ringer i Vannet konseptet, tidsriktige interne avdelinger og mer samarbeid mellom arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge. Økt konkurranseutsetting gir utfordringer for små bedrifter i konkurransen med store aktører.

Forord

Masteroppgaven er avslutningen av MBA-studiet ved Handelshøgskolen Nord universitet. Det har vært både arbeidskrevende, lærerikt og spennende. Jeg har hatt stor glede og nytte av å velge et tema som fordrer at jeg har måttet bruke lærdom fra mange av fagene jeg har blitt undervist i ved MBA-studiet. Å se interaksjon mellom organisasjon, ledelse, markedsføring, samfunnsøkonomi og bedriftsøkonomi for å nevne noen, har gitt meg mye motivasjon i arbeidet. MBA-studiet og spesielt arbeidet med masteroppgaven, har gitt meg mye lærdom som jeg kan ta med meg videre i arbeidslivet.

Jeg vil først få takke alle forelesere og tilretteleggere som har gjort MBA-studiet interessant og lærerikt.

Jeg vil takke min veileder Bjørn Willy Åmo for god dialog og støtte under arbeidet med masteroppgaven. Det har vært til stor hjelp å få god veiledning, verdifulle råd og korreksjoner under arbeidet.

Jeg vil også rette en stor takk til alle bedriftslederne som stilte opp og ga meg tilgang til tilstrekkelig datamateriale.

En stor takk til min familie som har vært en god støtte og gitt mange oppmuntrende ord underveis. Til slutt vil jeg takke min arbeidsgiver. Gjennom jobben har jeg fått muligheten til å lære mye om arbeidsinkluderingsbransjen, noe som jeg også har dratt nytte av under arbeidet med masteroppgaven.

Bodø, Mai 2017

Vivi Ann Kristoffersen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
Figuroversikt.....	v
Tabelloversikt.....	vi
1.0 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.1.1 Arbeidsinkluderingsbedriftene – en bro til arbeidslivet.....	2
1.1.2 Konkurransetsetting av arbeidsrettede tiltak.....	3
1.2 Forskningsspørsmål.....	4
1.3 Forklaring av begrep og ord som benyttes i arbeidsinkluderingsbransjen.....	5
1.4 Undersøkelsens struktur.....	9
2.0 Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Porters generiske konkurransestrategier.....	10
2.1.1 Kostnadslederskap som konkurransestrategi.....	12
2.1.2 Differensiering som konkurransestrategi.....	13
2.2 Strategisk entreprenørskap som konkurransestrategi.....	14
2.2.1 Det strategiske vindu.....	15
2.3 Omgivelsesmodellen – valg av posisjonering.....	17
2.4 Den ressursbaserte modellen.....	19
2.5 Dynamiske kapabiliteter.....	21
2.6 Omgivelsesmodellen, ressursbasert modell og dynamiske kapabiliteter.....	24
2.7 Oppsummering teoretisk rammeverk.....	25
3.0 Metode.....	26
3.1 Forskningsdesign.....	26
3.2 Forskningsmetode.....	28
3.3 Kvalitativ datainnsamling.....	29
3.4 Det kvalitative intervjuet.....	30
3.5 Utvalgsmetode.....	34
3.5.1 Utvalgsheter.....	35
3.6 Dataanalyse.....	36
3.6.1 Klassifisering av data.....	36
3.6.2 Gyldighet og relevans (validitet).....	38

3.6.3	Pålitelighet og troverdighet (reliabilitet)	39
3.6.4	Styrker og svakheter ved metoden	40
3.7	Etiske betraktninger	41
4.0	Resultater.....	43
4.1	Tiltakssammenslåing/tiltaksforenkling.....	43
4.2.	Presentasjon av resultater	44
4.2.1	Generiske strategier.....	44
4.2.2	Strategisk entreprenørskap som konkurransestrategi.....	47
4.2.4	Den ressursbaserte modellen – bedriftsinterne ressurser	62
4.2.5	Dynamiske kapabiliteter.....	67
4.3	Oppsummering av resultater.....	76
5.0	Analyse av resultater	78
5.1	Sammenfatning av og analyse	78
5.1.1	Oppsummering av analyse	82
6.0	Konklusjon	84
6.1	Teoretiske implikasjoner	86
6.2	Praktiske implikasjoner	87
6.3	Forslag til videre forskning.....	88
7.0	Referanser.....	90
	Intervjuguide	95

Figuroversikt

Figur 1 - Porters generiske strategier (Porter, 1985)	s. 12
Figur 2 - Trinnene i det strategiske vindu (Wickham, 2006)	s. 15
Figur 3 - Porters fem konkurransekrefter (Porter, 1985)	s. 19
Figur 4 - Den ressursbaserte modellen (Barney, 2007)	s. 20
Figur 5 - Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter (Madsen, 2007:73)	s. 24

Tabelloversikt

Tabell 1 - Oversikt over bedrifter (proff.no)	s. 35
Tabell 2 - Endringer i arbeidsrettede tiltak (lovdata.no)	s. 43

1.0 Introduksjon

Dette kapitlet omhandler bakgrunnen for undersøkelsen, aktualisering, problemstilling og forklaring på ord og begreper i bransjen. Til slutt i kapitlet følger en oversikt over undersøkelsens struktur og oppbygning.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Målet med undersøkelsen er å finne ut hvordan arbeidsinkluderingsbedrifter jobber med omstilling og hvordan disse bedriftene gjennomfører sine endringsprosesser. Jeg ønsker å avgrense undersøkelsen til å omfatte arbeidsinkluderingsbedrifter i Nord-Norge. Dette fordi det er mange arbeidsinkluderingsbedrifter i Nord-Norge. Disse bedriftene har samarbeidet i mange år, både når det gjelder anbud, kompetanseheving og i samarbeid gjennom distriktsforeningen i Nord-Norge, som er tilknyttet bransjeforeningen NHO Service Arbeid & Inkludering. Det er ønskelig å benytte bedrifter som har ulik størrelse, leverer liknede tjenester, og som dekker tjenestoområder med store geografiske avstander.

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Norge er organisert som aksjeselskaper og eies av kommuner og fylkeskommuner. Arbeidsinkluderingsbedrifter er godkjente tiltaksarrangører for Arbeids- og velferdsetaten (NAV). Arbeidsinkluderingsbedriftene gjennomfører arbeidsrettede tiltak med oppdrag fra NAV. En arbeidsinkluderingsbedrift har som hovedoppgave å gi personer med nedsatt arbeidsevne hensiktsmessige arbeidsrettede tiltak. Arbeidsinkluderingsbedrifter, tidligere kaldt attføringsbedrifter defineres som skjermet virksomhet, som betyr produksjon av varer og/eller tjenester, med tilpasset tilbud til personer med nedsatt arbeidsevne i form av arbeidstrening, kvalifisering eller varig tilrettelagt arbeid (lovdata.no).

Arbeidsinkluderingsbedrifter betaler ikke utbytte til sine aksjonærer. Overskuddet skal i sin helhet gå tilbake i bedriftene for attføringsrelaterte formål. Bedrifter for personer med nedsatt arbeidsevne som er godkjent av Arbeids- og inkluderingsdepartementet ved NAV, blir normalt ikke ansett for å ha erverv til formål (skatteetaten.no).

1.1.1 Arbeidsinkluderingsbedriftene – en bro til arbeidslivet

Bransjeforeningen Arbeid & Inkludering i NHO Service er fagutviklings- og interesseorganisasjonen og har 115 Arbeidsinkluderingsbedrifter i Norge som sine medlemmer, her av er 13 bedrifter i Nord-Norge. I 2016 skiftet bransjeforeningen navn fra Attføringsbedriftene til Arbeid & Inkludering, fordi bransjen mener det er dette det handler om. Bransjeforeningen iverksatte navnekonkurranse, og fikk stor oppslutning med mange forslag. Arbeidsgruppen som jobbet med navneskiftet, hadde tydelige kriterier å jobbe ut fra. Det var ønskelig med et navn som var dekkende og presist for det arbeidet som bransjen utfører. De var bevisste på at det skal være et navn som ikke kamuflerer bransjens samfunnsoppdrag, og som samtidig var tidløst (arbeid&inkludering.no).

Bransjeforeningen beskriver arbeidsinkluderingsbedriftene som «en bro mot arbeidslivet». Våre medlemsbedrifter tar utgangspunkt i individenes bistandsbehov og næringslivets behov for arbeidskraft. Arbeidsinkluderingsbedriftene løfter enkeltindividet nærmere arbeidslivet gjennom kvalifisering, arbeidstrening og ikke minst motivasjon til å tro på egne muligheter. Slik skaffer bransjen næringslivet kompetent arbeidskraft, og bidrar til at flere kommer i jobb. Hvis ”bare” 10.000 personer får jobb og beholder tilknytningen til arbeidslivet i 5 år, er den samfunnsøkonomiske gevinsten på 10 milliarder kroner (arbeid&inkludering.no).

Bransjeforeningen har lang tradisjon for å utvikle og arrangere ulike former for kompetansegivende aktiviteter som er aktuelle for bransjen. Vi jobber primært fram tilbud på områder som ikke dekkes av andre tilbydere. Vi legger stor vekt på å tilpasse våre tilbud så nært opp til våre medlemmers virkelighet som mulig, og at lærekreftene har god kjennskap til bransjen (arbeid&inkludering.no).

Medlemsbedriftene i Arbeid & Inkludering har årlig omlag 35 000 mennesker på arbeidsrettede kurs eller tiltak. Det er derfor svært viktig å dokumentere resultatene og samfunnsnyttene av arbeidet som gjøres. Samtidig er dokumentasjon og forskning et utgangspunkt for å gjøre tjenestene vi leverer enda bedre. Av denne grunn, samarbeider bransjeforeningen Arbeid & Inkludering nært med alle de seriøse forskningsaktørene på

arbeids- og inkluderingsfeltet. Årlig deltar vi i flere forskningsprosjekter.

Bransjeforeningen har også kontakt med utenlandske forskningsmiljøer, blant annet gjennom European Platform for Rehabilitation (EPR). Sekretariatet i Arbeid & inkludering har ansvaret for å drifte det nasjonale benchmarkingssystemet BATT. BATT er et samarbeid mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet, ASVL og bransjeforeningen Arbeid & Inkludering (arbeid&inkludering.no).

Ringer i Vannet hjelper NHOs medlemsbedrifter med rekruttering av arbeidskraft. Vi kartlegger bedriftenes behov og finner kostnadsfritt riktig person til jobben. Folk som har falt utenfor arbeidslivet får dermed en viktig mulighet til å komme seg i lønnet arbeid (arbeid&inkludering.no).

Læringsnettverket har etablert et fagutvalg. Utvalgets hensikt skal være å kvalitetssikre innholdet i de tjenestene medlemsbedriftene tilbyr sine deltagere, sørge for at medlemsbedriftene er oppdatert på det siste innen metode og hjelpemidler, samt jobbe for en hensiktsmessig videreutvikling av nettverket (arbeid&inkludering.no).

1.1.2 Konkurranseutsetting av arbeidsrettede tiltak

Arbeidsinkluderingsbedriftene er en bransje i omstilling. Fra å ha vært i en monopolsituasjon og hatt enerett til de skjermede arbeidsrettede tiltakene, har bransjen gradvis blitt utfordret på at NAV har konkurransutsatt arbeidsrettede tiltak, og det har kommet flere aktører i markedet. I tillegg til å være hovedleverandør for skjermede arbeidsrettede tiltak, leverer arbeidsinkluderingsbedriftene arbeidsrettede tjenester for de øvrige arbeidsrettede tiltakene som er anskaffet gjennom anbudskonkurranser. Offentlig anskaffelse har økt i omfang de siste årene, og selv om arbeidsinkluderingsbedriftene vinner anbud, viser konkurransene flere nye aktører i markedet.

Arbeids- og sosialdepartementet vedtok i 2014 endringer i forskriftene for arbeidsrettede tiltak. Det er vedtatt forenkling hvor noen tiltak slås sammen samt konkurranseutsetting av en stor del av de skjermede tiltakene som hittil har vært forhåndsgodkjente tiltaksplasser. Avklarings- og oppfølgingstiltakene ble slått sammen med virkning fra 1. januar 2015 og ble gjennomført innen

utgangen av 2016. Endringen i forskriftene ble vedtatt av Arbeids og sosialdepartementet den 17. oktober 2014 (lovdata.no).

I følge Arbeids- og velferdsdirektør Sigrun Høivåg, vil NAV kjøpe mindre tjenester fra eksterne aktører på velferdsfeltet. Dette fordi NAV har kompetanse og bør selv ta over oppgaver som i dag settes ut til attføringsbedrifter og andre tiltaksarrangører (Velferd.no). Arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie la i mai 2016 fram stortingsmeldingen *NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet*, der et utvalg av tiltak i meldinger er at NAV kontorene ønsker et tettere kontakt med arbeidsgivere, større muligheter til å gjennomføre tiltak i egen regi samt frigjøring av ressurser til arbeidsrettet oppfølging og økt kompetanse (regjeringen.no).

1.2 Forskningsspørsmål

Arbeidsinkluderingsbedriftene gjennomfører for tiden endrings- og omstillingsprosesser for å tilpasse seg endringen i rammebetingelsene fra myndighetenes side. Årsaken er at Arbeids- og sosialdepartementet vedtok i 2014 endringer i forskriftene om arbeidsrettede tiltak. Fra å ha hatt monopol på skjermede arbeidsrettede tiltak med forhåndsgodkjente tiltaksplasser, må arbeidsinkluderingsbedriftene tilpasse seg et konkurranseutsatt marked. Dette innebærer at arbeidsinkluderingsbedriftene må konkurrere på lik linje med andre aktører i markedet i mye større grad enn tidligere.

Endringene i rammevilkårene gjør at hele bransjen må tilpasse seg en mye mer uforutsigbar framtid. Ved at NAV kjøper færre tiltaksplasser og tjenester fra Arbeidsinkluderingsbedriftene, samt sterkere bruk av anbudskonkurranser, er denne situasjonen krevende for arbeidsinkluderingsbedriftene. Endringene innebærer at det ikke kan forventes å ha faste inntekter og avtaler med NAV i framtiden. Mange arbeidsinkluderingsbedrifter har derfor satset på nettverksbygging, hvor de tilbyr arbeidsrettede tjenester til andre kundegrupper som for eksempel til flyktningkontorer i kommuner, fylkeskommuner, statlige etater og det private næringslivet. Slike tjenester er norskopplæring/norskundervisning for flyktninger/fremmedspråklige, voksenopplæring som basiskompetanse i arbeidslivet, dataundervisning og ulike kurs til næringslivet.

Det er interessant å undersøke hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene kan imøtekomme endringene i rammebetingelsene, samt se på behov og forventninger som stilles for å møte utfordringene i et konkurranseutsatt marked. Forenklingen av tiltakene som innebærer sammenslåing av tiltak, betyr at svært mye av det som har vært forhåndsgodkjente skjermede arbeidsrettede tiltak, erstattes med tiltak som blir konkurranseutsatt.

Det som er interessant å undersøke, er hvilke tiltak og prosesser som velges for å gjennomføre endringsprosesser. Målet med undersøkelsen er å finne ut hvilke utfordringer som arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge møter ved økt konkurranseutsetting og hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene velger å tilpasse seg i en konkurransesituasjon.

Problemstillingen blir følgende:

Hvilke utfordringer ser arbeidsinkluderingsbedriftene forbundet med økt konkurranseutsetting, og hvordan forsøker arbeidsinkluderingsbedriftene å posisjonere seg i et konkurranseutsatt marked?

1.3 Forklaring av begrep og ord som benyttes i arbeidsinkluderingsbransjen

For å kunne gi en bedre forståelse av begreper som benyttes i arbeidsinkluderingsbransjen, forklares følgende begreper og ord:

Arbeidsrettede tiltak: Arbeidsmarkedstiltak i regi av Arbeids- og velferdsetaten (NAV).

Hovedformålet med arbeidsmarkedstiltakene ifølge forskrift om arbeidsrettede tiltak/tiltaksforskriften til NAV er å styrke tiltaksdeltakernes muligheter til å skaffe seg eller beholde arbeid.

Tiltaksdeltakere: I tiltaksforskriften til NAV defineres tiltaksdeltakere som personer som deltar på arbeidsmarkedstiltak. Videre defineres tiltaksarrangører som virksomheter/organisasjoner som gjennomfører arbeidsmarkedstiltak i samarbeid NAV. Tiltaksdeltakere og tiltaksarrangører skal godkjennes av NAV (nav.no).

Skjermet virksomhet: Enkelte personer med nedsatt arbeidsevne vil kunne ha behov for tiltak i en skjermet virksomhet. Skjermet virksomhet er virksomheter spesielt innrettet mot å tilby arbeidstrening og praksis til tiltaksdeltakere. Tiltaksdeltakere kan ha behov for tiltak i skjermet virksomhet for eksempel i en innledende fase på vei ut i arbeidslivet over kortere eller lengre varighet. Det finnes også tilbud om arbeid i skjermet virksomhet uten tidsbegrensning (regjeringen.no).

Arbeidsinkluderingsbedrifter: Arbeidsinkluderingsbedrifter, tidligere kalt attføringsbedrifter eller Arbeidsmarkedsbedrifter defineres som skjermet virksomhet, og har til hovedoppgave å gi personer med nedsatt arbeidsevne hensiktsmessige arbeidsrettede tiltak. Arbeidsinkluderingsbedrifter har tilpasset tilbud til personer med nedsatt arbeidsevne i form av arbeidstrening, kvalifisering eller varig tilrettelagt arbeid.

For å bli godkjent som Arbeidsinkluderingsbedrift, stilles det krav til godkjenningen. I følge tiltaksforskriften skal virksomhetene være organisert som aksjeselskaper med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet. Som godkjent tiltaksarrangør må virksomheten i tillegg oppfylle krav til at attføring eller varig tilrettelagt arbeid skal være tiltaksarrangørens primære virksomhet. Det kan ikke tildeles utbytte til aksjonærer. Overskudd skal benyttes i virksomheten for attføringsmessige formål, slik at det kommer attføringen og tiltaksdeltakerne til gode. Tiltaksarrangører kan heller ikke eie eller kontrollerer annen forretningsvirksomhet (lovdata.no).

Personer med nedsatt arbeidsevne: Personer som av ulike grunner har dårlige forutsetninger for å møte de krav og forventninger som stilles i arbeidslivet. Det er et krav om at den nedsatte arbeidsevnen er til hinder for å få eller beholde et inntektsgivende arbeid. NAV har egne tiltak som er forbeholdt personer med nedsatt arbeidsevne (regjeringen.no).

Skjermede tiltak: Som godkjent skjermet virksomhet er arbeidsinkluderingsbedrifter leverandør for NAV i forhold til de skjermede tiltak. Før tiltaksforenklingen og sammenslåingen, bestod de skjermede tiltakene bestod av Avklaring i skjermet virksomhet, Arbeid med bistand,

Kvalifisering i skjermet virksomhet, Arbeidspraksis i skjermet virksomhet, Tilrettelagt arbeid og Varig tilrettelagt arbeid.

Tiltakssammenslåing/tiltaksforenkling: Arbeids- og sosialdepartementet vedtok i 2014 endringer i forskriftene for arbeidsrettede tiltak. Det ble vedtatt forenkling, hvor noen tiltak slås sammen samt konkurranseutsetting av en stor del av de skjermede tiltakene som hittil har vært forhåndsgodkjente tiltaksplasser. Dette medførte forenkling i form av sammenslåing av arbeidsrettede tiltak samt konkurranseutsetting av en del av de skjermede tiltakene som hittil hadde vært forhåndsgodkjente tiltaksplasser. De to arbeidsrettede tiltakene Avklaring i skjermet virksomhet og Avklaring i ordinær virksomhet ble slått sammen til ett tiltak. De andre to arbeidsrettede tiltakene Arbeid med bistand og Oppfølging ble også slått sammen til ett tiltak, og sammenslåingen ble gjennomført innen utgangen av 2016. Det arbeidsrettede tiltaket Tilrettelagt arbeid fases ut i løpet av 2017 og skal erstattes med Varig lønnstilskudd (lovdata.no). I følge rundskriv fra NAV ble Avklaring i skjermet virksomhet slått sammen med Avklaring i ordinær virksomhet, og konkurranseutsatt. Arbeid med bistand ble slått sammen med Oppfølgingstiltaket og konkurranseutsatt. Arbeidspraksis i skjermet virksomhet fases ut i løpet av 2017 og erstattes med et nytt skjermet tiltak, Arbeidsforberedende trening. Arbeidsforberedende trening og Varig tilrettelagt arbeid blir de eneste arbeidsrettede tiltaket som ikke er konkurranseutsatt og forbeholdt tiltaksarrangører som er godkjent som skjermet virksomhet (nav.no).

Forhåndsgodkjente tiltaksplasser: Godkjent tiltaksarrangør for NAV tildeles tiltaksplasser innenfor rammer av antall plasser innen ulike arbeidsrettede tiltak.

Arbeidsforberedende trening: Ifølge forskriften om endring i forskrift om arbeidsmarkedstiltak, er Arbeidsforberedende trening er et tilbud til personer med sammensatte bistandsbehov, har nedsatt arbeidsevne og har særlig usikre yrkesmessige forutsetninger. Tiltaket har som formål å bidra til utprøving av arbeidsevne for den enkelte deltaker samt å styrke mulighetene for å få ordinært arbeid. Som godkjent tiltaksarrangør stilles det krav om å være organisert som et aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet. NAV kan også godta annen organiseringsform dersom det vurderes som hensiktsmessig med tanke på hensynet til gjennomføringen av tiltaket. (lovdata.no).

Konkurransesutsetting av skjermede tiltak: Myndighetene åpnet opp for å at en stor del av de skjermede tiltakene skulle anskaffes ved åpne konkurranser gjennom offentlig anskaffelse.

Avklaring: I forskriften om arbeidsmarkedstiltak/tiltaksforskriften er formålet med Avklaring å kartlegge og vurdere tiltaksdeltakerens arbeidsevne og eventuelle spesifikke behov for bistand for å skaffe seg eller beholde arbeid (lovdata.no).

Oppfølging: Forskriften beskriver formålet med Oppfølging å gi tiltaksdeltakeren bistand med sikte på å skaffe seg eller beholde arbeid og kan gis i forbindelse med overgang fra skolegang. Oppfølging kan også gis i forbindelse med soning i institusjon til arbeid eller til andre arbeidsmarkedstiltak. Anskaffelse av avklarings- og oppfølgingstiltaket skal skje gjennom offentlig anskaffelser (lovdata.no).

Ringer i Vannet: Ringer i Vannet er en rekrutteringsstrategi der mennesker som av ulike grunner har falt utenfor arbeidslivet, kobles til NHO-bedrifter. Det tas utgangspunkt i arbeidsgivers behov for arbeidskraft og det gis tett oppfølging av kandidat og arbeidsgiver før, under og etter ansettelse. Ordningen er basert på en kortere kostnadsfri praksisperiode uten arbeidsgiveransvar. Hovedmålsettingen for Ringer i Vannet er fast ansettelse og flere tilbake i arbeidslivet. Ringer i Vannet hjelper NHOs medlemsbedrifter med rekruttering av arbeidskraft. Arbeidsinkluderingsbedrifter som er NHO medlemmer, har som oppgave å kartlegge NHO bedriftenes behov for arbeidskraft, for så å finne kostnadsfritt riktig person til jobben. Personer som har falt utenfor arbeidslivet får dermed en viktig mulighet til å komme seg i lønnet arbeid (arbeid&inkludering.no).

Interne arenaer: Interne arenaer er et uttrykk som blir brukt om interne avdelinger i arbeidsinkluderingsbedrifter. Interne arenaer er arbeidsplasser og arbeidsoppgaver som er tilrettelagt for å gi arbeidsutprøving og arbeidstrening for tiltaksdeltakere på arbeidsmarkedstiltak i arbeidsinkluderingsbedrifter.

Kommersielle virksomheter: Dette er virksomheter som har profitt som formål, og er en aktør som opererer i et marked hvor hensikten er å oppnå fortjeneste. Kommersielle aktører kan være en offentlig eid bedrift som opererer i det private markedet. Det kan også en privateid bedrift som tilbyr tjenester til det offentlige. Kravet til kommersiell drift er at virksomheten over tid genererer økonomisk overskudd ved å kjøpe/selge produkter eller tjenester. I motsetning til kommersielle virksomheter er målet for ideelle virksomheter å gå i balanse slik at de er selvfinansierende (wikipedia.no).

1.4 Undersøkelsens struktur

Undersøkelsen oppbygning starter med kapittel 1, hvor introduksjon, bakgrunnen for undersøkelsen og aktualisering blir diskutert. Deretter blir problemstillingen for undersøkelsen presentert. Kapitlet avsluttes med en å forklare en del begreper og ord som benyttes i arbeidsinkluderingsbransjen.

I kapittel 2 blir det redegjort for valg av det teoretiske perspektivet. Her presenteres det teoretiske rammeverket som kan belyse oppgavens problemstilling.

Kapittel 3 omhandler metodedelen. Her beskrives den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å belyse problemstillingen.

Kapittel 4 omhandler resultater av funnene fra innsamlet data som er fremkommet for denne undersøkelsen. Dette kapitlet har størst omfang, og utgjør en stor del av oppgaven.

Kapittel 5 omhandler en oppsummering av de viktigste funnene fra innsamlet data i resultatkapitlet. Kapitlet er en sammenfatning og analyse av de viktigste funnene som skal gi svar på problemstillingen.

Kapittel 6 omhandler konklusjon sett i forhold til problemstillingen, teoretiske og praktiske implikasjoner samt forslag til videre forskning av andre studier innen dette fagfeltet.

2.0 Teoretisk rammeverk

Målet med dette kapitlet er å se nærmere på det teoretiske rammeverket som kan belyse oppgavens problemstilling. Innledningsvis drøftes valg av strategier som kan gi bedrifter varig konkurransefortrinn. For å se på hva slags strategier som arbeidsinkluderingsbedriftene bør vektlegge for å oppnå varig konkurransefortrinn, tas det utgangspunkt i Michael Porter sine generiske strategier, differensiering og kostnadsleder og Philip A. Wickham sin teori om strategisk entreprenørskap, hvor teorien om det strategiske vindu er sentral.

For å drøfte hvordan en bedrift kan forsvare seg mot eksterne trusler, presenteres Porter (1985) sin teori om bransjeanalyse; omgivelsesmodellen og de fem grunnleggende konkurransekrefter eller trusler som kan benyttes som bakgrunn for å forstå en organisasjons bransje. Dette rammeverket kan benyttes for å se nærmere på hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene velger å posisjonere seg for å være konkurransedyktig.

Jay B. Barney sin ressursbaserte modell med VRIO-rammeverket beskrives som en teoretisk tilnærming for å analysere bedriftsinterne styrker og svakheter. Omgivelsesmodellen og ressursbasert modell danner SWOT-rammeverket, som kan gi et grunnlag for å analysere bedriftsinterne styrker og svakheter, samt bedriftseksterne muligheter og trusler som de står overfor.

Kapitlet avsluttes med teorien om dynamiske kapabiliteter og det er valgt forfatterne David J. Teece, Gary Pisano og Amy Shuen sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter. Teorien er sentral som grunnlag for å undersøke hvordan en bedrift evner å endre seg for å oppnå konkurransemessige fortrinn ved raske omgivelsesmessige endringer. Det teoretiske rammeverket avsluttes med Einar Lier Madsen sine fire hovedtyper klassifisering av dynamiske kapabiliteter. Klassifiseringen er valgt som teoretisk grunnlag for å se hva arbeidsinkluderingsbedriftene har gjort og hva de gjør for å opparbeide seg konkurransefortrinn.

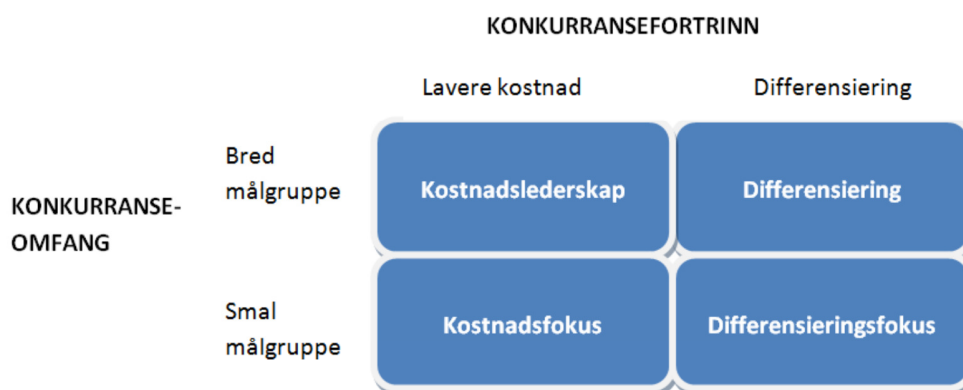
2.1 Porters generiske konkurransestrategier

For å se på hvilke strategier som bør vedlegges for at en bedrift kan oppnå varige

konkurransefortrinn, er Michael Porter sin teori om generiske strategier sentrale. Porter (1985) beskriver i sin skraver i sin bok «Competitive advantage» tre generiske konkurransestrategier for å oppnå konkurransefortrinn over gjennomsnittet i en bransje, kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Hvilke av disse tre generiske strategier som velges, varierer fra bransje til bransje ifølge Porter. Porter (1985) forklarer at det finnes to grunntyper av konkurransefortrinn, kostnadsleder og differensiering. Dette forklarer forfatteren med at et foretak kan ha flere sterke og svake sider i forhold til konkurrentene, men det er to hovedgrupper for kostnadsfortrinn, og dette er lave kostnader og differensiering. Disse to strategier søker å forbedre konkurransefortrinnet på et bredt spekter av bransjesegmenter, mens fokuseringsstrategier velger et smalt konkurransefelt innenfor bransjen. Fokusering skiller seg ut fra de tre generiske strategiene, fordi den har mer snevert konkurranseomfang sammenliknet med de to andre hovedgrupper (Porter, 1985). I denne oppgaven er det valgt å drøfte de to hovedgrupper kostnadsfortrinn og differensiering, fordi det er ønskelig å se på et bredt spekter av bransjesegmenter.

Porter (1985) forklarer videre at konkurransefortrinn bygger på hvilke verdier et foretak kan skape for sine kunder, og verdiene kan være enten å ha lavere priser enn konkurrentene for tilsvarende produkter/tjenester eller ved å ha unike fordeler som gir høyere pris enn konkurrentene. Et foretaks konkurransestrategi må ifølge Porter bygge på å forstå de konkurransereglene som bestemmer hvor attraktiv en bransje er. Målet er å mestre reglene slik at foretaket oppnår fordeler.

De tre generiske konkurransestrategier kan forklares med en modell. De to hovedgrupper for konkurransestrategier kostnadsleder og differensiering dekker et bredt spekter av bransjesegmenter, mens kostnadsfokusering og differensieringsfokusering dekker et smalt bransjesegment (Porter, 1985).



Figur 1 - Porters generiske strategier (Porter, 1985)

2.1.1 Kostnadslederskap som konkurransestrategi

Porter (1985) hevder at kostnadslederskap kanskje er den klareste generiske strategien av de tre strategiene han omtaler. Som kostnadsleder satser foretaket på å oppnå de laveste produksjonskostnadene i bransjen og dekker gjerne et bredt spekter. Foretaket betjener flere bransjesegmenter og foretaket kan også operere i beslektede bransjer. Forklaring på dette kan være at det har betydning for bedriftens kostnadmessige fortrinn. Årsaken til kostnadmessige fortrinn er forskjellig, og avhenger av bransjestrukturen. Dette kan for eksempel være at foretaket satser på stordriftsfordeler, enerett på foretakets teknologi og bedre tilgang til råvarer med mer. For å være billigprodusent, må foretaket finne og utnytte alle muligheter for kostnadmessige fortrinn. En typisk billigprodusent selger et nøkternt standardprodukt og satser på stordrifts relaterte fordeler eller kostnadsfordeler, der det er mulig (ibid).

I følge Porter (1985) vil en kostnadsleders lave utgifter resultere i høyere fortjeneste når prisen er tilsvarende eller lavere enn konkurrentene. Grunnlaget for å være kostnadsleder er imidlertid differensieringen, det vil si at kundene oppfatter foretakets produkt som sammenlignbart eller akseptabelt. Hvis ikke kundene oppfatter dette, må kostnadslederen senke prisene godt under konkurrentenes pris for å vinne salg.

Selv om foretaket baserer sine konkurransefortrinn på kostnadslederskap, må foretaket på differensieringsgrunnlaget oppnå nær likeverdighet med konkurrentene for å få resultater over gjennomsnittet i bransjen. Likeverdige produkter er samme produkter som konkurrenten, eller en annen kombinasjon av egenskapene som er like etterspurt hos kundene. Dersom en kostnadsleder har likeverdige produkter, kan en kostnadsleder produsere de likeverdige produkter direkte til å høyere fortjeneste enn konkurrentene. Ved tilnærmet likeverdige produkter kreves det at prisavslaget ikke spiser opp foretakets kostnadmessige fordeler, og en kostnadsleder oppnår derfor en fortjeneste som er bedre enn gjennomsnittet i bransjen. (Porter, 1985)

I følge Porter (1985) er den strategiske logikken bak denne strategien, at det vanligvis krever at det er et foretak som skiller seg ut som kostnadsleder i bransjen. Dersom et av flere foretak kjemper om posisjon som kostnadsleder, vil det i de fleste tilfeller føre til heftig rivalisering. Ved at mange foretak ikke har vært oppmerksom på dette, har de begått alvorlige strategiske feil.

Kostnadslederskap kan altså forklares som en generisk strategi som det er spesielt viktig å slå til så effektivt at konkurrentene ikke har noe sjanse. Et foretak som velger kostnadslederskap som konkurransestrategi, ønsker gjennom denne strategien å oppnå varige konkurransefortrinn ved å redusere kostnadene under konkurrentenes nivå. Som kostnadsleder er man det foretaket som har lavest kostnad, og ikke én av flere (Porter, 1985).

2.1.2 Differensiering som konkurransestrategi

Differensiering er ifølge Porter (1985) den andre generiske strategien. Ved differensiering forsøker foretaket å skille seg ut i bransjen, slik at det blir enestående på en slik måte som kunden i stor utstrekning foretrekker. Foretaket vil velge flere attributter som blir lagt vekt på av flere kunder i bransjen. Foretaket innretter seg på en slik måte at de er alene om å dekke disse behovene. Som belønning for disse unike produktene, oppnår de høyere priser.

Ved å velge differensiering som strategi, må bedriften oppnå en differensiert posisjon på områder som hele bransjen oppfatter som unikt. Differensiering innebærer at et foretak velger en eller flere attributter som vektlegges av mange kunder i bransjen. Foretaket innretter seg slik at de er alene om å dekke disse behovene, og belønningen for å disse unike ytelsene er høye priser. Dette

kan for eksempel være tjenesten eller produktet selv, egenskaper ved tjenesten eller produktet, samt en lang rekke andre faktorer. Ifølge Porter (1985) har ulike bransjer særegne midler for differensiering. Forfatteren trekker frem eksempler som anleggsmaskiner, hvor faktorer som produktets holdbarhet, service og tilgang på reservedeler. Et annet eksempel ifølge Porter (1985) er kosmetikkindustrien som baserer differensieringen mer på produktets image og plasseringer i varemagasinene.

For at et foretak skal klare se bedre enn bransjegjennomsnittet, samt å bevare differensieringen, må prisgevinsten av differensieringen overstige de ekstra kostnadene ved å tilby unike tjenester eller produkter.

I logikken bak differensieringsstrategien, kreves det at foretaket kan tilby noe som er eller oppfattes unikt for å oppnå høy pris. Sammenlikner vi differensiering med kostnadslederskap, kan det i motsetning til kostnadslederskap være mer enn én vellykket differensieringsstrategi i en bransje, når det finnes flere attributter som vektlegges hos mange kunder i bransjen (Porter, 1985).

2.2 Strategisk entreprenørskap som konkurransestrategi

Wickham (2006) sin teori om strategisk entreprenørskap, beskriver flere måter for en bedrift å finne strategier for å oppnå konkurransefortrinn. Wickham (2006) presenterer i sin bok «Strategic Entrepreneurship» flere måter å oppnå konkurransefortrinn. Et interessant tema er hvordan en bedrift kan finne muligheter i en allerede eksisterende tjeneste, samt finne nye forretningsområder som kan gi konkurransefortrinn, samtidig med å unngå at konkurrerende aktører i markedet kopierer deres forretningsidé. For å oppnå et konkurransefortrinn, må bedriften konsekvent tilby noe som er forskjellig i fra det konkurrenten tilbyr. Forskjellen må presentere noe som er verdifullt for kunden.

Wickham (2006) setter søkelyset på entreprenøren, den entreprenørielle prosessen og hvilke strategiske forutsetninger disse omhandler. Strategisk entreprenørskap handler om søken etter nye kommersielle løsninger som gir høy verdiskapning, samtidig som en hindrer konkurrenten i å kopiere forretningskonsepter og penetrere markedet. Viktige elementer er muligheter for å utvikle

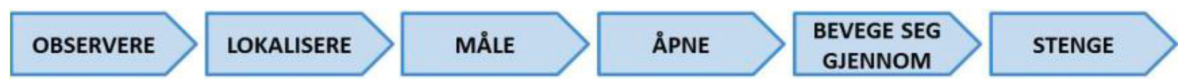
nye ideer og tilgang til nødvendige ressurser. Wickham (2006) definerer strategisk entreprenørskap som en systematisert innsats i bedriften, hvor en ny forretningsmessig plattform etableres, slik at verdiskapningen i bedriften økes og gir langvarige konkurransefordeler.

2.2.1 Det strategiske vindu

Wickham (2006) presenterer i sin teori, det strategiske vindu. Teorien omhandler i hovedsak om at det alltid vil kunne være åpne muligheter i markedet for mer verdiskapning og innovasjon, eller sagt med andre ord, at det alltid vil eksistere åpne vinduer, hvor nye aktører med nye produkter eller tjenester, tilbyr produkter eller tjenester som ikke er dekket eller er løst på en dårlig måte. For å oppnå varig og bærekraftig konkurransefortrinn, må bedriften hindre konkurrenter å tilby noe som er mer verdifullt for kunden. En annen måte å si dette på, er å stenge det åpne vinduet for å hindre at konkurrenten kopierer bedriftens forretningskonsepter, overtar kunder og markedsandel.

Arbeidsinkluderingsbedriftene kan finne muligheter, hvor nye aktører i bransjen etterlater seg hull som ikke er tettet eller tjenester som ikke er utført på en tilfredsstillende måte for kunden. Når arbeidsinkluderingsbedriftene har funnet sin nisje i markedet, så er det viktig å forhindre at konkurrenter i å følge etter for å utnytte muligheten.

Det strategiske vinduet kan forklares som prosessen med å utforske, indentifisere og utnytte muligheter. Mulighetene i det strategiske vinduet kan forklares gjennom seks trinn (Wickham, 2006).



Figur 2 - Trinnene i det strategiske vindu Wickham (2006)

Observere

Denne fasen er søken etter forretningsmuligheter, en kontinuerlig prosess. Forretningsmuligheter kan forklares som vinduer, hvor vinduene er åpning til et marked. For større bedrifter kan det

være vanskelig å lukke alle vinduer, og dette skaper åpninger for andre å komme inn som nisjebedrift. Slike tomrom kan også gi muligheter for supplerende produkter eller tjenester, i stedet for å skape noe helt nytt.

Lokalisere

For å kunne forstå hvor vinduet er lokalisert, kreves det at entreprenøren oppfatter hvordan det nye tilbudet skal posisjoneres i markedet, samtidig som det tas hensyn til eksisterende produkter eller tjenester. I tillegg kreves det at virksomheten oppfatter hvordan de kan posisjonere seg i forhold til eksisterende aktører. Målsettingen her er å få størst mulig utbytte av sin plassering. Det er to hovedtyper posisjonering, strategisk posisjonering og markedsposisjonering. Strategisk posisjonering betyr at entreprenøren velger sin posisjon ut fra plasseringen til konkurrentene, mens markedsposisjonering betyr at entreprenøren velger sin plassering med hensyn til konkurrerende produkter eller tjenester.

Måling

Gjennom målingsfasen evaluerer entreprenøren mulighetene og potensialet av sitt tilbud i markedet. Dette kan forklares som at bedriften prøver å måle tilbudets eller ideen sin markedsverdi, om verdien er så stor at det er verdt å satse videre. Her kreves det at entreprenøren får en plassering i markedet, slik at størrelsen kan måles. Det handler om å forstå dynamikken og trender i markedet, evaluering av hvilken virkning innovasjonen kan ha samt å prøve og å finne ut hvor mye kundene kan være villige til å bruke på dette. For å måle vinduet, kreves det også forståelse for at en kan møte utfordringer og risikomomenter i arbeidet videre.

Åpning

Når vinduet er observert, lokalisert og målt, vil neste prosess være å åpne det. Dette kan forklares på følgende måte. Dersom produktet er verdt å satse på, at det er ønsket i markedet, vil den videre prosessen være å etablere bedriften og drive den. Visjon gjøres til virkelighet.

Bevege seg gjennom

Å bevege seg gjennom vil også kunne være en kontinuerlig prosess i det strategiske vinduet.

Her er videreutvikling av bedriften sentralt. Når en bedrift har fått sin plassering i markedet, vil videreutvikling av produkter eller tjenester, samt videreutvikling av bedriften i seg selv være viktig for å holde på sin markedsandel. Dette vil være en kontinuerlig prosess for bedriften.

Stenge

Så snart entreprenøren har passert gjennom vinduet og startet sin virksomhet, er det viktig å lukke vinduet. Dette for å forhindre konkurrenter i å følge etter for å utnytte muligheten. Ved å lukke vinduet, unngår entreprenøren faren for redusert potensial. For at entreprenøren skal klare å stenge vinduet, må det skapes langvarig og bærekraftig konkurransefortrinn. Ved å oppnå konkurransefortrinn, vil konkurrentene oppleve det som vanskeligere å kunne matche, samtidig som det gir stor verdi hos kundene. Kilder til konkurransefortrinn kan for eksempel vær lave kostnader, kunnskap om produkt og marked, sterke relasjoner innenfor nettverket, patenter, annen teknolog og en fleksibel organisasjonsstruktur. Ved å oppnå slike konkurransefortrinn, vil dette gi langvarig belønning samt stabilitet og sikkerhet for virksomheten (Wickham, 2006).

2.3 Omgivelsesmodellen – valg av posisjonering

Det er innledningsvis i teorikapitlet drøftet Porter sine generiske strategier med to hovedgrupper for konkurransestrategier. Kostnadmessige fortrinn og differensiering avhenger av bransjestrukturen, som Porter forklarer med bransjens bakenforliggende økonomiske og tekniske særtrekk (Porter, 1985). Bransjestrukturen avhenger igjen av hvordan foretaket klarer å takle de konkurransekraftene bedre enn konkurrentene. Porter (1985) beskriver fem grunnleggende konkurransekrefter eller trusler. Disse fem kreftene er ifølge Porter; *nyetableringer, trusler fra substitutter, kundens forhandlingsmakt, leverandørens forhandlingsmakt og rivaliseringen blant eksisterende konkurrenter*. Størrelsen på de ulike konkurransekraftene kan variere fra bransje til bransje, og kan endre seg etter utviklingen i bransjen.

Porter (1985) forklarer konkurransestrategi som jakten for å finne den beste konkurranseposisjon innenfor bransjen. Målet med konkurransestrategi er å sikre seg en lønnsom og holdbar posisjon i markedet, hvor bedriften kan beskytte seg best mulig mot konkurransekraftene i bransjen. Et sentralt punkt ved utforming av konkurransestrategi er å knytte bedriften til bedriftens omgivelser. Porter (1985) beskriver fem grunnleggende konkurransekrefter eller trusler som kan

benyttes som bakgrunn for å forstå en organisasjons bransje. Forfatteren mener disse faktorene er avgjørende for hvordan en bedrift posisjonerer seg overfor konkurrentene sine. Disse faktorene inneholder et rammeverk som hjelper til med å analysere nye aktører i samme marked, kundens forhandlingssituasjon, leverandørens forhandlingssituasjon, innflytelsen fra substituerbare produkter som er tilgjengelige for kundene, samt den rivaliseringen som foregår blant aktørene i bransjen. Hvor stor trusselen fra nye aktører i markedet, vil ha betydning for lønnsomhet for de resterende aktørene i markedet.

Med de fem konkurransekraftene som utgangspunkt, kan bedriftene finne sin posisjon for å forsvare seg mot truslene som finnes. Alle disse fem faktorene som Porter viser til, kan ha betydning for hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene velger å posisjonere seg overfor konkurrentene sine. De fem konkurransekraftene gir et utgangspunkt for hvordan bedriftene kan finne en posisjon for å forsvare seg på best mulig måte mot disse truslene. Det er interessant å benytte anbefalingene til Porter (1985) for å se nærmere på de truslene som arbeidsinkluderingsbedriftene står overfor.

Nye aktører i markedet er ifølge Porter (1985) en av hovedårsakene til etableringshindringer. Ved å analysere nye aktører i bransjen, kan et foretak finne strategier for å beskytte seg mot truslene i bransjen. Nyetablering i bransjen fører ofte til prispress eller økte kostnader om følge av mer intensiv konkurransesituasjon. Dette medfører redusert lønnsomhet for de øvrige aktørene i markedet.

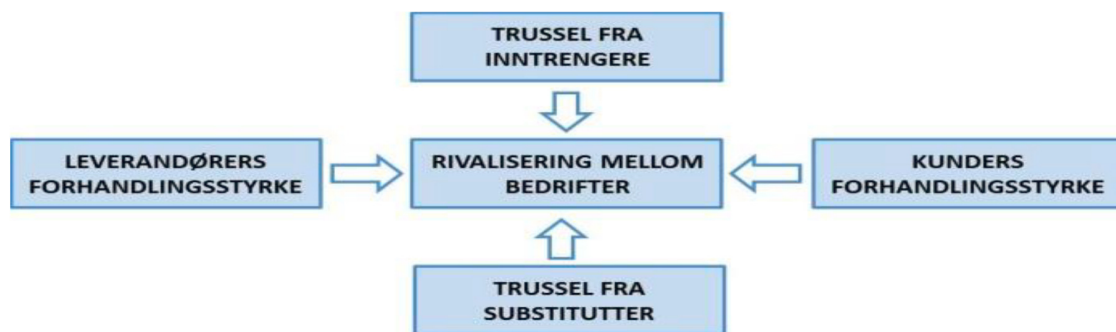
Kundenes forhandlingsposisjon er en annen faktor ifølge Porter (1985). Leverandøren må ta høyde for at kunden som regel er interessert i å presse prisen ned med å oppnå høyere kvalitet eller bedre service, noe som kan få konsekvenser for lønnsomheten til den eller de som leverer varene eller tjenesten.

Leverandørens forhandlingsposisjon er på mange måter et speilbilde av kundenes forhandlingsrett ifølge Porter (1985), hvor trusselen er å sette opp prisen eller redusere kvaliteten på varer og tjenester. Leverandørens forhandlingsposisjon har stor betydning ved at dersom det

blir for stor makt hos leverandøren, vil prisen presses opp. Leverandøren har stor forhandlingsposisjon nå det er få leverandører som leverer en unik tjeneste.

Substituerbare produkter eller alternative produkter er leverandører som kan tilby tilsvarende varer og tjenester.

Bransjeintern konkurranse kan være en trussel. Det kan oppstå rivalisering mellom eksisterende bedrifter, og ifølge Porter (1985) kan dette blant annet være skiftende konkurranseintensitet over tid, et stort antall aktører og manglende produkt differensiering.



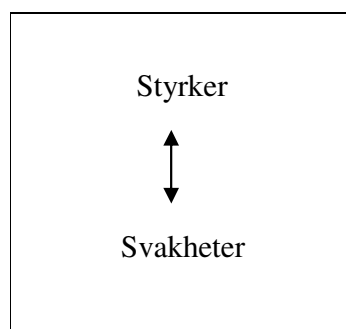
Figur 3 - Porters fem konkurransekrefter (Porter 1985)

2.4 Den ressursbaserte modellen

Den ressursbaserte modellen retter fokuset på bedriftsinterne forhold. I motsetning til Porter (1980), som mener alle bedrifter har samme forutsetninger for å imøtekomme omgivelsesendringer, mener Barney (2007) at bedrifter har ulike forutsetninger. Barney mener bedrifter har ulike styrker og svakheter, noe som er avgjørende for å være konkurransedyktig.

Fordi bedrifter har ulike bedriftsinterne ressurser, må bedriftene klare å utnytte sine styrker for å imøtekomme endringer i omgivelsene. I følge Barney (2007) er det de bedrifter som oppnår bedre økonomiske resultater enn sine konkurrenter, som oppnår konkurransefortrinn.

Den ressursbaserte modellen baserer seg på analyse av bedriftens *interne styrker* og *svakheter*. Dette illustreres i figur 4.



Figur 4 - Den ressursbaserte modellen (Barney, 2007)

Med utgangspunkt i de to forutsetningene som Barney kaller ressursheterogenitet og ressursimmobilitet, utviklet Barney et rammeverk for å analysere bedriftens styrke og svakheter. Dette rammeverket er kalt VRIO (*Value, Raritet, Immutabilitet, Organization*). VRIO rammeverk bygger videre på fire spørsmål (Barney 2007). VRIO analysen kan være til hjelp for å skille ut ressursene som kan bidra til varig konkurransefortrinn.

V (Value/verdi)

Hvor verdifulle er våre ressurser? Er kundens behov i endring? Er kundens krav endret slik at virksomhetens ressurser og evne er blitt mindre verdifulle?

R (Raritet/ulikhet)

Ulikhet eller unikhhet innebærer for eksempel om virksomheten er alene om å tilby tjenestene eller om det er lønnsomt i markedet med flere tilbydere. Unikhhet handler også om hvor sjeldne eller unike våre ressurser er i forhold til konkurrentene.

I (Imitability (imiterbar)

Er ressursene våre lette å imitere for konkurrentene våre?

O (Organization/organisasjon)

Har virksomheten en organisasjon som gjør det mulig å utnytte ressursene og kapasiteten?

Disse fire krav gir bedriften et rammeverk som kan benyttes for å vurdere om noen av foretakets ressurser er unike. Svarene i spørsmålene kan si noe om bedriftens konkurransefortrinn, styrker og svakheter. Det optimale vil være dersom alle spørsmålene kan svares «ja» på. VRIO-rammeverket kan ikke tas for gitt. Det finnes en del begrensninger. En av disse er at den ressursbaserte modellen bare tar utgangspunkt i det som skjer internt i bedriften (Barney, 2007).

2.5 Dynamiske kapabiliteter

For å drøfte hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene kan endre seg for å oppnå konkurransefortrinn med omgivelser i rask endring, er det valgt å se på teorien om dynamiske kapabiliteter. Det er i de senere år kommet en rekke teoretiske bidrag på dynamiske kapabiliteter. For å avgrense det teoretiske bidraget, er det primært valgt å se Teece et al. (1997) sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter.

Dynamiske kapabiliteter forklares som evnen til å identifisere nye muligheter, samt å være organisert på en slik måte at bedriften effektivt og effisient kan omfavne disse (Teece et al., 1997). Hvordan en bedrift opparbeider og bevarer et konkurransefortrinn med omgivelser i rask endring, og hvor risikoen for å miste eksisterende konkurransefortrinn, gir Teece et al. (1997) sitt bidrag i teorien om dynamiske kapabiliteter.

Bakgrunnen for Teece et al. (1997) sin teori, var at den strategiske teorien var full av analyser om hvordan en bedrift skulle ivareta og beskytte et allerede eksisterende konkurransefortrinn. Bidragene til å øke forståelsen for hvordan en bedrift bygger et konkurransefortrinn i omgivelser i rask endring, manglet i stor grad ifølge forfatterne (Teece et al., 1997). I følge forfatterne Eisenhardt og Martin (2000) ble forskningen om dynamiske kapabiliteter et forsøk på å utvide ressursbasert teori til svært dynamiske markeder. Teece et al. (1997) sitt bidrag tar utgangspunkt i ressursbasert teori, men argumenterer videre for at om det å kontrollere knappe ressurser er kilden til økonomis gevinst, så vil temaer som ferdighetstillegning, forvaltning av kunnskap og læring, bli grunnleggende strategiske spørsmål (Teece et al., 1997:514).

Teorien om dynamiske kapabiliteter ble lansert i den hensikt å forklare forskjeller i bedrifters ytelse ved stor omgivelsesmessig endring. I følge Teece et al. (1997) var dette selve kilden til konkurransefortrinn. Når omgivelsesmessig endring kan føre til at en bedrifts eksisterende verdifulle ressurser blir overflødige eller utdaterte, vil endringsevne være løsningen for bedriften (Teece et al., 1997). Teece et al. (1997) valgte navnet dynamiske kapabiliteter for å fremheve to kjerneaspekter, dynamisk og kapabiliteter. Begrepet «dynamisk» refererer til kapasiteten til å fornye kompetanse for å kunne tilpasse seg til bedriftens endrede omgivelser, mens begrepet «kapabiliteter» vektlegger den rollen strategisk ledelse spiller inn når det kommer til å tilpasse, integrere og konfigurere interne og eksterne organisatoriske ferdigheter på en hensiktsmessig måte, for å matche kravene i et skiftende miljø (Teece et al., 1997:515).

Madsen (2007) klassifiserer dynamiske kapabiliteter i fire hovedtyper; *ekstern observasjon og vurdering*, *intern ressursfornyelse*, *ekstern ressursanskaffelse* og *intern ressursomforming*. Det er valgt denne klassifiseringen, fordi den oppfattes som enklere å forstå hva dynamiske kapabiliteter omhandler.

Ekstern observasjon og vurdering er dynamiske kapabiliteter som overvåker omgivelsene og som dermed gir tilgang til nye ideer, oppdager nye muligheter og vurderer disse. I følge Howard et al. (1990), gjengitt i Madsen (2007) er det å avdekke nye muligheter, selve kjernen i entreprenørielle og innovative handlinger. En bedrift må ha evnen til å skanne omgivelsene for hele tiden å kunne finne nye ideer og forretningsmuligheter. En bedrift må også ha evnen til overvåking av markeder og teknologier, og ha villighet til å adoptere beste praksis er derfor viktig (Teece et al., 1997, gjengitt i Madsen 2007).

Intern ressursfornyelse er ressursintegrerende kapabiliteter. Dette er dynamiske kapabiliteter som integrerer nye ressurser i eksisterende og effektive ressurskonfigurasjoner. Denne hovedtypen forklares ifølge Eisenhardt og Brown (1999), gjengitt av Madsen (2007) det å kunne utbedre eller tilpasse forretningskonseptet når ressurser blir tilført, kombinert eller omgjort viktige egenskaper. I følge Teece et al. (1997), gjengitt i Madsen (2007) kan en sentral intern ressursfornyende kapabilitet for å lykkes, i tillegg til ledelsen sine evner, derfor kunne være innsatsen til bedriftens

medarbeidere. Forfatterne nevner som eksempel på dette enkeltpersoner med en kreativ evne og kapasitet. Det må være eller skapes en endringskultur blant de ansatte, hvor hyppige endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder aksepteres.

Ekstern ressursanskaffelse er dynamiske kapabiliteter som skaffer og/eller kobler bedriften til eksterne ressurser. Det kan ofte ta lang tid å bygge opp egenkapital i bedriften, og det er også en risiko for å investere i feile ressurser. Å utvikle forretningsforbindelser som personlig kontakt og tillit med enkeltpersoner, er noe som kan gi tilgang til kompletterende ressurser. Eksterne ressurser skaffes gjennom kontakter og koblinger (Hall, 1993, gjengitt av Madsen 2007).

Intern ressursomforming er dynamiske kapabiliteter som omformer eller omdanner interne ressurser. Dette kan for eksempel være aktiviteter som evnen til å spre og iverksette bedriftens nylig vedtatte endringsalternativer. Dette kan gjøres gjennom en tilpasning eller kopieringsprosess, hvor den nye kunnskapen og de vedtatte valgene tilpasses for å kunne benyttes i nye konkurransesituasjoner (Zollo og Winter, 2002, gjengitt av Madsen 2007). Læring og kunnskapservvervelse kan foregå gjennom repetisjon og eksperimentering (Teece et al., 1997, gjengitt i Madsen, 2007). Dette kan også skje gjennom ressursomplussing, ressurstilpasning og samarbeidsrutiner (Eisenhardt og Martin, 2000, gjengitt av Madsen, 2007).

Madsen (2007) viser til at de dynamiske kapabilitetene skapes og utvikles langs to hoveddimensjoner, en balanseringsprosess mellom nåtidige og fremtidige aktiviteter i en bedrift. Dette forklares som utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende ressurser. Den andre dimensjonen forklarer hvor dette foregår, det vil si hvor en er orientert, mot eksterne eller interne aktiviteter. De fire hovedtyper av dynamiske kapabiliteter blir plassert i forhold til disse to hoveddimensjonene.

Madsen (2007) forklarer ulike typer av dynamiske kapabiliteter kan plasseres i figuren under. Viktigheten for de ulike dynamiske kapabilitetene, avhenger av hvilken situasjon bedriften er i. En bedrift som er i store omgivelsesmessige endringer, vil kapabiliteten ekstern observasjon og vurdering være viktig.

2.7 Oppsummering teoretisk rammeverk

Valg av strategier som bør vektlegges for at en bedrift kan oppnå varige konkurransefortrinn, beskriver Porter (1985) to grunntyper av konkurransefortrinn, kostnadsleder og differensiering. De generiske konkurransestrategier med de fem konkurransekraftene bestemmer bransjens lønnsomhet. Anbefalingene til Porter (1985) kan benyttes for å analysere de trusler som arbeidsinkluderingsbedriftene står overfor. Wickham (2006) presenterer i sin teori om strategisk entreprenørskap flere måter for en bedrift å finne strategier for å oppnå konkurransefortrinn, og her teorien om strategisk vindu sentral. Det strategiske vindu kan forklares som prosessen med å utforske, indentifisere og utnytte muligheter. For å se nærmere på hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene velger å posisjonere seg for å være konkurransedyktig, er Porter (1985) sin modell for bransjeanalyse og Barney (2007) sin ressursbaserte modell med VRIO-rammeverket benyttet som teoretisk tilnærming. Modellene danner SWOT-rammeverket som kan være et utgangspunkt for å analysere styrker og svakheter, samt muligheter og trusler for arbeidsinkluderingsbedriftene. Teece et al. (1997) sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter er valgt som teoretisk tilnærming for å drøfte hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene kan endre seg for å oppnå konkurransefortrinn med omgivelser i rask endring. Teorien drøfter både eksterne og interne forhold, samtidig som den omhandler en bedrift sin evne til å endre seg i raske omgivelsesmessige endringer.

3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å belyse problemstillingen: *Hvilke utfordringer ser arbeidsinkluderingsbedriftene forbundet med økt konkurranseutsetting, og hvordan forsøker arbeidsinkluderingsbedriftene å posisjonere seg i et konkurranseutsatt marked?* Kapitlet presenterer først valg av forskningsdesign og forskningsmetode for oppgaven. Videre redegjøres det for hvilken type data som er samlet inn og fremgangsmåten som benyttes til innsamling av data for undersøkelsen. Kapitlet omhandler dataanalyse, datamaterialets validitet og reliabilitet samt styrker og svakheter ved metoden. Metodekapitlet avsluttes med noen etiske betraktninger.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede plan som beskriver fremgangsmåten for å gi svar på problemstillingen. Valg av forskningsdesign avhenger av problemstillingen og hva som er ønskelig å oppnå med undersøkelsen. Den valgte problemstillingen ble derfor styrende for valg av forskningsdesign, samt innholdet i forskningsdesignet. Gjennom den valgte problemstillingen, er målet med undersøkelsen å få en forståelse for hvilke utfordringer som arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge ser at de står overfor som følge av økt konkurranse i bransjen. Det samme gjelder for de strategiske valg som gjøres for å finne den beste konkurranseposisjon. Hensikten er ikke å forklare årsakssammenhenger, men å forstå disse.

Teorien forklarer at dimensjonen av klar-uklar har betydning for valg av forskningsmetode. Problemsstillingens klarhet vil avhenge av samspillet mellom teori/empiri og utvikling av problemstillingen. Teorien forklarer videre at linjene mellom begrepene klar og uklar problemstilling kan være vanskelig å skille. En problemstilling kan være uklar i en tidlig fase av undersøkelsen, og bli mer klar på et senere tidspunkt. I en situasjon hvor problemet allerede er noe forstått og det er ønskelig å finne ut hva som skjer dersom nye variabler innføres, vil være klare. Dette forklares som teori- eller hypotesedrevet problemstilling. Uklare problemstillinger har mer åpne spørsmål, hvor muligheten for å sette opp en hypotese ikke er tilstede. Problemstillingen vil da være teori- og hypoteseutviklende (Jacobsen, 2005).

For å finne svar på problemstillingen i denne undersøkelsen, ble det benyttet etablert teori og empiriske undersøkelser. Problemstillingen for undersøkelsen kan sies å være uklar, fordi det er ønskelig å få ny og ukjent kunnskap om temaet som det forskes på. Problemstillingen har åpne spørsmål, hvor muligheten for å sette opp hypotese ikke er tilstede for å få svar på spørsmålene. Målet med undersøkelsen er å finne ut hvilke utfordringer som arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge ser med økt konkurranseutsetting, og hvordan de velger å posisjonere seg for å møte den økte konkurransen. For å undersøke dette, er det benyttet etablert teori som teoretisk rammeverk og empiriske undersøkelser ved inngående intervjuer av bedriftsledere i arbeidsinkluderingsbedrifter i Nord-Norge.

En problemstilling kan være forklarende (kausale) eller beskrivende (deskriptive). En kausal problemstilling ønsker å forklare hvorfor det er forskjeller og ulikheter, mens en deskriptiv problemstilling har mer fokus på å beskrive forskjeller og ulikheter på et bestemt tidspunkt. Analyse av problemstillingen kan også si noe om det er hensiktsmessig å generalisere eller ikke. Det stilles noen krav til utvalget for å generalisere resultatene til undersøkelsen. Hvordan utvalget blir gjort samt størrelsen på utvalget, har betydning (Jacobsen, 2005). Den valgte problemstillingen kan sees på som deskriptive, fordi det er ønskelig å beskrive ulike utfordringer som arbeidsinkluderingsbedrifter møter ved økt konkurranseutsetting, samt valg av posisjonering.

Det skilles mellom dype (intensive) design og brede (ekstensive) design. Intensive undersøkelser medfører ofte at man må konsentrere seg om få undersøkelsesenheter, mens ekstensiv design kjennetegnes ved at det opereres med store utvalg av enheter. Intensiv design har styrken i at den får med seg mange detaljer og går i dybden, og vil være ute etter detaljer som kan fremme suksessfulle endringer (Jacobsen, 2005). For å finne svar på problemstillingen, har jeg valgt å intervju få undersøkelsesenheter for å ha mulighet til å få med mer detaljerte svar. Dette forklarer at undersøkelsen har et intensivt forskningsdesign.

Uklare problemstillinger vil ha behov for utforskende (eksplorerende) undersøkelser. Denne type forskningsdesign stiller krav til erfaring, kreativitet og innsikt i fenomenet fra forskerens side, noe som har stor betydning for å oppnå et godt forskningsresultat. Eksplorerende design krever vanligvis få undersøkelsesenheter og egner seg ikke for generalisering. Valg av forskningsdesign

ønsker å si noe om det unike og spesielle, og ikke det generelle. Eksplorerende design sier ikke noe om det generelle, men tar heller sikte på det som er unikt og spesielt (Jacobsen, 2005). Som forsker i fenomenet det forskes på, har jeg opparbeidet meg erfaring og innsikt i fenomenet det forskes på. Jeg har inngående bransjekunnskap og innsikt i bransjen. Kunnskapen og innsikten er opparbeidet gjennom mange års erfaring i arbeidsinkluderingsbransjen, noe som tilsier at jeg har gode forutsetninger for å oppnå et godt forskningsresultat.

Med bakgrunn i valgt forskningsdesign, er det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode, hvor det tas utgangspunkt i intervju. Hensikten er å avdekke fenomenet som skal undersøkes. I denne undersøkelsen er det ønskelig å si noe om det som er unikt og spesielt hos hver undersøkelsesenheter og jeg er derfor ikke ute etter det generelle.

Ut fra valgt forskningsdesign, kan det konkluderes med at den formulerte problemstillingen er uklar og deskriptive med et intensivt forskningsdesign. Ved at jeg har vurdert problemstillingen som uklar, og jeg ser det som viktig å ha god kunnskap om fenomenet det forskes på, kan jeg også konkludere med et eksplorerende forskningsdesign. Jeg har også valgt ut få undersøkelsesenheter og tar sikte på å gjøre funn på det som er unikt og spesielt for hver undersøkelsesenheter.

3.2 Forskningsmetode

Problemstillingen vil også være styrende for valg av forskningsmetode for å tilnærme seg fenomenet det forskes på. For problemstillinger som er eksplorerende, kreves det metoder som gjør det mulig å gå i dybden og få fram nyanser. Fordi denne type undersøkelser er omfattende, vil det bare mulig å undersøke få enheter. Kvalitative metoder er en samlebetegnelse på metoder som primært ikke tar for seg data i form av tall, men tar for seg data i form av tekst. Det som er mest vanlig i kvalitativ datainnsamling, er intervjuer og observasjoner (Jacobsen, 2005).

Denne undersøkelsen har et intensiv design, fordi undersøkelsen innebærer få enheter undersøkelsesenheter. Det ble valgt å benytte en kvalitativ metodisk tilnærming for å samle inn data for undersøkelsen. Dette fordi denne tilnærmingen også egner seg godt til å bygge teorier og

tar for seg data i form av tekst. Det er innsamling av data i form av tekst, og ikke tall som er interessant for å finne svar på problemstillingen jeg har valgt.

Kvalitative metoder egner seg også godt der det er ønskelig med en dypere og mer grunnleggende forståelse og analyse av fenomenet. I tillegg egner metoden seg best hvis man ønsker å være åpen for nye hendelser. Kvalitativ fremgangsmåte er mer fleksible med tanke på at den er interaktiv, det vil si at den formulerte problemstillingen kan endres underveis, og at man kan gå tilbake å endre problemstilling og datainnsamlingsmetoden dersom det er mer hensiktsmessig (Jacobsen, 2005). Jeg så nytten av å kunne endre problemstillingen etter hvert som jeg fikk drøftet det teoretiske rammeverket for undersøkelsen. Endringen medførte at jeg fikk formulert problemstillingen, slik at jeg fikk tydeligere frem hva jeg ønsket å undersøke.

Teorien skiller mellom informanter og respondenter. Respondenter er personer som selv har opplevd eller har direkte kjennskap til et fenomen. Fordi kvalitative metoder er tidskrevende, vil det være begrenset antall mange enheter av respondenter. Store mengder av data samles inn, og det kan det lett bli lite oversiktlig. Det krever også mye tid både før, under og etter datainnsamlingen. Valg av denne type forskningsdesign sier noe om det unike og spesielle, og sier ikke noe om det generelle og typiske (Jacobsen, 2005). Ved at det ble valgt en kvalitativ metodisk tilnærming for denne undersøkelsen, hvor det ble valgt intervjuer for å få svar på problemstillingen, ble det benyttet respondenter.

3.3 Kvalitativ datainnsamling

For å gi svar på problemstillingen, var det for denne undersøkelsen mest aktuelt å skaffe en kvalitativ datainnsamling gjennom samtalebaserte intervju og dokumentundersøkelser. Teorien skiller mellom to typer datakilder, primærdata og sekundærdata. Primærdata omhandler data som samles inn av forsker på egenhånd med bakgrunn i problemstillingen for undersøkelsen, og skreddersys problemstillingen. Dette er data som forsker samler inn for å finne svar på problemstillingen, og som ikke er bearbeidet eller behandlet av andre enn forskeren selv. Sekundærdata er ofte data beregnet for andre formål og er data som ikke forskeren selv har samlet inn. Dette er data som allerede er samlet inn av andre og ferdig systematisert, med den

hensikt å bruke for andre formål enn den problemstillingen som forskeren ønsker å belyse (Jacobsen, 2005).

Primærdata samles som hovedregel inn gjennom intervjuer, spørreskjema eller observasjoner. Primærdata har sin styrke i at den kan tilpasses problemstillingen som skal undersøkes. Ulempene kan derimot være at det er en tidskrevende og kostbar metode (Jacobsen, 2005). Primærdata for denne undersøkelsen er datainnsamling gjennom de samtalebaserte intervjuene for utvalgte arbeidsinkluderingsbedrifter. Sekundærdata er dokumentundersøkelser ved for eksempler å benytte kilder fra hjemmesider til NAV, regjeringen, arbeidsinkluderingsbedriftene og Proff, The Business Finder. Innsamling av primærdata var tilpasset problemstillingen for undersøkelsen. Den innsamlede primærdata hadde styrken i at den var samlet inn med sikte på å belyse spørsmålene som jeg ønsket svar på i problemstillingen, men en datainnsamling som var betydelig mer tidskrevende prosess enn innsamling av sekundærdata.

Ved å benytte hjemmesiden til proff.no, fikk jeg sekundærdata som gav oversikt over bedrifter, deres størrelser, omsetning og nøkkeltall. Arbeidsinkluderingsbedriftene sine hjemmesider ble benyttet som sekundærdata for å få informasjon om bedriftene sine forretningsområder, ulike tjenester og produkter med mer. Sekundærdata var enklere å samle inn og det var mindre tidskrevende. Fordelen er at disse data allerede er ferdig samlet inn og systematisert, er mindre krevende å behandle. Ved at ulempen av denne type data er at de er samlet inn til et annet formål enn min problemstilling, så jeg viktigheten av å undersøke gyldighet og relevans i forhold til denne type datamateriale.

For å kunne gi meg et godt grunnlag for å trekke konklusjoner, vil det være en fordel å ha et bredt og variert datagrunnlag. Ved å innhente både primær- og sekundærdata, vil dette være med på å styrke tilliten til resultatene samt troverdigheten til forskningen min.

3.4 Det kvalitative intervjuet

Et kvalitativt intervju er et intervju som omhandler et strategisk utvalg av respondenter som er valg utfra deres egenskaper eller kvalifikasjoner på bakgrunn av forskningsspørsmålene (J. A. Johannesen og B. Olsen (2005)). For å få den informasjonen som jeg var ute etter i undersøkelsen

med bakgrunn i problemstillingen, ble datainnsamlingsmetode i hovedsak utført gjennom intervju. Intervjuene er også hovedgrunnlaget for informasjonen til primærdata for undersøkelsen. Det er benyttet et åpent individuelt intervju for undersøkelsen. Åpne intervjuer egner seg når det er relativt få enheter skal undersøkes og når vi er interessert i hva den enkelte individ sier. For å begrense åpenheten i intervjuet, foreslår Jacobsen (2005) at det benyttes ei liste over tema som skal tas opp.

For å kunne sette fokus på enkelte aspekter for undersøkelsen, så jeg viktigheten med en viss grad av å definere hvor sterkt pre-strukturerte intervju jeg skulle gjøre. Dette innebar at jeg på forhånd bestemte meg for elementer jeg skulle konsentrere meg spesielt om i forhold til ulike tema. Hensikten var ikke å lukke datainnsamlingen, men å begrense datainnsamlingen for å unngå at det skulle bli for ressurskrevende å analysere. I følge Jacobsen (2005) trenger ikke pre-strukturering å bety at datainnsamlingen lukkes, men at det blir satt fokus på enkelte aspekter. Da vil det fortsatt være mulig å ha en stor grad åpenhet. Det er viktig å være bevisst på at et åpent intervju ikke bør være for strukturert, noe som kan føre til at det blir forhåndsbestemte spørsmål med faste svaralternativer. I motsetning til dette, må intervjuet ikke være for åpent, slik at det ikke er noen plan for innholdet i samtalen (Jacobsen, 2005).

Jeg så viktigheten av å ha en plan for hva samtalen skulle inneholde. Det ble derfor utarbeidet en intervjuguide som grunnlag for å gjennomføre det kvalitative intervjuet. En intervjuguide innebærer at det utarbeides et skjema som inneholder de ulike tema for samtalen. I følge Jacobsen (2005) bør vi som regel utarbeide en intervjuguide.

Det ble valgt et åpent individuelt intervju, hvor det ble benyttet intervju gjennom telefonsamtale. Valg av denne datainnsamlingsmetode ble gjort med bakgrunn i de store avstandene til respondentene som deltok i undersøkelsen. På grunn av store geografiske avstander, ble de kvalitative intervjuene gjennomført ved telefonintervju. Å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju for denne undersøkelsen, ville medføre høye reisekostnader og mye reisetid, og det lot seg derfor ikke gjennomføres.

Jeg var bevisst på å ha en god atmosfære samt skape trygghet og gode relasjoner under intervjuet. Under telefonsamtalen prøvde jeg også å være bevisst på at det var en del informasjon som jeg kanskje ikke fikk med under telefonsamtalen, og som kunne ha betydning for svarene. Dette kunne for eksempel være tegn og signaler som kroppsspråk, ansiktsuttrykk og liknende. Ifølge Jacobsen (2005) kan åpne intervjuer aldri bli helt målrettet, i motsetning til spørreskjema. Det er ofte nødvendig med sidesprang for at det skal bli en god atmosfære. Gjennomføring av intervjuet kan utføres på ulike måter. Det kan for eksempel være ansikt-til-ansiktsintervju, spørreskjema, gruppeintervjuer, tilsending av spørreskjema og telefonintervju. Uavhengig av hvilken måte som velges for å gjennomføre intervjuet, er det viktig å skape trygghet og gode relasjoner mellom intervjuer og respondent. Ved ansikt-til-ansiktsintervju kan en god atmosfære påvirke resultatene til intervjuet, noe som også kan påvirke kvaliteten til undersøkelsen. En del informasjon kan være vanskelig å fange opp ved et telefonintervju. Dette kan være tegn og signaler som kan gi et ekstra supplement til svarene (Jacobsen, 2005).

Jeg satte en begrensning på hvor lenge intervjuet skal være. Det ble avtalt med respondentene i god tid før intervjuet, hvor mye tid vi måtte sette av til telefonsamtalen. Vi ble enige om å sette av en time, for at jeg skulle få gjennomføre intervjuet. Jacobsen (2005) ser på det som fornuftig med at et intervju ikke varer utover en og en halv time, noe som kan medføre at både intervjuer og intervjuobjekt blir for slitne. Halvtimersintervjuer blir derimot for korte, fordi vi ikke rekker å få fram relevant informasjon, og til å få utdypet den.

Jeg var bevisst på at det er noen viktige punkter intervjuer bør være oppmerksom på før og etter intervjuet. Jacobsen (2005) viser til at det er viktig at respondenten får nødvendig informasjon før intervjuet, som hvem vi er, hva som er hensikten med undersøkelsen, hvor mange som skal intervjues og anonymisering. For å gjøre respondenten oppmerksom på hensikten med intervjuet, sendte jeg en e-post som inneholdt målsetningen med undersøkelsen, hva oppgaven handlet om og hensikten med intervjuet. Jeg informerte om hvor mange respondenter jeg skulle intervjuer, hvilke fylker respondentene befant seg i og hvor lang tid jeg beregnet til telefonintervjuet. I e-posten ble det også gjort oppmerksom på at all innsamling av data fra respondentene ville bli anonymisert, slik at de ikke kunne bli gjenkjent i undersøkelsen.

Alle respondentene fikk tilsendt intervjuguiden noen dager i forveien. Dette for at de skulle få tid til å forberede seg på hva jeg ville spørre om, og for å forsikre meg selv om at jeg fikk spurt om det viktigste. Samtidig var hensikten å få et godt grunnlag for drøftinger rundt spørsmålene. Intervjuguiden inneholdt en kort innledning/oppsummering i forhold til det valgte tema med påfølgende ni spørsmål. Spørsmålene var formet slik at det skulle gi gode diskusjoner om de ulike tema for undersøkelsen. Intervjuguiden er vedlagt undersøkelsen som vedlegg 1. Ifølge Jacobsen (2005) bør vi som regel utarbeide en intervjuguide. En intervjuguide innebærer at det utarbeides et skjema som inneholder ulike tema samtalen skal inneholde under intervjuet. Hensikten er å få med seg alle områder som en ønsker ved intervjuet, og noen faste svaralternativer vil kunne gi en mer strukturert kvalitet på intervjuet.

Under telefonintervjuet ble det benyttet lydbåndopptak, samtidig som jeg laget notater ved siden av. Det ble laget notater både før og etter at intervjuet var tatt opp på bånd.

Respondentene ble gjort oppmerksom på når jeg startet opptaket. I starten av telefonsamtalen ble det lagt vekt på å skape en god atmosfære, og det ble brukt god tid på dette før selve telefonintervjuet og opptaket startet. Selv om det var informert i e-post om formålet med undersøkelsen, ble det også brukt tid til å fortelle om, både formålet med undersøkelsen og hvordan intervjuet skulle forløpe seg. Det ble også brukt tid til å ha en uformell og hyggelig samtale om det valgte emnet for undersøkelsen. Jeg var bevisst på å skape trygghet og tillit, noe som medførte at det ble gode diskusjoner og drøftinger under samtalen. Jeg klarte dermed å få frem mange detaljer og unike svar hos respondenten.

Alle respondentene var positive til at samtalene og intervjuene ble tatt opp på bånd, fordi de var godt informert om formålet med intervjuet. Det ble også gitt informasjon på et tidligere tidspunkt ved utsendelse av forespørsel om intervju, at det ville bli benyttet lydbåndopptaker under intervjuet. Ved at det ble benyttet lydbåndopptaker under intervjuet, prøvde jeg å være bevisst på noen utfordringer som kunne oppstå, som for eksempel tekniske utfordringer, både i forhold til telefonsamtalen og opptakene. Jeg benyttet derfor litt tid i forkant av intervjuene å teste at det tekniske utstyret fungerte optimalt. Det ble også gjort noen notater før, under og etter telefonintervjuet. Jeg fant det som hensiktsmessig å gjøre notater når det var behov for å undersøke nærmere svarene på ulike spørsmål. Dette var for eksempel kommentarer fra

respondenter som jeg ville undersøke nærmere eller stille tilleggsspørsmål. Hensikten var også å få med viktige momenter i intervjuet som jeg ønsket å være spesielt oppmerksom på. Dette kunne være et tema som indirekte omhandler flere spørsmål. Selv om jeg i utgangspunktet hadde lagt opp til et åpent individuelt intervju, erfarte jeg at det var hensiktsmessig å legge noen begrensninger for hva respondenten sa i intervjuet. Dette fordi jeg ønsket å få frem alle forhold som berører spørsmålene i problemstillingen, samtidig som jeg måtte sørge for at samtalen ikke ble for ustrukturert. Telefonintervjuet ble avsluttet med å takke respondenten for at han/hun stilte opp til intervjuet.

Jacobsen (2005) er tydelig på at det må også tas i betraktning at noen mennesker reagerer på at samtalen blir tatt opp på bånd. En annen ting som er viktig å tenke på, er at det også bør tas notater selv om båndopptaker benyttes. En tredje ting er at det kan oppstå tekniske utfordringer som for eksempel at båndet tar slutt og kobler seg ut før intervjuet er ferdig (Jacobsen, 2005).

3.5 Utvalgsmetode

Ut fra at jeg valgte en kvalitativ tilnærming for undersøkelsen, med få enheter i utvalget av respondenter, så jeg det som interessant å gjøre funn på noe spesielt og forskjellig fra det generelle. Jacobsen (2005) beskriver kvalitative undersøkelser som undersøkelser som ikke er ute etter det generelle, men det spesielle og de unike. I en kvalitativ tilnærming, vil utvalget av kriterier være i lys av problemstillingen. Dette kan forklares at vi gjør utvalg ut fra det prinsippet som passer best ut fra problemstillingen. Det finnes flere kriterier for utvalg (Jacobsen, 2005). I undersøkelsen var jeg opptatt av å finne en kombinasjon av kriterier for utvalg for å få best mulig informasjon. Jeg valgte ut bedrifter i Nord-Norge av ulik størrelse, noen små bedrifter, noen middels store bedrifter og noen store bedrifter. Jeg ville ha et spekter med et utvalg av ulike bedrifter. Ved å se på antall ansatte, omsetning og resultat, kunne jeg velge størrelse på bedrifter og som både hadde et positivt og et negativt resultat. Jeg valgte ut seks bedrifter som hadde beliggenhet i forskjellige fylker og kommuner i Nord-Norge. Jeg valgte å intervju daglig leder i bedriften, fordi han/hun var øverste leder. Som øverste leder har de en overordnet oversikt i sin organisasjon.

3.5.1 Utvalgsenheter

Alle bedriftene som var med i undersøkelsen er arbeidsinkluderingsbedrifter i Nord Norge og de er organisert som aksjeselskaper. Alle bedriftene er godkjente tiltaksarrangører for NAV. Felles for de bedriftene i undersøkelsen er at driver med en kombinasjon av attførings- og produksjonstjenester. Attføringstjenestene er forhåndsgodkjente tiltaksplasser og konkurranseutsatte arbeidsrettede tjenester. Bedriftene har ulike produksjonstjenester som barnehager, vaskeri, catering, butikk med mer. Tabellen under viser en oversikt over de seks bedriftene som var med i undersøkelsen. Oversikten viser om det er en liten, middels eller stor arbeidsinkluderingsbedrift, få eller mange ansatte samt positivt eller negativt resultat før skatt. Rekkefølgen av bedriftene i tabellen er tilfeldig valgt.

Kort beskrivelse av bedriftene (alle er aksjeselskaper)	Antall ansatte	Resultat før skatt
Liten bedrift Kombinasjon av attførings- og produksjonstjenester	Få ansatte	Positivt resultat
Stor bedrift Kombinasjon av attførings- og produksjonstjenester	Mange ansatte	Positivt resultat
Liten bedrift Kombinasjon av attførings- og produksjonstjenester	Få ansatte	Negativt resultat
Middels stor bedrift Kombinasjon av attførings- og produksjonstjenester	Mange ansatte	Positivt resultat
Stor bedrift Kombinasjon av attførings- og produksjonstjenester	Mange ansatte	Negativt resultat
Stor bedrift Kombinasjon av attførings- og produksjonstjenester	Mange ansatte	Positivt resultat

Oversikt er utarbeidet ut fra regnskapstallene i 2014 (www.proff.no)

Tabell 1 - Oversikt over bedrifter (proff.no)

3.6 Dataanalyse

For å analysere de innsamlede data, kreves det en kritisk gjennomgang av de funn som er gjort. Hensikten er å verifisere at det er funnet svar på de spørsmål som er ønsket svar på. Verifiseringen innebærer en kritisk drøfting av de funn og konklusjoner som trekkes for å kontrollere gyldigheten, og at de er til å stole på. Det må derfor settes krav til empirien som samles inn ved at den må være gyldig og relevant samt at den må være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2005).

3.6.1 Klassifisering av data

Analyse av data handler om tre ting; beskrive, systematisere og kategorisere samt å sammenbinde data (Jacobsen, 2005). Etter å ha gjennomført de åpne intervjuene med respondentene og innhentet sekundærdata, satt jeg igjen med mye data for analysering. Telefonintervjuene for undersøkelsen tok mye tid og inneholdt store mengder informasjon og detaljer. Det tok mye tid å bearbeide all data, noe som også begrenset antallet av respondenter.

Jeg bestemte meg for hvordan transkripsjonen skulle utformes, og jeg formulerte det som en tekst for å prøve å gjenfortelle hva som ble sagt. Transkribering kan forklares som å overføre tale ordrett fra lydfiler til tekst. Hensikten er å skaffe seg oversikt over informasjon som ligger på lydfilene, skriftlig. Transkripsjon skal også sikre kontroll over rådataene, for at andre skal kunne kontrollere funn og tolkninger. Rådata er ifølge Jacobsen (2005) bånd- eller videoopptak som registreres i form av ord eller skrives ut. Jeg så viktigheten i å transkribere på et så tidlig tidspunkt som mulig, mens jeg husket samtalen. Transkriberingen ble gjort ordrett fra tale til tekst. I følge Jacobsen (2005) er det ideelle at all tale overføres til tekst. Det er lettere å få oversikt over informasjon er som er skriftlig enn i form av tale som ligger på lydfiler. Det er også lettere å navigere i tekst enn tale i lydfiler.

Alt innsamlet data ble renskrevet så raskt som mulig etter telefonintervjuene og før jeg startet analysen. For å få oversikt, var det behov for å sortere dataene for å få en struktur. Jeg var opptatt av å se på hva som kunne sammenliknes, hva som skilte seg ut og detaljer som kunne ha betydning for undersøkelsen. Jacobsen (2005) beskriver en slik fremgangsmåte som en

hermeneutisk metode, hvor analyseprosessen handler om hele tiden å veksle mellom deler og helhet, samtidig som begge deler brukes til å belyse hverandre. Dette blir også kalt den hermeneutiske spiral fordi analysen har en spiralform (ibid).

Etter renskrivningen ble dataene systematisert i grupper. Ved at jeg benyttet lydbåndopptak, fikk jeg muligheten å registrere mye av dataene. Jacobsen (2005) beskriver slike rådataer som et ideal innenfor kvalitative metoder. Under arbeidet var fokuset hele tiden rettet mot problemstillingen for undersøkelsen. Problemstillingen var styrende for spørsmålene i den intervjuguiden som ble utarbeidet. Spørsmålene i intervjuguiden var nummerert, slik at jeg kunne ha oversikt under intervjuet. Spørsmålene ble formulert slik at jeg kunne knytte dem opp mot de teoretiske emnene i undersøkelsen. Rekkefølgen for de ulike spørsmålene var tilordnet på en slik måte at de skulle gi en naturlig overgang i samtalen for hvert tema som jeg ønsket svar på. De første spørsmålene som ble stilt i intervjuet, var mer generell. Etter hvert som det ble stilt noen generelle spørsmål, ble det naturlig å gå mer i dybden innen de ulike emnene.

Jeg gjorde meg noen notater under intervjuet. Notatene som ble gjort, ble merket med samme nummer som det spørsmålet de tilhørte, slik at jeg kunne være spesielt oppmerksom på svar som jeg på en enklere måte kunne finne tilbake til. Dette gjorde det også enklere å ha oversikt over alle tema som ble drøftet. For å systematisere teksten, ble relevant tekst i transkripsjonene markert med ulike farger, med den hensikt å gjøre det enklere å finne tilbake når jeg skulle sortere tekst opp mot de ulike teoretiske emner i undersøkelsen. Det ble benyttet ulike fargekoder for hvert teoretisk emne som jeg knyttet spørsmålene og svarene opp mot. Ifølge Jacobsen (2005) vil slik markering gjøre det lettere å finne tilbake til de viktigste stedene i teksten, ved for eksempel avskrivning på et senere tidspunkt.

Etter at jeg hadde transkribert og systematisert all data, gjenstod det å kategorisere. De ulike spørsmålene som ble stillet under intervjuet, omhandlet hver sin kategori som skulle tilpasses det teoretiske perspektivet i undersøkelsen. Under intervjuene erfarte jeg at noen av svarene til respondenten kunne omhandle flere spørsmål eller kategorier. Det var i slike tilfeller viktig å gjøre seg notater for å være oppmerksom på dette. Ifølge Jacobsen (2005) er innholdsanalyse av kvalitative data å overføre data fra intervjuene til ett sett med ulike kategorier. Hver kategori

bestemmes av de opplysninger som kommer frem gjennom dataene fra intervjuene. Dette er en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data (Jacobsen, 2005). En kategori er et spesielt tema, som betyr å samle forskjellig informasjon i ulike grupper. Hvert tema i de spørsmålene som ble stilt under intervjuet, kan forklares som ei gruppe. All informasjon om ei gruppe, betegnes ifølge Jacobsen (2016) som ei gruppe. Videre er det viktig å se hva slags kategorier som hører sammen, det vil si sammenbinding av kategorier (Jacobsen, 2005). Noen av spørsmålene under intervjuet omhandlet samme kategori, noe som jeg også var oppmerksom på, både under utarbeidelsen av intervjuguiden og under intervjuet.

3.6.2 Gyldighet og relevans (validitet)

Gyldighet er å måle det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2005). Forfatteren skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Ifølge Jacobsen (2005) handler intern gyldighet om at de dataene som vi har samlet inn, er riktige eller ikke. Vi må derfor være sikre på at det er dekning for i våre funn i den innsamlede data (empiri) for de konklusjoner som vi trekker til slutt. Jacobsen (2005) beskriver flere måter å kontrollere den interne gyldigheten på. En måte å validere er å presentere sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen overfor respondentene. Hensikten er å se i hvilken grad de kjenner seg igjen i resultatene. En annen måte er å benytte andre fagfolk og andre undersøkelser for kontroll. Den tredje måten er å ha en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. Av ressursmessige årsaker ble det valgt å validere undersøkelsen etter den tredje metoden.

For å ivareta den interne gyldigheten for undersøkelsen, sikret jeg meg om at innsamlet empiri for undersøkelsen og de konklusjoner jeg kom fram til, var riktige og til å stole på. Jeg valgte derfor å ha en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene for undersøkelsen. For å sikre meg om at det respondenten svarte under intervjuet, var det han/hun mente og at det stemte med transkripsjonen av intervjuet, sendte jeg transkripsjonen for gjennomgang og godkjenning til respondenten. Det er den kritiske gjennomgangen og godkjenningene fra respondentene som bestemmer den interne gyldigheten for denne undersøkelsen.

Jacobsen (2005) beskriver ekstern validitet som den gyldigheten som kan generaliseres.

Ekstern gyldighet forklarer noe om resultater i et avgrenset område og forklarer noe om i hvilken grad et funn kan til å gjelde også i flere sammenhenger. Ekstern gyldighet kan forklares som at resultater i en organisasjon også vil være gyldig for andre organisasjoner (Jacobsen, 2005). Den eksterne gyldigheten kan si noe om overførbarheten for undersøkelsen min og om den kan være gyldig utover denne undersøkelsen. Ved at jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign, har jeg få utvalgsenheter, fordi det vil være for tidskrevende og vanskelig å velge mange enheter. Jeg var opptatt av å få en forståelse for hvilke utfordringer arbeidsinkluderingsbedriftene ser ved økt konkurranse i bransjen og hvordan de velger å posisjonere seg. Det er derfor ønskelig å utdype fenomener i stedet for å generalisere. I følge Jacobsen, 2005 har kvalitative undersøkelser med få utvalgsenheter, og et intensivt design ikke til hensikt å generalisere, men å få frem forståelse og utdype begreper og fenomener (Jacobsen, 2005). For å undersøke den eksterne gyldigheten for undersøkelsen min, sammenliknet jeg svarene av funn og konklusjoner i undersøkelsen med teorien. Jacobsen (2005) forklarer dette som en teoretisk generalisering, hvor vi generaliserer fra empiri til teori.

3.6.3 Pålitelighet og troverdighet (reliabilitet)

Pålitelighet og troverdighet handler om at undersøkelsen er å stole på, og at den er utført på en troverdig måte. Det er derfor et mål med forskningen at det er troverdige resultater og at de blir oppfattet som riktige. Pålitelighet og troverdighet er at det ønskes resultater som er til å stole på. Det bør i hovedsak benyttes primærkilder i en undersøkelse, fordi sekundærkilder kan medføre risiko. Kilder kan oppfattes feil, da sekundærkilder er laget for et annet formål enn denne undersøkelsen. Dette kan for eksempel være at kilden blir tolket feil. Et annet viktig poeng ved undersøkelser, er at respondenten ikke blir påvirket, fordi det legges føringer fra informantene. (Jacobsen, 2005).

Et spørsmål jeg var opptatt av i forhold til denne undersøkelsen, var om jeg ville fått samme resultat om jeg utførte samme undersøkelse på nytt. Det var nødvendig å benytte seks utvalgsenheter få en bredde og variasjon i utvalget. Alle bedriftene som var med i undersøkelsen, var i samme bransje, men hadde ulike størrelse og geografisk område. Alle utvalgsenhetene var daglige ledere i ulike arbeidsinkluderingsbedrifter. Dette var et bevisst valg av respondenter. Som daglige ledere i bedrifter kan en anta at disse innehar den kunnskapen om bedriften som kan være

med på å gi svar på problemstillingen. Det ble i hovedsak benyttet primærkilder ved telefonintervju, og spørsmålene under intervjuet var tilpasset for å gi svar på den valgte problemstillingen.

Alle respondentene fikk tilsendt samme informasjon og intervjuguide på forhånd. Jeg var bevisst på å være konsistent under intervjuene. Det ble stilt åpne spørsmål uten å legge føringer som kunne påvirke svarene til respondenten. En av fordelene ved valgt design, var at det ikke ble benyttet faste svaralternativer, men at respondenten fikk mulighet til å gi egne meninger og tolkninger om de ulike tema. Alle intervjuene ble gjennomført med båndopptaker og transkribert ordrett i etterkant for at behandling av dataene ble mest mulig korrekte. For å sikre oppgavens reliabilitet ytterligere, har jeg under drøftingen knyttet mine observasjoner til relevant teori. Her har jeg for hvert tema benyttet relevant teori om samme tema. Alle momenter overfor mener jeg er med på å gjøre resultatene for denne undersøkelsen pålitelig og troverdig.

3.6.4 Styrker og svakheter ved metoden

Ifølge Jacobsen (2005) er styrken ved kvalitative metoder at metoden vedlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Et sentralt stikkord er åpenhet. Kvalitative tilnærminger har høy begrepsbetydelighet. Dette fordi den riktige forståelsen av fenomenet kommer frem, og det er forskeren som definerer den rette forståelsen (Jacobsen, 2005). Ved kvalitative tilnærminger fikk jeg også frem det spesifikke og unike ved undersøkelsen. Ved å arbeide seg nærhet til respondenten, kunne jeg opparbeide meg tillit. Ved at kvalitative tilnærminger er fleksible, kunne problemstillingen endres underveis etter hvert som jeg fikk mer data. Ifølge Jacobsen (2005) er en slik prosess interaktiv, som betyr at jeg kan gå tilbake å endre problemstillingen under undersøkelsen.

Ulempene ved kvalitative tilnærminger er ifølge Jacobsen (2005) at vi bare rekker å intervju få responder, og metoden egner seg lite til generalisering. Det vil som regel føre til problemer med den eksterne gyldigheten. Under intervjuet kunne jeg risikere å få nærhet til respondenten som ble for tett. Med en så tett nærhet, vil det kunne føre til at evnen til kritisk refleksjon blir borte. Under intervjuet kunne respondent bli påvirket av konteksten, noe som igjen kunne påvirke svarene jeg fikk. En annen side jeg reflekterte over, var hvordan jeg som forsker oppfattet og

tolket svarene. Ved at kvalitative tilnæringer har stor fleksibilitet, kan det lett føre til at man føler at man aldri bli ferdig med undersøkelsen.

3.7 Etiske betraktninger

Litteraturen beskriver tre grunnleggende krav som utgangspunkt for forskningsetikken i Norge, krav til informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt. Krav til informert samtykke handler om frivillighet. Den som deltar i undersøkelsen, skal være klar over eventuelle farer og gevinster ved å delta i en slik undersøkelse. Videre poengteres viktige underpunkter som krav til kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen, 2005). Jeg ville forsikre meg om at den som ble intervjuet, selv bestemte om han/hun ønsket å la seg intervju, og ville delta i undersøkelsen. Valg av respondenter ble gjort med bakgrunn i deres kompetanse og erfaring innen bransjen som daglige ledere i arbeidsinkluderingsbedrifter. Før intervjuene ble gjennomført, gav jeg tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen, og var bevisst på at respondenten fikk en god forståelse for undersøkelsen. Samtidig hadde jeg i tankene at den informasjon som ble gitt, ikke skulle påvirke respondenten sine svar på en måte som at han/hun tilpasser svarene sine til undersøkelsen.

Jacobsen (2005) viser til at dette er spesielt et problem ved kvalitative tilnæringer hvor det er få respondenter. En bør derfor være oppmerksomme på tre viktige elementer med dette kravet. Følsomheten ved den informasjon som samles inn, noe som kan ha ulik oppfatning hos respondentene. Et annet viktig moment er hvor privat den informasjonen som samles inn og grensene for privatlivets fred. Det tredje viktige momentet er muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra innsamlet data. De vil generelt være større fare for å bli gjenkjent når det opereres med mindre utvalg (Jacobsen, 2005). Selv om denne undersøkelsen omfattet det som skjer på jobben, tok jeg i betraktning at noen av spørsmålene og svarene kunne ha betydning også for privatlivet. Det vil kunne variere fra ulike undersøkelser om respondenten skal være anonym eller ikke. Det kan tenkes at respondenten ikke ønsker å bli gjenkjent i data for undersøkelsen. Ved at utvalget bestod av få respondenter for denne undersøkelsen, var jeg oppmerksom på at det kunne være større fare for respondentene å bli gjenkjent. Når jeg anonymiserte data som er presentert i undersøkelsen, var jeg spesielt oppmerksom på at respondentene ikke skulle bli gjenkjent som person og bedrift i svarene de gav.

Litteraturen poengterer viktigheten ved å prøve å gjengi dataene så korrekt som mulig og at vi ikke skal forfalske data og resultater. En måte er å overlate undersøkelsen til en nøytral person, fordi de har mindre interesse av å jukse i data (Jacobsen 2005). For denne undersøkelsen ble all data innsamlet av forskeren selv, og alle spørsmålene og svarene under intervjuet er gjengitt ordrett. Jeg sendte transkripsjonene for gjennomgang og godkjenning til respondentene. Dermed kunne jeg forsikre meg om at det respondentene svarte under intervjuet, var det han/hun mente og stemte med transkripsjonen av intervjuet. Jeg mener derfor å ha ivare tatt viktigheten med å gjengi så korrekte data som mulig.

4.0 Resultater

I dette kapitlet framstilles funnene av innsamlede data fra det empiriske materialet, sett i lys av det teoretiske perspektivet som er presentert i undersøkelsen. Målet med dette kvalitative studiet er å gi svar på problemstillingen; «Hvilke utfordringer ser arbeidsinkluderingsbedriftene forbundet med økt konkurranseutsetting, og hvordan forsøker arbeidsinkluderingsbedriftene å posisjonere seg i et konkurranseutsatt marked?» Det redegjøres kort for de ulike arbeidsrettede tiltakene før og etter tiltakssammenslåingen. Respondentene presenteres med seks daglige ledere ved arbeidsinkluderingsbedrifter i Nord-Norge. Hoveddelen av kapitlet inneholder resultater fra funnene av innsamlet data for undersøkelsen. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering.

4.1 Tiltakssammenslåing/tiltaksforenkling

Arbeidsrettede skjermede tiltak har bestått av seks ulike tiltak (se kapittel 1.3). Etter at tiltakssammenslåingen er gjennomført, vil det gjenstå to arbeidsrettede skjermede tiltak, tiltakene Varig tilrettelagt arbeid og Arbeidsforberedende trening. Tiltakene Kvalifisering i arbeid og Arbeidspraksis i skjermet virksomhet erstattes med tiltaket Arbeidsforberedende trening og Tilrettelagt arbeid fases ut. Tiltaket Avklaring i skjermet virksomhet er slått sammen med det konkurranseutsatte tiltaket Avklaring og tiltaket Arbeid med bistand er slått sammen med det konkurranseutsatte tiltaket Oppfølging. Figuren under viser en oversikt over arbeidsrettede tiltak før og etter endringene og tiltakssammenslåingen.

Endringer i arbeidsrettede tiltak – forenkling og sammenslåing av tiltak

Arbeidsrettede tiltak før tiltakssammenslåingen		Arbeidsrettede tiltak etter tiltakssammenslåingen	
Arbeidsrettede tiltak i skjermet virksomhet før endringene	Konkurranseutsatte arbeidsrettede tiltak før endringene	Arbeidsrettede tiltak i skjermet virksomhet etter endringene	Arbeidsrettede tiltak etter sammenslåing
Avklaring i skjermet virksomhet	Avklaring		Avklaring
Arbeids med Bistand	Oppfølging		Oppfølging
Kvalifisering i arbeid			
Arbeidspraksis i skjermet virksomhet		Arbeidsforberedende trening	
Varig tilrettelagt arbeid		Varig tilrettelagt arbeid	

Tabell 2 - Endringer i arbeidsrettede tiltak (lovdata.no)

4.2. Presentasjon av resultater

De seks bedriftene som var med i undersøkelsen har beliggenhet i Nordland, Troms og Finnmark. Ved forespørsel om telefonintervju, ble det avtalt at alle bedrifter som var med i undersøkelsen, vil bli anonymisert. Data med opplysninger som kan være gjenkjennelig er for eksempel navn på bedrift og stedsnavn. Anonymiseringen er også gjort for den delen av data som fremkommer i undersøkelsen, og som kan være gjenkjennelige. Alle bedrifter er arbeidsinkluderingsbedrifter, noe som innebærer at de er godkjent av NAV som tiltaksarrangører for arbeidsrettede tiltak. De seks arbeidsinkluderingsbedrifter representerer respondentene i undersøkelsen, og er presentert tidligere i undersøkelsen (se punkt 3.5.1).

4.2.1 Generiske strategier

Porter (1985) beskriver to grunntyper generiske strategier for å oppnå kostnadsfortrinn, kostnadsleder og differensiering. Et foretak velger enten å skille seg ut som kostnadsleder ved å minimere kostnadene eller ved å tilby noe som er eller oppfattes som unikt for å oppnå høy pris.

Som følge av at NAV valgte å konkurranseutsette noen av de skjermede arbeidsrettede tiltakene, samt åpnet opp for flere aktører i konkurransen, viser funnene av data at arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge har merket økt konkurranse i sine tjenesteområder.

Flere aktører i konkurransen om de arbeidsrettede tiltakene

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Respondenten fortalte at de var forberedt på at det ville bli større konkurranse enn det hadde vært tidligere i bransjen. Dette var en direkte konsekvens av at NAV hadde åpnet opp for at flere aktører skulle få mulighet til å delta i konkurransen om de arbeidsrettede tiltakene. Respondenten var overrasket over at det ble så stor konkurranse i deres tjenesteområde.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Respondentene erfarte at det var mange aktører i konkurransene, og at det var nye aktører som ikke hadde levert anbud tidligere i deres tjenesteområder. Det var flere aktører enn tidligere.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Respondenten fortalte at det var mange aktører i konkurransene i deres tjenesteområder. Det var kommet nye aktører også i deres tjenesteområde som ikke hadde levert anbud tidligere i der og de erfarte at det var stor konkurranse.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Respondenten fortalte at de også hadde stor konkurranse med dobbelt så mange tilbydere enn tidligere.

«Det har vært stor konkurranse her også. Det var faktisk talt ti tilbydere på begge tiltakene, noe som er mer enn dobling fra tidligere anbudsrunder.»

(Daglig leder i Bedrift D)

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Respondenten fortalte at det var nye store aktører i deres tjenesteområder, og det var samme aktører i begge de store tettstedene i fylket.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Respondenten fortalte at det var nye store aktører som dukket opp i deres tjenesteområder og det var mange tilbydere i disse to konkurransene. Respondenten erfarte at det var større konkurranse enn tidligere i deres tjenesteområde.

Kostnadsleder eller differensiering som generisk strategi

Intervjue med daglig leder i Bedrift A:

Funn av data viser at bedriften gjennom sitt valg av generisk strategi, oppnådde å vinne begge anbudene Avklaring og Oppfølging i alle tjenesteområder de konkurrerte i. Respondenten fortalte at de fikk kontrakt til en god pris, og at de var fornøyde med prisen. Jeg kan se ut fra funn at bedriften har satset bevisst på en differansieringsstrategi, ved å velge kvalitet framfor å redusere prisen for å oppnå konkurransefortrinn. Respondenten fortalte at de ville vise kunden NAV at de hadde tro på sine metodevalg for å utføre tjenesten i stedet for å senke prisen.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Respondentene erfarte at det på grunn av økt konkurranse, var stort prispress i deres tjenesteområder. Funn av data viser at bedriften i utgangspunktet hadde lagt stor vekt på en differensieringsstrategi ved å satse på kvalitet som konkurransefortrinn, men måtte senke prisen for å være konkurransedyktig.

Intervju med daglige ledere i Bedrift C og Bedrift D:

Begge respondentene fortalte at de hadde satset på en differensieringsstrategi ved å forbedre kvaliteten i sine anbud til NAV, men begge opplevde stort prispress.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Respondenten fortalte at de på forhånd var rimelig sikker på at det var nye aktører som kom til å dukke opp i deres fylke. Respondenten fortalte at de har to store tettsteder i deres fylke, og mente at dette stemte helt med det som skjedde med at en stor aktør overtok store markedsandeler. De valgte derfor en differensieringsstrategi ved å satse på kvalitet, noe som ikke førte frem til at de vant anbudskonkurransene.

«Det viste seg at vi tapte for de samme i to store byer.» (Daglig leder i Bedrift E)

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Respondenten fortalte at de var i en gunstig situasjon, fordi deres tjenesteområder var tidlig med i anbudskonkurransene. Respondenten mente at det var mange aktuelle aktører som ikke hadde klart å skrive anbudene, så de erfarte at det nesten bare var å justere prisen. Funn av data viser at bedriften i utgangspunktet valgte en differensieringsstrategi ved å satse på kvalitet. De valgte å levere anbud i alle tjenesteområder i hele fylket deres. Dette var et bevisst valg ifølge respondenten. De mente at de hadde god oversikt over alle tjenesteområder og fortalte at de var rimelig sikre på hvem som leverte anbud i de ulike områder. Respondenten fortalte at de hadde vunnet anbud og de hadde også fått kontrakt i nye tjenesteområder, hvor de oppnådde høyere pris enn ved de øvrige tjenesteområder. For de tjenesteområdene som de også tidligere hadde levert anbud og vunnet, fikk de litt lavere pris. Den økte prisen i de nye tjenesteområder på grunn av at det var økte reisekostnader som følge av lange avstander.

«Vi leverte Oppfølging og Avklaring i alle tjenesteområdene i hele fylket.

Ja, vi har levert og vunnet i større områder enn vi hadde tidligere. I de områdene vi hadde levert tidligere, gikk vi litt ned i pris, men i de nye områdene gikk vi opp i pris på grunn av reisekostnader og slikt. Der hadde vi jo ikke priser fra før.»

(Daglig leder i Bedrift F)

4.2.2 Strategisk entreprenørskap som konkurransestrategi

Teorien beskriver flere måter for en bedrift å finne strategier for å oppnå konkurransefortrinn. Strategisk entreprenørskap som konkurransestrategi kan få en bedrift til å finne muligheter i allerede eksisterende tjeneste, samt finne nye forretningsområder som kan gi konkurransefortrinn, samtidig med å unngå at konkurrerende aktører i markedet kopierer deres forretningsidé (Wickham, 2006). En bedrift kan for eksempel finne muligheter, hvor nye aktører i bransjen etterlater seg hull som ikke er tettet eller tjenester som ikke er utført på en tilfredsstillende måte for kunden. Når bedriften har funnet sin nisje i markedet, så er det viktig å forhindre konkurrenter i å følge etter for å utnytte muligheten. Det strategiske vinduet kan forklares som prosessen med å utforske, indentifisere og utnytte muligheter.

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Ved å benytte strategisk entreprenørskap som konkurransestrategi for å oppnå konkurransefortrinn, viser funn av data at bedriften kan ha oppnådd konkurransefordeler. Bedriften har både jobbsenter og butikk, samt en liten industri hvor de produserer en del ting for havbruksnæringen. Respondenten fortalte at de har gjort en systematisk innsats i sin bedrift ved å etablere en ny forretningsmessig plattform, hvor de har organisert bedriften på en annen måte. De stilte strengere krav til de interne avdelinger om bedre inntjening. Respondenten mente at de ikke kunne ha avdelinger som drog økonomien ned og skjerpet derfor driften både på industri og butikk, samtidig som de jobbet veldig mye med å være tidsriktige. Et eksempel på dette er nettbutikken, hvor de markedsførte at de kunne gi fagbrev. Respondenten fortalte at de var veldig opptatt av å lage tidsriktige interne arenaer samt å synliggjøre dette overfor lokalsamfunnet. For å stille sterkere ved den økte konkurransen i bransjen, satset bedriften på en annen kompetanse og organiserte bedriften på en annen måte.

For å utforske, indentifisere og utnytte de muligheter som de så i markedet, fortalte respondenten at de har satset veldig sterkt på markedsarbeidet ved å delta aktivt i arrangementer for næringslivet i hele regionen. De jobbet strategisk med nettverksarbeid, hvor de reiste rundt og deltok på næringslivsmesser og næringslivsseminarer som sjømat- og havbruksseminarer, oljeseminarer, utdanningsseminarer og i næringsforumet. Bedriften profilerte seg ved å selge seg inn i det åpne vinduet i en allerede eksisterende tjeneste, som arrangementer for næringslivet i regionen. Der solgte de se inn til industriene.

Bedriften produserer en del ting til havbruksnæringen også, men det første de valgte å snakke om, var rekrutteringskanal for arbeidsfolk og hvordan de jobbet med rekrutteringsarbeid. De hadde blant annet fokus på at de har sin nisje i at de bruker interne arenaer til å selge arbeid og inkludering, og de viste at ingen av de andre konkurrentene kunne kopiere dette, fordi det åpne vinduet var stengt ved at de andre aktørene ikke hadde interne arenaer. Respondenten mente at de klarte å utarbeide et konsept som ingen i utgangspunktet kunne kopiere, eller ikke ville være enkelt å kopiere. Respondenten mente at konseptet var så unikt at de kunne satse på å ta den prisen som de hadde beregnet at de måtte ha for tjenestene.

«Som et klassisk eksempel på hvordan markedsarbeid gjøres, reiste vi på et sjømatseminar til en liten by her i regionen. Der hadde vi booket speed dater med tre havbruksaktører. Vi har laget brosjyremateriell som vi bruker ti minutter for hver aktør. Det som vi skulle selge inn var industriene vår. Vi produserer jo en del ting som kan brukes i havbruksnæringen. Men det første vi snakket om, var rekrutteringskanal for arbeidsfolk, hvordan vi jobber, ikke sant. Og du kan si, på den måten bruker vi interne arenaer til å selge arbeid og inkludering. Og det viste vi, at det er ingen av de andre konkurrentene som kan kopiere dette, fordi de andre konkurrentene har ikke interne arenaer.» (Daglig leder i Bedrift A)

Bedriften har også satset på å ha tilbud til flyktninger/fremmedspråklige i deres tjenesteområde, hvor de vant anbudskonkurransen om et arbeidsmarkedskurs for denne gruppen. De satset også på å tilby opplæring for bedrifter innen basiskompetanse i arbeidslivet (BKA). Basiskompetanse i

arbeidslivet er en statlig støtteordning som kan innvilges for å gi opplæring i lesing, skriving, regning og muntlige og digitale ferdigheter for ansatte som har lite formell utdanning. Hensikten med opplæringen er å hindre utstøting i arbeidslivet. De fortalte at de søkte om økonomisk støtte for å drive voksenopplæring, noe de fikk innvilget og de kjører kurs for bedrifter i deres nærområde.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

For å oppnå konkurransefortrinn, benyttet bedriften sin entreprenørielle prosess ved å ansette markedsutvikler med spisskompetanse for å jobbe ut mot næringslivet, både for å avdekke behov i næringslivet i deres tjenesteområder og for å tilby kurs innen basiskompetanse. I søken etter nye muligheter i en ny tjeneste eller nye kommersielle løsninger som kan gi bedriften høy verdiskapning, prøver de å finne muligheter i en ny tjeneste som går i retninger ut mot flyktningmottakene og allerede eksisterende tjeneste som basiskompetanse i arbeidslivet. Bedriften ønsker å avdekke behov hos flyktninger eller fremmedspråklige for å se etter nye muligheter i markedet. En annen retning går mot å avdekke behov for basiskompetanse i næringslivet ved å tilby aktuelle kurs til bedrifter i nærområdet. Hensikten er ifølge bedriften å skaffe seg flere kunder for å flere muligheter i framtiden.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Respondenten fortalte at de gjennom sin strategi for å oppnå konkurransefortrinn, har satset på kompetanse og de har fått inn ny kompetanse i bedriften. Bedriften har også gjort endringer i organiseringen av bedriften. De har satset mye mer på å bli gode til å skrive anbud, og kjøpte ekstern kompetanse for å heve sin kompetanse. Dette mente respondenten at de hadde mye igjen for. Respondenten fortalte at de søkte og fikk innvilget økonomisk støtte for å drive voksenopplæring i bedrifter, det vil si basiskompetanse i arbeidslivet. De har hatt mange kurs for næringslivet og for kommunen, og har arrangert kurs i samarbeid med næringsforumet i kommunen. Bedriften har også satset mye på markedsarbeid og markedsstenkning, samt det å kjenne til det lokale arbeidslivet og næringslivet. Deres entreprenørielle strategiske tenkning var at for å inneha god kompetanse innen markedsarbeid, måtte de ha god erfaring. Dette erfarte de at NAV var opptatt av under forhandlingsmøtene.

Respondenten mente at de fikk mange poeng hos NAV ved å fortelle hvordan de jobbet med markedssiden, og at deres strategi hadde bidratt til å vinne anbud. Funn av data viser at bedriften har funnet muligheter i en allerede eksisterende tjeneste ved å finne et nytt forretningsområde som kan gi de konkurransefortrinn. De har utnyttet et åpent vindu ved å gjøre tjenester for sitt lokale kjøpesenter ved å etablere et serviceteam der, som gjør oppdrag for de ulike butikkene. Ved å ha en samarbeidsavtale om etablering av et serviceteam i sitt lokale kjøpesenter, oppnår de unike fortrinn i å skaffe tiltaksdeltakerne gode og lett tilgjengelige arbeidstreningsarenaer, samtidig som dette også gir gode jobbmuligheter. Intensjonen var at ved å utføre oppdrag for butikkene i kjøpesenteret, får tiltaksdeltakerne et utstillingsvindu ved å gjøre seg kjent, samt å vise seg frem for de ulike butikkene i kjøpesenteret. En slik avtale vil bare gjelde for de tiltaksdeltakerne som arbeidsinkluderingsbedriften er tiltaksarrangør for. Samarbeidsavtalen med kjøpesenteret hindrer eller stenger det åpne vinduet for konkurrenter i å tilby samme tjeneste ved kjøpesenteret.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Funn av data viser at bedriften gjennom strategisk entreprenørskap har jobbet konkret med å etablere seg innenfor nye tjenesteområder/virksomhetsområder for å styrke bedriften til å klare seg i markedet. Respondenten fortalte at de ikke var i tvil om hva som var deres beste fortrinn i konkurranseutsettingen av skjermet sektor. Det var den enorme tverrfagligheten som de har i bedriften sin, men det å få utnyttet dette er kanskje det største utfordringen. Respondenten mente at de hadde vært for lite flinke til å se mulighetene knyttet til denne tverrfagligheten, samt å selge den inn. Det har bare vært tilbydd det konkrete som kunden spør om og ikke evnet å se utenfor NAV sin bestillingsboks. Respondenten mente at de må fortsette med å gjøre oppdateringer i forhold til å komme ut NAV sin bestillingsboks. Utfordringen er egentlig å bli mer selvstendig å ta fatt i markedet selv gjennom å tilby tjenester markedet vil ha, framfor bare å besvare de bestillinger fra for eksempel NAV. Respondenten fortalte videre at det er veldig klare signaler på at NAV skal gjøre mer av jobben selv i framtiden. Dette fører igjen til at det blir skjerpet konkurranse på grunn av flere aktører på det som blir igjen, og konkurransekraften blir svekket og prisene presset.

For å opprettholde kompetansen og arbeidskraften, ser bedriften ikke annen mulighet enn å ekspandere i markedet utenfor NAV. Bedriftene går inn i en annerledes hverdag, og fokuset må derfor flyttes. Respondenten mente at arbeidsinkluderingsbedriftene hele tiden har vært med på å forbedre NAV. Selv om NAV har tatt på seg større oppgaver i framtiden, tror de at det vil ta lang tid før de er klar for dette, med mindre de kommer og henter ferdig opplært personell fra arbeidsinkluderingsbedriftene. Respondenten fortalte at kompetansen og nettverket ute blant arbeidsgivere er deres største fortrinn. Kompetansen og nettverket kan være et åpent vindu i den allerede eksisterende tjenesten ved at bedriften kan tilby tjenestene til NAV for å avhjelpe dem. Den tverrfaglige kompetansen i bedriften kan bidra å stenge det åpne vinduet for andre aktører i samme marked.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

For å ruste seg til å møte framtiden, fortalte respondenten at de har gjort flere endringer ved å omstrukturere hele bedriften. Funn av data viser at bedriften har funnet sine muligheter i en allerede eksisterende tjeneste ved å jobbe ut mot bedrifter i deres tjenesteområder. De har blant annet inngått samarbeidsavtaler med flere bedrifter. For å oppnå konkurransefortrinn hos bedrifter i forhold til å få til utplasseringer av tiltaksdeltakere, samarbeider de mye tettere med arbeidsgiverne. Ved å ha dette samarbeidet, mente respondenten at de får mulighet til å verne bedriftene mer i forhold til andre aktører. Respondenten fortalte at det er mange aktører som jobber med å finne arbeidsgivere som kan ta imot tiltaksdeltakere. De opplevde for kort tid siden at en av arbeidsgiverne de har samarbeidsavtale med, stilte betingelser for at arbeidsinkluderingsbedriften skulle følge opp deltakere i bedriften. Når NAV henvendte seg for utplassering av en deltaker, stilte arbeidsgiver krav om at arbeidsinkluderingsbedriften skulle ha ansvaret for oppfølgingen av tiltaksdeltakeren. Ved å formalisere samarbeidet, stengte bedriften det åpne vinduet.

«Ja, det er klart, det er mange der ute som vil finne arbeidsgivere som kan ta imot. Man må dra rundt i bedrifter å gjøre et arbeid der. Vi opplevde faktisk for en uke siden at NAV skulle ha inn en deltaker inn i denne bedriften hvor vi har samarbeidsavtale, og da sa arbeidsgiver klart fra at det var på en betingelse, at vår bedrift skulle følge opp deltakeren.» (Daglig leder i Bedrift E)

Bedriften har sett et nytt forretningsområde i å jobbe med flerspråklige. De arrangerer kurs og et anbudsbasert tiltak for flerspråklige. Dette mener respondenten er ei gruppe som bedriften skal være til for. Respondenten fortalte at de har fått positiv tilbakemelding på dette arbeidet og synes selv at det går veldig bra.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Ut fra funn av data, kan jeg se at bedriften har jobbet strategisk for å oppnå konkurransefortrinn. Ved å benytte strategisk entreprenørskap som konkurransefortrinn, har bedriften blant annet ansatt markedsutvikler, hvor det jobbes strategisk i forhold til at det er store avstander i tjenesteområdene deres. Respondenten mente at de hadde hatt litt flaks også, fordi de hadde en del fortrinn ved at de var kjent lokalt og de hadde lagt opp til gode kommunikasjonsformer for å kunne jobbe tverrfaglig. De jobbet tverrfaglig, selv der det er store fysiske avstander mellom veilederne i de ulike tjenestestedene.

Respondenten fortalte at de erfarte at ny aktør i bransjen etterlot seg hull som ikke var tettet eller tjenester som ikke ble utført på en tilfredsstillende måte for kunden NAV. Respondenten mente at de har stor kjennskap til markedet i deres tjenesteområder, og fortalte at de hadde blitt forespurt av NAV om å levere tjenester der konkurrenten ikke klarte å levere i forhold til kontrakten. Respondenten fortalte videre at i tillegg til å levere arbeidsrettede tjenester for NAV alle steder hvor de leverte tidligere, nå leverer tjenester i områder hvor NAV aldri har hatt noe tilbud. De erfarte stor innsøking til tiltakene i disse områdene og det var egentlig helt på grensen for hva de klarte å levere. Respondenten mente at fordi de har erfaring med å levere i store områder, så ble dette egentlig bare en videreføring av arbeidet.

Respondenten fortalte at de hadde jobbet mye internt med å få ned oppholdstiden i tiltaket Avklaring, hvor de hadde jobbet med en målrettet og systematisk avklaring i startfasen. I de nye områdene som bedriften vant anbud, hadde det aldri vært gitt tilbud om Avklaring tidligere. NAV gav uttrykk for at de var veldig fornøyde med at bedriften er kommet inn og leverer der de ikke tidligere har hatt tilbud til personer. Respondenten fortalte at de hadde fått til en raskere

avklaring, noe som NAV er veldig fornøyd med. Ved å oppnå at NAV var veldig fornøyd med leveransene, kan det hindre andre aktører å komme inn i markedet.

Ringer i Vannet konseptet som konkurransefortrinn

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Funn av data viser at Ringer i Vannet kan være et konkurransefortrinn. Bedriften er tilknyttet Ringer i Vannet konseptet, et samarbeid mellom NHO bedrifter og arbeidsinkluderingsbedrifter i Norge. De startet tidlig med å engasjere seg i dette prosjektet, fordi de mente at markedsføringsverdien var veldig bra. De brukte også Ringer i Vannet aktivt inn i anbudsskrivingen. Respondenten mente dette var et fortrinn som de eksterne aktørene ikke hadde. De andre aktørene har ikke tilgang til dette prosjektet. Bedriften ser på symbolverdien av å være med i Ringer i Vannet som kjempehøy, da det er logoer og suksesshistorier fra hele landet. Daglig leder mente at dette konseptet er en merkevare eller en forretningsmessig plattform som er etablert, noe som må pleies og vernes om i arbeidsinkluderingsbransjen, slik at vi unngår kopiering av konkurrerende aktører.

«Ja, Ringer i vannet konseptet tok vi tidlig inn til oss. Ikke fordi konseptet er så bra, men markedsføringsverdien er veldig bra. Dette brukte vi også aktivt inn i anbudsskrivingen. Det var jo også et fortrinn som de eksterne ikke hadde. De andre aktørene har jo ikke tilgang til dette prosjektet. Symbolverdien av å være med i Ringer i Vannet er kjempehøy. Det er logoer og suksesshistorier fra hele landet du kan hente. Dette er en merkevare som vi må pleie og verne om.» (Daglig leder i Bedrift A)

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Funn av data viser at bedriften har sett verdien i å tilknytte seg Ringer i Vannet konseptet og har en del avtaler med NHO bedrifter i deres tjenesteområde. Respondenten fortalte at de også hadde fått tiltaksdeltakere ut fast jobb gjennom Ringer i Vannet konseptet.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn viser at Ringer i Vannet kan være et konkurransefortrinn. Bedriften har benyttet seg av Ringer i Vannet konseptet etter at de lot seg inspirere av prosjektet i forbindelse med et Ringer i

Vannet seminar. Bedriften laget et debattinnlegg eller en kronikk om Ringer i Vannet i lokalavisa. Dette mente bedriften gav rimelig og god markedsføring i lokalavisa. De ser på dette prosjektet som bra fordi NHO har en god posisjon i samfunnet vårt.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Funn av data viser at bedriften benytter Ringer i Vannet som et konkurransefortrinn. Respondenten fortalte at bedriften er tilknyttet Ringer i Vannet konseptet og benytter samarbeidet aktivt.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Funn viser at bedriften benytter Ringer i Vannet for å oppnå konkurransefortrinn. Respondenten fortalte at i tillegg til et tettere samarbeid med arbeidsgivere, er bedriften også tilknyttet Ringer i Vannet konseptet.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Funn av data viser at bedriften benytter Ringer i Vannet som et konkurransefortrinn. Bedriften er tilknyttet Ringer i Vannet konseptet. Respondenten fortalte at de har jobbet aktivt med Ringer i Vannet konseptet og bedriften mente konseptet var en styrke for bedriften deres.

4.2.3 Omgivelsesmodellen – valg av posisjonering

Porter (1985) forklarer konkurransestrategi som jakten på å finne den beste konkurranseposisjon innenfor bransjen. Et sentralt punkt er å knytte bedriften til sine omgivelser. Med de fem konkurransekraftene som utgangspunkt, kan bedriften finne sin posisjon for å forsvare seg mot truslene som finnes. *De fem konkurransekraftene eller truslene* som Porter (1985) beskriver, inneholder et rammeverk. Rammeverket hjelper til med å analysere *nye aktører i samme marked, innflytelse fra substituerbare produkter som er tilgjengelig for kundene, kundens og leverandørens forhandlingsmakt og den rivaliseringen som foregår blant aktørene i bransjen.* Størrelsen på de ulike konkurransekraftene vil kunne variere fra bransje til bransje, og kan endre seg etter utviklingen i bransjen. Alle disse fem konkurransekraftene eller truslene kan ha betydning for hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene velger å posisjonere seg overfor konkurrentene sine. Porter (1985) sine anbefalinger benyttes for å se nærmere på de

konkurranseskreftene eller truslene som arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge står overfor i framtiden.

Nye aktører i samme marked og rivaliseringen som foregår blant aktørene i bransjen

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Funn av data viser at det var nye aktører i konkurransen om å vinne anbudene. Respondenten fortalte at de opplevde nyetablering med svært profesjonelle aktører, som satset på mye lavere pris. Respondenten fortalte at det kom nye aktører og leverte anbud, og det var også flere aktører enn det som har vært tidligere i deres tjenesteområder.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Respondenten fortalte at det var nye aktører som ikke hadde levert anbud tidligere i deres tjenesteområde og det var flere aktører enn tidligere.

«Ja, det var jo nye aktører som ikke har levert før i vårt tjenesteområde. Vi har jo hatt Din utvikling som har levert tidligere også, og de var jo fortsatt her. Det var jo nye aktører. Det var flere enn det som har vært tidligere.» (Daglig leder i Bedrift B)

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Respondenten fortalte at det var kommet flere nye aktører og det var stor konkurranse og mye større enn for fire år tilbake, da disse anbudene var ute for konkurranse i forrige runde.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Respondenten fortalte at de opplevde at det var dobbelt så stor konkurranse i deres tjenesteområde denne anbudsrunderen, enn det de hadde registret tidligere. Det var noen få nye aktører, men i hovedsak var det kjente aktører. Det var både lokale, regionale og nasjonale aktører.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Respondenten fortalte at det var stor konkurranse i deres tjenesteområder, og at de tapte for samme store aktør som leverte anbud og vant i to store byer i Nord-Norge.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

I følge respondenten, var det ikke nye aktører i markedet, men de samme som hadde levert ved tidligere anbudsrunder.

*Substituerbare produkter***Intervju med daglig leder i Bedrift A:**

Funn av data viser at NAV hadde mange leverandører å velge mellom når de skulle tildele kontraktene. Respondenten fortalte at det var kommet flere aktører i konkurransen om å vinne anbudene.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Funn viser at NAV hadde mange leverandører å velge mellom i deres tjenesteområder. Respondenten fortalte at de opplevde stor konkurranse for begge anbudene Avklaring og Oppfølging.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn viser at det var stor konkurranse for begge anbudene, både Avklaring og Oppfølging. Respondenten fortalte at det var kommet nye aktører i deres tjenesteområder, og det var aktører som ikke hadde vært der tidligere.

«Ja, det er kommet flere aktører som vi ikke har sett tidligere. På Avklaring var det åtte og på Oppfølging var det ni. Ja, det er nye aktører. Jeg vil jo si dette er stor konkurranse.» (Daglig leder i Bedrift C)

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Ut fra funn av data, kan jeg se at NAV hadde alternative leverandører. Respondenten fortalte at det var dobbelt så stor konkurranse ved denne anbudsrunderen.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Funn av data viser at NAV hadde alternative leverandører også i disse tjenesteområder. Respondenten fortalte at de tapte mye for en stor leverandør.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Funn av data viser at NAV ikke hadde så mange alternative leverandører. Respondenten fortalte at NAV hadde kanskje ikke så mange alternative leverandører i deres tjenesteområder, selv om de hadde både bransjeinterne aktører og andre eksterne aktører å velge mellom. Funn viser likevel at NAV valgte to forskjellige leverandører for de to tjenestene Avklaring og Oppfølging.

*Bransjeintern konkurranse***Intervju med daglig leder i Bedrift A:**

Respondenten fortalte at det var svært profesjonelle aktører internt i bransjen, og de satset på mye lavere pris.

Intervju med daglig leder Bedrift B:

Bedriften erfarte også stor bransjeintern konkurranse i deres tjenesteområder. En del vekstbedrifter hadde inngått avtale med en stor intern leverandør.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Daglig leder i Bedrift C fortalte at de ikke hadde noe bransjeintern konkurranse.

«Det var ingen bransjeintern konkurranse i vårt tjenesteområde.»

(Daglig leder i Bedrift C)

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Respondenten fortalte at de for første gang hadde bransjeintern konkurranse i deres tjenesteområde.

«Ja, for første gang opplevde vi at leverandører fra vår egen bransje leverte tilbud i vårt tjenesteområde.» (Daglig leder i Bedrift D)

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

I følge respondenten, opplevde de ikke bransjeintern konkurranse.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Respondenten fortalte at det var bransjeintern konkurranse i deres tjenesteområde og over hele fylket.

*Kundens eller leverandørens forhandlingsposisjon***Intervju med daglig leder i Bedrift A:**

Funn av data viser at leverandøren kan ha hatt stor forhandlingsposisjon overfor NAV. Ifølge respondenten, var bedriften sitt utgangspunkt å satse på kvalitet og ikke å kjøre kompromiss på pris. De hadde vært lenge i dette markedet, og de viste at for å levere tjenestene for NAV, kreves det en del tid, reisevirksomhet og nettverksarbeid. Bedriftsstruktur, geografi og demografi i deres tjenesteområde er ganske spredt samt en befolkningsgruppe som er ulik landet forøvrig, så de tenkte at de ikke kunne levere tjenester med tap. Bedriften satset veldig sterkt på markedsarbeidet og mente at de hadde laget et unikt konsept som gav de som leverandør en sterk forhandlingsposisjon.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Funn av data viser at kunden NAV kan ha hatt stor forhandlingsposisjon overfor bedriften. Respondenten fortalte at på grunn av den store konkurransen, førte dette til prispress i deres tjenesteområder.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn viser at NAV kan ha hatt stor forhandlingsposisjon i deres tjenesteområder. Respondenten fortalte at de opplevde prispress på grunn av den store konkurransen.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Funn av data viser at NAV kan ha hatt stor forhandlingsmakt overfor aktørene. Respondenten fortalte at som følge av dobbel så stor konkurranse med både nye aktører, kjente aktører og bransjeintern konkurranse, ble prisen presset ned.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Funn viser at NAV kan ha hatt stor forhandlingsposisjon også i disse tjenesteområder. Respondenten fortalte at i den tøffe konkurransen med store aktører, ble prisen presset ned.

«Jeg sa det jo faktisk litt på forhånd at jeg var rimelig sikker på at det var nye aktører som kom til å dukke opp i vårt fylke, fordi vi er et lite fylke med noen store tettsteder. Dette stemte jo helt med det som skjedde. De har jo sikkert valgt seg ut andre ting også, men de store tettstedene fikk de.» (Daglig leder i Bedrift E)

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Funn av data viser at leverandøren kan ha hatt stor forhandlingsposisjon overfor kunden NAV. Bedriften fortalte at de nærmest bare trengte å justere prisen opp eller ned. Respondenten mente de hadde god oversikt over deres region. De hadde stor kjennskap til sin region og hadde erfaring med å være leverandør i en region med store geografiske avstander. De hadde analysert sine konkurrenter og var rimelig sikker på hvilke tjenesteområder de hadde gode muligheter for å vinne anbud. Dette medførte at de fikk en stor forhandlingsposisjon overfor NAV. Bedriften fortalte at gikk lite ned i pris for de tjenesteområdene de hadde hatt tidligere, men gikk opp i pris for de nye områdene de vant.

Samarbeid mellom arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge som konkurransestrategi for å finne sin posisjon i framtiden

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Bedriften utførte enkle analyser av konkurrentene ved denne anbudsrunderen. Respondenten fortalte at de hadde tatt feil, fordi det kom nye aktører som de aldri hadde hørt om. Respondenten mente at de nye aktørene som er kommet inn i markedet, kommer til å forbedre seg i neste anbudsrunder og vil ta større markedsandeler. Respondenten mente at bedriften i neste

anbudsrunde ikke har muligheter å vinne Oppfølging, og var også veldig usikker i forhold til Avklaring. Respondenten var usikker på om de kom til å levere anbud ved neste runde. Selv om bedriften var heldig i denne runden og vant anbudene ved å velge en differensieringsstrategi, vil de ikke klare å vinne fram neste runde. Dette fordi de som en liten bedrift ikke vil klare å stå alene over tid i et konkurranseutsatt marked med økt konkurranse. Respondenten fortalte at de enten må de velge å bli mindre, å holde seg utenfor anbudsmarkedet eller satse på å bli større ved et samarbeid med bransjen. Det kan også være et alternativ videre å slå seg sammen med vekstbedrifter i deres region. Respondenten mente at et bransjeløp vil være den enkleste veien, fordi arbeidsinkluderingsbedriftene har samme logikker som bærende elementer. Bedriften vil derfor velge dette samarbeidet i første omgang. Respondenten så også muligheter i framtiden å tenke nytt i forhold til interne arenaer, som for eksempel helse- og omsorgssektorene, hvor det i framtiden vil bli et stort behov for arbeidskraft. Respondenten så på nye interne arenaer som en mulighet for arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge, og mente at bedriftene ikke måtte miste disse mulighetene. Respondenten fortalte at mange av bedriftene har bra egenkapital, og selv om det ikke alltid går så bra, har bedriftene god likviditet. Dette mente respondenten gav de en god mulighet til å utvikle nye forretningsområder.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Jeg kan se ut fra funn av innsamlet data at bedriften har analysert hvordan bedriftene kan være bedre rustet for å møte de trusler og konkurransekrefter som bransjen står ovenfor i framtiden. Respondenten mente at bedriftene måtte bli større enheter på sikt. De må kanskje utvikle en paraplyorganisasjon over alle arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge, for å klare å møte den økte konkurransen. Ved å samarbeide, kan bedriftene for eksempel ha mer felles som administrasjon, regnskap og anbudsarbeid. Respondenten mente det var mye på den administrative siden som kan gjøres i fellesskap. Dette kan være en måte å spare penger på, samt å få mer ut av de offentlige tilskuddene. Respondenten mente det var viktig å utvikle bransjen. Ved å utvikle et bedriftsnettverk eksempelvis ved å etablere en paraplyorganisasjon, kan et slikt samarbeid føre til at bedriftene står sterkere i framtiden.

«Jeg tror at vi på sikt må tenke større enheter, som en del av det som jeg ellers har sett.»

Kanskje må man utvikle en paraply over alle bedriftene i Nord-Norge for at vi kan klare å kompensere. Jeg tror jo at viktigheten er at man er nært, ikke bruker tiden på å reise hele tiden og at man er der skoen trykker. Det å ha noe mer felles som administrasjon, regnskap og anbudsarbeid kan være en fordel. Jeg tror bedriftene vil se forskjellig ut om noen år og at vi deler mye mer i framtiden. Jeg tror det er mye på den administrative siden som kan gjøres felles. Jeg ser jo også i forhold til vekstbedriftene. Det er jo ikke noen grunn til at det skal være vekstbedrifter på hvert nes. De kan være der, men det bør være en felles administrasjon. Jeg tenker på hvordan vi skal spare penger, hvordan vi skal få mer ut av de offentlige tilskuddene.» (Daglig leder i Bedrift B)

Intervju av daglig leder i Bedrift C:

Respondenten hadde også tro på at et bedriftsnettverk vil kunne bidra til at arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge blir styrket i framtiden. Respondenten mente at samarbeid mellom bedriftene blir viktig i framtiden og hadde tro på at bedriftene blir sterkere av å være flere som kan dra nytte og erfaring hos hverandre. Respondenten hadde veldig stor tro på et bedriftsnettverk som vurderes etablert for arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge. Respondenten mente at et samarbeid mellom bedriftene i nord vil bidra til utvikling sammen og blir sterkere, både i forhold til anbudsarbeid, kompetanse og bedriftsutvikling.

«Ja, jeg har veldig tro for at samarbeid kan være med på å styrke bedriftene i framtiden. Jeg tror at et samarbeid mellom bedriftene i nord vil bidra til at vi utvikler oss sammen og blir sterkere, både i forhold til samarbeid om anbudsarbeid, kompetanse og bedriftsutvikling. Det nytter ikke å sitte å vente på at vi skal få dette til, vi må jobbe for å være i forkant hele tiden.» (Daglig leder i Bedrift C)

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Respondenten fortalte at på grunn av den økte konkurransen, vil et samarbeid mellom arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge være en fordel i framtiden. Respondenten trodde også at store aktører som ikke klarte å vinne anbud denne runden, vil komme sterkere tilbake ved neste anbudsrunde, blir en enda tøffere konkurrent og da må bedriftene være forberedt.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Respondenten hadde tro på et nettverkssamarbeid og at et slikt samarbeid vil være et gode for arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge, men mente at det også er viktig at bedriftene jobber for egen del. Respondenten mente at bedriftene må være i forkant, fordi de ikke får noe gratis lenger.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften har analysert konkurransekrefter og trusler i markedet framover. Respondenten hadde tro på samarbeid mellom arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge for å stå sterkere. Bedriftene samarbeider og konkurrerer litt mellom hverandre i nord også. Respondenten mente at arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge må samarbeide i framtiden, for å klare å stille sterkere konkurransemessig, og så på samarbeid som viktig, selv om det er litt bransjeintern konkurranse.

4.2.4 Den ressursbaserte modellen – bedriftsinterne ressurser

Den ressursbaserte modellen retter fokuset på bedriftsinterne forhold og baserer seg på *analyse av bedriftens interne styrker og svakheter*. I motsetning til Porter (1980), som mener at alle bedrifter har samme forutsetninger for å imøtekomme omgivelsesmessige endringer, mener Barney (2007) at bedrifter har ulike forutsetninger. I følge Barney (2007) har bedrifter ulike styrker og svakheter, noen som forfatteren mener er avgjørende for å være konkurransedyktig. Med utgangspunkt i de to forutsetningene, utviklet forfatteren et rammeverk, VRIO rammeverket som bygger på fire spørsmål som kan gi svar på hva som skiller ut ressursene som kan bidra til varig konkurransefortrinn. VRIO analysen kan være et verktøy for å analysere verdien på en bedrifts ressurser, hvor unike de er, hvor lett de er å imitere og utnyttelse av ressursene i organisasjon.

Analyse av interne styrker

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Funn av data viser at bedriften har analysert sine interne styrker for å være konkurransedyktig. Respondenten fortalte at dersom de ikke hadde jobbet bevisst med organisasjonen, hadde de ikke vunnet noen av anbudene. Respondenten fortalte at de hadde jobbet strategisk på et tidlig

tidspunkt og tatt signalene som var kommet fra sentrale myndigheter. De hadde jobbet mye med å fortelle hvem de er, hadde brukt sosiale medier og deltatt på seminarer og møter for å profilere bedriften. Det ble også stilt strengere krav til interne arenaer og de skjerpet driften både på industri og butikk. Samtidig har de jobbet veldig mye med å være tidsriktig samt å synliggjøre dette overfor lokalsamfunnet. Respondenten fortalte videre at de var bevisste på at tiltakene ville bli endret og kravene til NAV ville bli skjerpet som følge av at det ville bli økt konkurranse.

Respondenten mente at deres beste fortrinn eller styrke var todelt, den ene er kompetansen og den andre er tidsmessige interne arenaer for arbeidstrening. Respondenten fortalte at de stilte krav til kompetansen i bedriften. De hadde et kompetansekrav til veilederne om at alle skal inneha en viss basiskompetanse. Bedriften har en sammensetning av veiledere, hvor kompetansen dekker behovet i befolkningen i deres tjenesteområde. På grunn av at de er en liten arbeidsinkluderingsbedrift og skal dekke et stort geografisk område, var de nøye med å velge rett kompetanse og det som de er gode på. Det andre fortrinnet er at de er gode på å påvirke de interne arenaer til å være tidsriktige. Som eksempel på dette fortalte respondenten at bedriften har en helt moderne butikk som de har jobbet veldig mye med, for at den skal være så bra som mulig.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften har analysert sine interne styrker for å oppnå konkurransefortrinn. Respondenten mente at deres styrke ligger i lokalkunnskapen, og syntes at betydningen av lokalkunnskapen var fraværende i anbudsutsettingen. Respondenten forklarte dette med at det eksempelvis vil ta tid for et Oslo basert firma å skaffe seg den lokalkunnskapen som bedriften har opparbeidet seg gjennom mange år, samt det nettverket av bedrifter de har knyttet seg til. Respondenten mente også at det er viktig å ha interne arenaer i framtiden. For det nye skjermede tiltaket Arbeidsforberedende trening, vil det være fordel og også et krav fra NAV sin side å ha interne arenaer for arbeidstrening.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn av data viser at bedriften har analysert sine interne styrker for å oppnå konkurransefortrinn. Respondenten fortalte at deres beste fortrinn var at de kjenner markedet og næringslivet i deres

tjenesteområder. De er både operative og de stiller opp ute i bedrifter. Bedriften har også mye kompetanse, noe som respondenten mente var deres beste konkurransefortrinn.

«Våre beste fortrinn er at vi kjenner markedet og næringslivet her i området. Vi er både operative og vi stiller opp ute i bedrifter. Så har vi mye kompetanse i bedriften vår.

Kompetansen vår er vårt beste fortrinn i konkurranseutsettingen.»

(Daglig leder i Bedrift C)

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Funn av data viser at bedriften har analysert sine interne styrker. Respondenten fortalte at de ikke var i tvil om hva som var deres interne styrke eller beste fortrinn. Det var den enorme tverrfagligheten blant veilederne og markedskompetansen som bedriften innehar.

«Jeg er ikke i tvil om hva som er vår beste fortrinn/forsett. Det er den enorme tverrfagligheten vi har i bedriften vår.» (Daglig leder i Bedrift D)

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften har gjort en analyse av sine interne styrker.

Respondenten mente at deres interne styrke og beste fortrinn er kompetanse og kjennskapet til det lokale næringslivet.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Funn av data viser at bedriften har analysert sine interne styrker. Respondenten fortalte at de hadde vurdert at styrken deres var i at de allerede er etablert i områder som er veldig sentrale i forhold til tjenestene som skal utføres for NAV. Respondenten fortalte at de innehar erfaringen i å jobbe i disse områdene. Respondenten mente at de har et veldig stort nettverk i næringslivet. Erfaringen fra det store kontaktnettet ble ikke lagt vekt på i anbudene, men kontaktnettet ble brukt veldig aktivt i anbudsbeskrivelsen. Bedriften hadde også vurdert den tverrfaglige kompetansen i bedriften som en styrke. Respondenten så på det som et viktig moment å ta med seg i anbudskonkurransene, at de også leverte andre tjenester for NAV.

Analyse av interne svakheter

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Funn av data viser at bedriften har analysert sine interne svakheter. I analysen av bedriftens interne svakheter, så respondenten på dette med kompetansekostnader som en utfordring. Respondenten forklarte dette med at de var en mindre bedrift med færre veiledere som må fylle kompetansekravene. Bedriften var ikke bare sårbar i forhold til kompetansen, men særlig i forhold til kompetansen. Med dette mente respondenten at de hadde produsert mye i forhold til kvalitet gjennom for eksempel kvalitetssikringssystemet EQUASS, men de hadde færre deltakere og omsetningskroner å fordele disse kostnadene på. Respondenten sin hovedkonklusjon var at de var altfor stor til å la være å vinne fram, men at de var alt for små til å vinne fram. De må derfor må velge å bli større eller delta i noe samarbeid som gjør de større. Alternativet vil ellers være å bli mindre.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Funn viser at bedriften har gjort en analyse av sine interne svakheter. Respondenten fortalte at de så på innsøkingen av tiltaksdeltakere fra NAV som deres største utfordring. Innsøkingen fra NAV er noe som er viktig i forhold til den oppbyggingen bedriften har gjort. Analysen av bedriften sine interne svakheter, var at dersom NAV ikke søker inn nok tiltaksdeltakere i forhold til rammer og kapasitet, blir bedriften på et tidspunkt nødt til å redusere driften. Respondenten mente at NAV er avgjørende for at de skal lykkes ut fra den størrelsen bedriften har i dag.

«Den største utfordring for oss er om vi får innsøking fra NAV. Dette er viktig i forhold til den oppbyggingen bedriften vår har gjort. Hvis ikke vi får nok søkere som det er antydnet fra NAV i forhold til rammer og kapasitet, så blir man nødt til på et tidspunkt å redusere driften. NAV er avgjørende for om vi skal lykkes eller ikke ut fra den størrelsen på bedriften som vi har i dag.» (Daglig leder i Bedrift B)

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn av data viser at bedriften har analysert interne svakheter, og respondenten mente at usikkerheten var deres største utfordring. Respondenten forklarte dette med at den store usikkerheten i bransjen framover og uforutsigbarheten, var en stor utfordring for bedriften.

Konkurransesetningen har medført økt konkurranse, og store aktører er kommet inn i markedet og tar markedsandeler. Den lange tiden i mange måneder med ventetid før NAV tok en avgjørelse og kontrakt ble underskrevet, var en stor utfordring. Respondenten syntes det ble unormal lang ventetid, noe som ikke er bra når bedriften skal planlegge sin strategi framover i forhold til hvordan de skal løse oppdraget.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

I analysen av interne svakheter, mente respondente at det var en utfordring å få utnyttet den enorme tverrfagligheten i deres bedrift. Dette mente respondente var en av de tingene som hadde vært dårligst utnyttet internt. Respondente fortalte at de ikke var flinke nok til å se muligheten knyttet til denne tverrfagligheten ved å få solgt den ut. De har bare tilbydd det kunden etterspør, og bare evnet å se i den «NAV-bestillingsboksen» som de har jobbet i gjennom alle år. De har også vært lite flinke til å se mulighetene for å tilby kompetansen også til andre kunder. En av utfordringene ifølge respondente, var å bli mer selvstendig og ta fatt i markedet selv gjennom å tilby tjenester som markedet ønsker, i stedet for bare å besvare de bestillinger som er gjort for eksempel av NAV.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften har analysert sine interne svakheter. Respondente fortalte at deres utfordringer eller interne svakheter er omtrent det samme som deres fortrinn og styrker. Respondente så på to områder som bedriften trenger å ta enda mer tak i, og det handler om å være kompetente og det å være tett på næringslivet.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Funn av data viser at bedriften har analysert sine interne svakheter. Respondente fortalte at deres analyse av interne svakheter og hva som kunne bli en utfordring, var når de etablerte nye kontorer. De var veldig usikre på hvordan de kom til å bli mottatt, og de har derfor jobbet mye for et godt samarbeid med alle NAV kontorene. Bedriften erfarte at en del av de kursene som NAV har avtale med bedriften, har NAV ikke kjøpt og benyttet seg av. Respondente fortalte det var en stor utfordring for deres bedrift at de har både lokaler og ansatte, kostnader med dette og de trenger inntekter for å dekke kostnadene. En annen intern svakhet som respondente så, var at de

hadde små miljøer som følge av de store geografiske avstandene til tjenesteområdene og det var krevende med lang avstand til hovedkontoret. Bedriften opplevde også at de er veldig sårbar i forhold til kompetansen som er bygd opp rundt få personer.

«Slik blir det gjerne små miljøer. Ved noen av disse kontorene, har vi bare en ansatt. Det å få dem med under taket i samarbeid med de andre ansatte, er gjort ved at vi bruker Skype. De er jo med på ukentlige møter ellers. Vi ser jo at dette er krevende med hovedkontor lang unna. Vi blir veldig avhengige av den personen som vi har bygd kompetansen rundt. Hvis denne slutter, står vi helt på bar bakke. Dette med elektronikk og kommunikasjon er en betydelig utfordring.» (Daglig leder i Bedrift F)

4.2.5 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter forklares ifølge Teece et al. (1997) som evnen til å identifisere nye muligheter, samt være organisert på en slik måte at bedriften effektivt og effektivt kan omfavne disse. Madsen (2007) klassifikasjon om dynamiske kapabiliteter omhandler fire hovedtyper; *Ekstern observasjon og vurdering* er dynamiske kapabiliteter som kan forklares som evnen til å skanne omgivelsene for hele tiden å kunne finne nye ideer og forretningsmuligheter. I tillegg må en bedrift ha evne til å overvåke markedet og teknologien, samtidig som det er villighet til å adoptere beste praksis. *Intern ressursfornyelse* er ressursintegrerende kapabiliteter som ledelsens evne til å kunne utbedre eller tilpasse forretningskonseptet når ressurser blir tilført, innsatsen til de ansatte og endringskultur blant ansatte. *Ekstern ressursanskaffelse* er dynamiske kapabiliteter som evnen til å koble bedriften til eksterne ressurser som skaffes gjennom kontakter og koblinger. *Intern ressursomforming* er evnen til å omforme eller omdanne interne ressurser og er for eksempel evnen til å spre og iverksette bedriftens nye vedtatte endringsalternativer. I følge Madsen (2007) er dynamiske kapabiliteter en balanseprosess mellom nåtidige og fremtidige aktiviteter i en bedrift. Hvor viktig de ulike kapabilitetene er, avhenger av hvilken situasjon bedriften er i.

Dynamiske kapabiliteter kan forklares som en rutine eller en måte å evne til å bygge rutiner i en organisasjon. Funnene av innsamlet data fra denne undersøkelsen drøfter resultater av å benytte dynamiske kapabiliteter i arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge. Det drøftes hva disse

bedriftene faktisk har gjort, og hva de gjør for å opparbeide seg eller bevare konkurransefortrinn. Funnene drøftes i forhold til de fire hovedtyper dynamiske kapabiliteter.

Ekstern observasjon og vurdering

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Funn av data fra undersøkelsen viser at bedriften prøver å skanne sine omgivelser som kan gi dem tilgang til nye ideer, for å oppdage nye muligheter og for så og vurderer disse. Respondenten fortalte at de for mange år siden, og før konkurranseutsettingen, forberedte seg på ulike scenarier. De begynte derfor tidlig å jobbe strategisk for å møte den økte konkurransen. Flere i ledelsen deltok på ulike faglige kurs og samlinger for å få forskjellige inntrykk. Respondenten gjorde også noen enkle konkurrentanalyser, men ble overrasket over at det kom inn aktører som de ikke visste eksisterte. Med bakgrunn i konkurrentanalysen, satset de på en differensieringsstrategi, fordi de hadde stor tro på at de ville vinne på kvalitet og ikke på pris. Respondenten fortalte at de tok feil i forhold til konkurrentanalysen, men vant likevel på kvaliteten som de hadde satset på.

«Fem år før konkurransen begynte, satt vi og jobbet for å sette oss inn i NOU 'en som den gang var stor, så vi visste jo hva som da var aktuelt å kunne komme.»

(Daglig leder i Bedrift A)

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Funn av data viser at bedriften prøver å overvåke sine omgivelser ved å benytte ekstern dynamiske kapabiliteter. De har gjort endringer for å være styrket til å møte omgivelser i rask endring ved å ansette markedsutvikler. Respondenten fortalte at de hadde tro på at en markedsutvikler vil være til hjelp for å overvåke omgivelsene, som for eksempel behov i næringslivet i deres tjenesteområder. Bedriften var også opptatt av å avdekke behov ved flyktningmottakene og voksenopplæring for å se etter nye muligheter i markedet.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften prøver å overvåke sine omgivelser ved å benytte dynamiske kapabiliteter. Respondenten fortalte de var operative ute blant bedrifter i deres

tjenesteområde og stilte opp ute i bedrifter. Dette resulterte i at de fikk stor kjennskap til markedet og næringslivet i deres tjenesteområder.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Funn av data viser at bedriften har jobbet med strategier for hvordan de skal klare å være konkurransedyktige i framtiden. Respondenten fortalte at de var bevisste på at de må bli flinkere til å se mulighetene i andre markeder og andre kunder enn NAV. For å unngå at ikke bedriftens eksisterende verdifulle ressurser som kompetansen blir overflødig, mente respondente at det er viktig å tilby kompetansen også til andre kunder enn NAV.

Intervju av daglig leder i Bedrift E:

Funn av data viser at bedriften har benyttet dynamiske kapabiliteter for å oppnå konkurransefortrinn. De har gjort observasjoner og vurdert kulturlivet og næringslivet i deres tjenesteområder. Ved å samarbeide mye tettere, mente respondente at de fikk en mulighet til å knytte seg tettere til kulturlivet og næringslivet. Respondente fortalte at de også utarbeidet samarbeidsavtaler med arbeidsgivere. Det tette samarbeidet medførte at bedriften ble førstevalg for å ta inn tiltaksdeltakere i arbeidsutprøving/arbeidspraksis hos disse arbeidsgiverne.

Intervju av daglig leder i Bedrift F:

Ved å benytte dynamiske kapabiliteter, viser funn at bedriften gjennom å overvåke sine omgivelser, har jobbet opp mot næringsforeninger i deres tjenesteområder. For å klare å stille sterkere i konkurransen, har respondente tro på et samarbeid internt i bransjen i framtiden. Gjennom sin overvåkning av omgivelsene, har bedriften observert at andre bransjer som driver, blir større enheter. Respondente mente i sin vurdering at hvis mer av det som de leverer, blir kommersialisert, vil de som en enkel bedrift bli for små og de vil få store utfordringer i konkurransen. Respondente fortalte at de også har gjort observasjoner i forhold til at konkurrentene er veldig store og profesjonelle på anbudsskriving og salg, og mente at dette var et område/en ressurs som arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge må styrke seg på for å bli like gode. Respondente mente videre at de ikke kunne måle seg med den profesjonaliteten som disse aktørene har på anbud og salg.

«Ja, vi må styrke oss. De er jo veldig gode på anbud og det er klart, det er jo profesjonelle selskap, hvor de bare sitter og skriver anbud. Det er klart, de har jo en profesjonalitet på anbud og salg som vi ikke kan måle oss med.» (Daglig leder i Bedrift F)

Intern ressursfornyelse

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

For å tilpasse sitt forretningskonsept i forhold til ressursene, fortalte respondenten at i tillegg til å forberede organisasjonen på ulike scenarier, ble det også jobbet med å bevisstgjøre seg selv som organisasjon. Funn av data viser at bedriften jobber med ressursfornyelse som å forbedre kommunikasjon, særlig til NAV lokalt. De fortalte at de ønsket å synliggjøre for NAV hvilken risiko de tar, dersom de velger en annen leverandør. Respondenten fortalte videre at de tilpasset sitt forretningskonsept ved å bruke ulike scenarier for å legge en strategi, dersom de tapte anbudene. For å tilpasse forretningskonseptet, satset bedriften derfor på å jobbe veldig mye med de elementene/ressursene som de var svake på, for eksempel synliggjøring av samfunnsoppdraget. Bedriften jobbet også mye med å være tidsriktige, både i forhold til nettbutikken og interne arenaer, og de var veldig opptatt av å synliggjøre disse ressursene. Bedriften fortalte at de var bevisste på at kravene til NAV ville bli skjerpet og at tiltaksplassene kanskje ville bli fordelt på en annen måte. For å finne andre kunder for å kjøpe deres tjenester, jobbet de med et prosjekt opp mot flyktningtjenesten. Respondenten fortalte at de også hadde satt kompetansekrav til sine veiledere at alle skulle ha en grunnleggende kompetanse og de kurset alle veilederne for å dekke opp kompetansekravet til befolkningen i deres tjenesteområder.

«Vi har et kompetansekrav til veilederne at de skal ha en viss basiskompetanse. Vi kurser alle opp og så deltar vi aktivt på seminarer og konferanser som er aktuelle. Det koster skjorta. Vi har en sammensetning av veiledere hvor kompetansen dekker behovet i befolkningen her.» (Daglig leder i Bedrift A)

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften har benyttet dynamiske kapabiliteter for å tilpasse bedriften i møtet med den økte konkurransen. Respondenten fortalte at de har signalisert til sine interne avdelinger at det vil bli mindre attføringsinntekter i framtiden. Dersom de interne

avdelingene skal klare seg økonomisk i framtiden, må de klare å ha mer inntjening selv. Respondenten fortalte at de også hadde jobbet med endringskultur overfor de ansatte. Dette var spesielt i forhold til at tiltaksdeltakere ikke i framtiden kunne bidra til økt produksjon og at produksjonsavdelingene måtte være lønnsomme uten attføringsinntekter.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn av data viser at bedriften har jobbet med intern ressursfornyelse. Bedriften har jobbet med å forbedre seg på metoder og verktøy for å kunne utføre arbeidet mer rasjonelt. Respondenten fortalte at de har endret på team, ansatt en fagsjef og arbeider nå med å implementere disse metodikkene ut mot nye team.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften har jobbet med intern ressursfornyelse, hvor bedriften forsøker å tilpasse seg for å møte økt konkurranse. Respondenten fortalte at de hadde gjort endringer og jobbet med strategiarbeid, hvor de blant annet jobber konkret med å etablere seg innenfor nye tjenesteområder eller virksomhetsområder. Hensikten er å styrke bedriften for å opparbeide og bevare konkurransefortrinn i framtiden.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Funn av data viser at bedriften har jobbet mye å få til intern ressursfornyelse ved blant annet å omstrukturere bedriften. Respondenten fortalte at omstruktureringen handlet om å skape lederskap, å få opp alle lederne i de ulike enhetene til å etablere lederteam samt å etablere kultur og fellesskap for de som er ledere i bedriften. Respondenten fortalte at de hadde lagt ned alle avdelinger som hadde gått med tap i mange år og som de mente i tillegg var lite attraktive for tiltaksdeltakere. Respondenten fortalte videre at de nærmest hadde startet helt på nytt og designet bedriften for å kunne styres litt på en bedre måte.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften har jobbet med intern ressursfornyelse. Respondenten fortalte at de har jobbet med å være bevisste på at verdiene har endret seg betydelig i bedriften. De tjener ikke penger som før, og dersom de skal satse på lavere priser, ser de at dette blir

vanskelig. Respondenten fortalte at de er veldig usikker på hva de skal gjøre. De syntes at det også var vanskelig å forstå hvordan noen andre skal klare å levere arbeidsrettede tjenester til lavere priser. Respondenten mente at måtte bli bevisste i anbudsskrivingen, slik at de leverer kun det anbudet krever, og ingenting mer.

Ekstern ressursanskaffelse

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Funn av data fra undersøkelsen viser at bedriften jobber med ekstern ressursanskaffelse som å knytte til seg nettverk i deres tjenesteområder. Respondenten fortalte at de deltok på lokale seminarer, konferanser og næringsforum. Bedriften knyttet til seg nettverk ved å være synlig i lokalsamfunnet.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften jobber med å koble seg til eksterne ressurser gjennom kontakter og koblinger i næringsforeningene i deres tjenesteområder. Respondenten fortalte at de hadde samarbeid med næringsforeningene gjennom mange år, og jobber for å knytte tettere kontakt med arbeidsgivere i bedriftene. Dette mente responderten var i tråd med sentrale føringer som er gitt for arbeidsinkluderingsbedriftene i forhold til at mer av attføringen skal skje ute i det ordinære næringslivet.

«Det vil være en møteplass for næringslivet der, og vi ønsker jo å være med der om samarbeid og det å knytte tett kontakt til bedriftene. Det er i tråd med det som skjer med sentrale føringer i arbeidsinkluderingsbedriftene, i forhold til at mer av attføringen skal være ute, og da må vi tilpasse dette. Vi prøver å knytte tettere kontakter.» (Daglig leder i Bedrift B)

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn av data viser at bedriften forsøker å koble eksterne ressurser opp mot sin bedrift. Respondenten fortalte at de hadde endret navn og fått mye tilbakemelding fra næringslivet, noe som også hadde medført at de hadde fått nye oppdrag. Bedriften har også jobbet ut mot fremmedspråklige og ser at det er stort behov hos NAV for å kjøpe slike tjenester. Respondenten

fortalte at de har ansatt markedsutvikler som skal jobbe ut mot næringslivet for å knytte kontakter. I jobben med å koble eksterne ressurser opp mot sin bedrift, fortalte respondenten at de var opptatte av dette med betydningen av markedsføring, og de satte jevnlig av midler for dette formålet. Bedriften har blant annet knyttet seg til et kjøpesenter for å få arbeidstreningsplasser for tiltaksdeltakere. Bedriften jobber mye med å bygge opp et bedriftsnettverk. Respondenten har fått inn annen kompetanse og bedriften har organisert seg på en annen måte for å være bedre rustet til å møte økt konkurranse i bransjen. Respondenten mente at ved å knytte bedriften opp mot det bransjeinterne bedriftsnettverket som vurderes etablert for arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge, også vil kunne gjøre dem gode sammen og jobbe på en mer rasjonell måte. Deres erfaring var at det gode samarbeidet mellom bedriftene, har vært god nettverksbygging.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Funn av data viser at bedriften har prøvd å koble opp eksterne ressurser til sin bedrift. Respondenten fortalte at de har gjort grep for å bygge bedre omdømme. De har skiftet navn, gjort profilendringer, jobbet med å oppdatere hjemmesiden samt kommunikasjon i forhold til markedet og de nærliggende markeder som kan være aktuelle for å etablere prosjekter framover. Respondenten fortalte at de hadde gjort grep for å kommunisere deres budskap ved å kommunisere mer helhetlig.

«Vi har vel analysert markedet tydeligere denne gangen enn noen ganger før. Vi har gjort grep for å bygge bedre rennømmé, som navneskiftet, profilendring, hjemmeside samt kommunikasjon med markedet og de nærliggende markeder. Man ser kanskje for seg å etablere prosjekt. Vi har gjort grep for å kommunisere vårt budskap. Vi kommuniserer mer helhetlig.» (Daglig leder i Bedrift D)

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Funn av data viser at bedriften har koblet eksterne ressurser opp mot sin bedrift. Respondenten fortalte at de samarbeider mye tettere med arbeidsgivere, og bedriften har inngått samarbeidsavtaler med flere arbeidsgivere. Respondenten fortalte at de har tatt initiativ til å inngå et samarbeid med kulturlivet og jobber også med å inngå samarbeidsavtale med universitetet.

Dette samarbeidet omhandler forskning og utvikling i forbindelse med fagutvikling i forhold til tiltaket Varig tilrettelagt arbeid.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Funn av data viser at bedriften jobber med å koble seg til eksterne ressurser ved å jobbe ut mot næringslivet i deres tjenesteområde. Respondenten fortalte at de hadde satset på nettverksbygging ved å skaffe seg kontakter i næringslivet i deres tjenesteområder. For å bli mer synlig i nærområdet, jobber bedriften opp mot næringsforeningene i deres tjenesteområder.

Intern ressursomforming

Intervju med daglig leder i Bedrift A:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften prøver å omforme sine interne ressurser for å kunne møte framtidige krav. Respondenten fortalte at de har skjerpet driften og stilte strengere krav til interne arenaer. De viste at de ikke kunne ha avdelinger som dro ned økonomien. Samtidig jobbet de veldig mye med å være tidsriktige samt å synliggjøre dette. Bedriften har kompetansekrav til alle veilederne om at alle skal inneha en viss basiskompetanse. Målet er å ha en sammensetning av veiledere hvor kompetansen dekker behovet i befolkningen. Respondenten fortalte at de også er opptatte av å dele deres erfaringer med næringslivet. Når veilederne er ute hos arbeidsgivere, coacher de like mye bedrifter som de coacher deltakerne. Dette mente respondenten var godt markedsarbeid, noe bedriften syntes de var veldig gode på. Respondenten fortalte at de var opptatte av å være der bedriftene og arbeidsgiverne er, noe som var forankret i deres verdigrunnlag. Dette var blitt en naturlig måte å jobbe på for bedriften og respondenten mente at denne arbeidsmetoden kanskje var deres beste konkurransefortrinn.

Intervju med daglig leder i Bedrift B:

Funn av data viser at bedriften jobber med å omdanne interne ressurser for å tilpasse seg de framtidige krav i bransjen. Respondenten fortalte at de var opptatte av at bedriften var en attraktiv arbeidsplass. Respondenten mente at det var viktig å beholde ansatte og bedriften hadde lagt vekt på muligheten til å tilegne seg ny kompetanse. De hadde lite gjennomtrekk i bedriften, men poengterte at det også var bra å få tilført ny kompetanse i bedriften. Respondenten mente at bedriften hadde et bra utgangspunkt, slik bedriften er organisert og bygd opp. Respondenten så på

mangfold i de interne arenaer som viktig, samtidig med å styrke samarbeidet ut mot næringslivet, hvor de hele tiden har retningen i forhold til arbeidsinkluderingen. Selv om mesteparten av arbeidsinkluderingen skal foregå ute i eksterne bedrifter, mente respondenten at interne arenaer vil være et godt tilbud til personer med store helsemessige og sosiale utfordringer.

Intervju med daglig leder i Bedrift C:

Funn av data viser at bedriften prøver å omforme sine interne ressurser som de mener kan gi de en økonomisk trygghet. Respondenten fortalte at de jobber med omdømmebygging, kompetanseheving og kvalitetsheving på de tjenestene de skal levere i framtiden.

Intervju med daglig leder i Bedrift D:

Jeg kan se ut fra funn av data at bedriften jobber med å omforme sin interne ressurser for å møte utfordringene med økt konkurranse i bransjen. Respondenten fortalte at de har gjort en mye tydeligere analyse av markedet og de har jobbet med å bedre sitt omdømme ved navneskift, profilendring og tilpasset hjemmesiden. Vedrørende hjemmesiden skal de gjøre en del oppdateringer. De har jobbet med markedet og de nærliggende markeder som de kanskje ser for seg å etablere prosjekter. Respondenten mente at de har gjort mye for å kommunisere sitt budskap ved å kommunisere mer helhetlig. Respondenten mente at bedriften går en annen tid i møte, og må videreføre den gode dialogen de har med NAV. Respondenten så også på det å videreutvikle kompetansen for å møte kravene til NAV, som veldig viktig. I tillegg ble det sett på som viktig å opprettholde samarbeidet mellom bedriftene.

Intervju med daglig leder i Bedrift E:

Funn av data viser at bedriften jobber med å omforme sine interne ressurser. Respondenten fortalte at de måtte jobbe med å bli mye bedre på kompetansesiden og det lokale næringslivet, slik at de blir oppfattet som en attraktiv og kompetent samarbeidspartner.

«Vår beste fortrinn er det ingen tvil om, og vi har en jobb å gjøre her. Det er kompetansen og det lokale næringslivet. Det er disse to tingene vi må jobbe med for å bli bedre på. Sånn at vi oppfattes som en attraktiv og kompetent samarbeidspartner.»

(Daglig leder i Bedrift E)

I omformingen av sine interne ressurser, har bedriften ansatt nye avdelingsledere og utviklingsleder. Respondenten fortalte at bedriften er opptatt av å være i forkant for å få dette til.

Intervju med daglig leder i Bedrift F:

Funn av data viser at bedriften har jobbet med å omforme sine interne ressurser. Respondenten fortalte at de har ansatt utviklingsleder. Bedriften har jobbet veldig mye med profilering og leide inn kompetanse for dette arbeidet. I arbeidet med å omforme sine ressurser for å møte de framtidige kravene, gikk bedriften gjennom hele strategiplan som visjon, målsettinger og hvordan bedriften ønsket å profilere seg. Respondenten fortalte at de jobbet strategisk og hadde utarbeidet en markedsplan. Som følge av at de nye arbeidsrettede tiltakene fokuserer mye på formidling til arbeid, synliggjøres dette arbeidet internt i bedriften ved å markere dette. Bedriften har også jobbet mye med kommunikasjon, og på grunn av geografiske forhold, kommuniserer de mer digitalt, både internt og med underleverandører. Respondenten fortalte at det har vært jobbet veldig mye med å få tilpasset avklaringen til å bli kortere, som følge av at NAV foretrekker raske og korte tiltaksperioder.

«En annen ting vi har jobbet med, er jo at denne avklaringen blir kortere og kortere. Vi regner derfor med en målrettet og systematisk avklaring i startfasen. Dette har vi jobbet veldig mye med internt.» (Daglig leder i Bedrift F)

4.3 Oppsummering av resultater

Funnene av innsamlede data viser at arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge gjennom generiske strategier har gjort valg for å oppnå konkurransefortrinn. Jeg kan også se at bedriftene gjennom strategisk entreprenørskap, har gjort endringer for å oppnå konkurransefortrinn. Funnene viser at bedriftene har funnet muligheter i eksisterende tjeneste og funnet nye forretningsområder som kan gi konkurransefortrinn. Funnene viser også at det er utforsket, identifisert og utnyttet muligheter i det åpne vinduet, hvor andre aktører for eksempel etterlater seg åpne hull. Ved å finne sine nisjer i markedet, prøves det å forhindre eller stenge det åpne vinduet, slik at det unngås at konkurrenten følger etter og utnytter det. Ut fra funnene kan jeg også se at bedriftene har analysert trusler og konkurransekrefter som bransjen står overfor.

Gjennom analyse muligheter og trusler, har de sett på hvordan de kan forsøke å posisjonere seg i markedet for å oppnå varige konkurransefortrinn. Funnene viser at arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge har analysert sine interne styrker og svakheter. Bedriftene har jobbet med endringer for å opparbeide seg eller bevare konkurransefortrinn ved å benytte dynamiske kapabiliteter.

5.0 Analyse av resultater

Dette kapitlet omhandler en sammenfatning og analyse av de viktigste funnene i innsamlet data fra det empiriske materialet for denne undersøkelsen. Sammenfatningen og analysen skal gi svar på problemstillingen; «*Hvilke utfordringer ser arbeidsinkluderingsbedriftene forbundet med økt konkurranseutsetting, og hvordan forsøker arbeidsinkluderingsbedriftene å posisjonere seg i et konkurranseutsatt marked?*».

5.1 Sammenfatning av og analyse

Valg av generisk strategi for å oppnå konkurransefortrinn

Alle bedriftene erfarte større konkurranse enn tidligere i sine tjenesteområder som følge av økt konkurranseutsetting. De større tettstedene i Nord-Norge erfarte svært tøff konkurranse med nye kommersielle aktører med høy profesjonalitet på anbud og salg. Noen mindre byer og tettsteder klarte å vinne begge anbudene ved å satse på en kostnadslederstrategi. Andre bedrifter som i utgangspunktet hadde satset på en differensieringsstrategi ved å gå for kvalitet, erfarte stort prispress, og måtte i stedet redusere prisen for å være konkurransedyktig nok til å vinne anbud. Arbeidsinkluderingsbedrifter i større tettsteder erfarte at nye store aktører eller tidligere store aktører vant store markedsandeler i deres tjenesteområder.

Valg av posisjonering i et konkurranseutsatt marked gjennom strategisk entreprenørskap

Økt satsing på markeds- og nettverksarbeid for rekrutteringskanaler

Gjennom strategisk entreprenørskap har bedriftene sett muligheter i allerede eksisterende tjeneste ved å satse sterkere på markedsarbeidet. Bedriftene jobber strategisk ved delta aktivt ute i næringslivet for å knytte til seg flere kontakter. I tillegg til å være operative ute i næringslivet, har mange bedrifter ansatt markedsutvikler/utviklingsleder med spisskompetanse for å jobbe ut mot næringslivet. Konkrete satsingsområder er markedsarbeid, nettverksarbeid for rekrutteringskanaler i næringslivet og økt markedsføring av tidsriktige interne arenaer for å selge arbeid og inkludering.

Økt satsing på å skaffe seg nye kunder i nye forretningsområder:

Bedriftene finner nye forretningsområder ved å gi tilbud til flyktninger og fremmedspråklige. På grunn av den økte flyktning tilstrømmingen til landet vårt, har etterspørselen etter slike tilbud økt.

Bedriftene ser på denne satsingen som en strategi for å skaffe seg flere kunder i framtiden. Flere av bedriftene har også vunnet anbud for å gi opplæring til flyktninger og fremmedspråklige. Det tilbys voksenopplæring i arbeidslivet til bedrifter i nærområdet. Bedriftene har fått statlig økonomisk støtte for å tilby basiskompetanse i arbeidslivet (BKA). Opplæringen går ut på å tilby kurs i grunnleggende ferdigheter for voksne arbeidstakere for å mestre krav og omstillinger i arbeidslivet, og målet er å hindre utstøting.

Tidsriktige interne arenaer, en nisje for bedriftene:

Bedriftene ser på det å ha tidsriktige interne arenaer som et konkurransefortrinn. De ser på interne arenaer som sin nisje, fordi konkurrentene ikke har dette tilbudet. Interne arenaer blir sett på som viktig for framtiden for å tilby arbeidstrening og arbeidspraksis for tiltaksdeltakerne. For det nye skjermede tiltaket Arbeidsforberedende trening, vil interne arenaer være et fortrinn fordi deler av arbeidstreningen skal foregå internt i bedriften. Interne arenaer vil også være nyttige for å gi tilbud til flyktninger og fremmedspråklige som har behov for språktrening før de skal ut i arbeidslivet.

Ringer i Vannet konseptet, en styrke og et konkurransefortrinn:

Alle bedriftene er tilknyttet det landsomfattende Ringer i Vannet konseptet, en rekrutteringsstrategi der mennesker som av ulike grunner har falt ut av arbeidslivet, kobles til NHO-bedrifter. Dette konseptet har fått mye positiv omtale i media og i bransjen for øvrig, og konseptet blir sett på som et unikt konkurransefortrinn for arbeidsinkluderingsbedriftene. Ringer i Vannet er forbeholdt arbeidsinkluderingsbedriftene, og andre kommersielle aktører har ikke tilgang til dette konseptet. Bedriftene ser på Ringer i Vannet konseptet som en merkevare og en styrke.

Valg av posisjonering ved å analysere trusler og konkurransekrefter

Forhandlingsposisjon:

Bedriftene prøver å finne sin beste konkurranseposisjon innenfor bransjen ved å knytte bedriften til sine omgivelser. Gjennom konkurransekreftene som Porter (1985) anbefaler, prøver bedriftene å finne sin posisjon for å forsvare seg mot truslene i markedet ved å analysere sine omgivelser. De forsøker å analysere alternative leverandører. Den økte konkurransen var en direkte årsak til

at NAV hadde stor forhandlingsposisjon i mange tjenesteområder. To av bedriftene satset på kvalitet og erfarte at de som leverandører fikk en god forhandlingsposisjon. Ved å ha god oversikt i tjenesteområder med store geografiske avstander, oppnådde to av bedriftene god forhandlingsposisjon.

Samarbeid mellom bedriftene for å oppnå konkurransefortrinn:

Ved å benytte Porter (1985) sine anbefalinger i forhold til konkurransekraftene og truslene, gir disse et utgangspunkt for bedriftene til å stille sterkere ved økt konkurranse i framtiden. Bedriftene ser på et samarbeid mellom arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge som en strategi for å posisjonere seg i framtiden. Bedriftene tror at de må tenke større enheter på sikt for å overleve i bransjen. Ved å etablere en paraplyorganisasjon, tror bedriftene at de kan klare å oppnå konkurransefortrinn. De har tro på at et samarbeid vil styrke bedriftene i framtiden. Ved å utvikle seg sammen, tror de på å bli styrket, både med tanke på anbudsarbeid, kompetanse og bedriftsutvikling. Flere av bedriftene erfarte at det kom nye store aktører i markedet og det var også aktører som de ikke visste eksisterte i markedet. Det er en oppfatning blant alle bedrifter at de nye aktørene er kommet for å bli, og at disse ved neste anbudsrunde vil forbedre seg, komme sterkere og ta større markedsandeler.

Bedriftsinterne forhold:

Bedriftsinterne styrker og svakheter:

Bedriftene har analysert sine bedriftsinterne styrker. Med utgangspunkt i VRIO-rammeverket til Barney (2007), har bedriftene analysert sine ressurser som unikititet, imiterbare og ressursutnyttelse i organisasjonen. Bedriftene ser på sine bedriftsinterne styrker som kompetanse hos veilederne og tidsmessige interne arenaer for arbeidstrening som viktige områder. Lokalkunnskapen og kjennskapet til næringslivet, samt nettverket hos arbeidsgivere som er opparbeidet i det lokale næringslivet, er også deres interne styrker.

Uforutsigbarheten med innsøking fra NAV av tiltaksdeltakere blir sett på som en stor utfordring. Dersom NAV ikke søker inn nok deltakere i forhold til avtalte rammer og kapasitet, så kan dette resultere i redusert drift. En av bedriftene mener at NAV vil være avgjørende for at bedriften skal lykkes eller ikke. En del av kursene som NAV har avtale med bedriften, har NAV ikke kjøpt og

benyttet seg av. Det er en stor utfordring å både ha lokaler, ansatte og kostnader med dette når inntektene uteblir.

En annen intern svakhet er dårlig utnyttelse av den tverrfaglige kompetansen som kun har vært tilbydd til NAV. På grunn av store geografiske avstander mellom tjenesteområdene, er spesielt små bedrifter sårbare i forhold til kompetansen som er bygd opp rundt få personer.

Opparbeidelse av konkurransefortrinn ved å benytte dynamiske kapabiliteter

Ved å benytte Madsen (2007) sin klassifikasjon av de fire hovedtyper dynamiske kapabiliteter, har arbeidsinkluderingsbedriftene gjort og gjør mye for å opparbeide seg eller bevare konkurransefortrinn.

For imøtekomme den økte konkurransen i bransjen i en tid med raske endringer, har bedriftene jobbet strategisk på flere områder. En av bedriftene har med utgangspunkt i en utredningsrapport for NAV for noen år tilbake, forberedt seg på ulike scenarier for å tilpasse sin strategi.

Det er satset mye med å knytte seg tettere opp mot næringslivet og arbeidsgivere. Mange av bedriftene har ansatt markedsutvikler/utviklingsleder for å få forbedret kommunikasjon overfor næringslivet og kundene.

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge er opptatte av å bli bedre på å synliggjøre deres samfunnsoppdrag, hvor hovedoppgaven er å gi personer med nedsatt arbeidsevne hensiktsmessige arbeidsrettede tiltak.

Kompetanseheving innen anbud og salg:

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge har behov for å forbedre kompetansen innenfor anbud og salg. Gjennom de to store anbudsrundene, erfarte de at store kommersielle aktører var svært profesjonelle på anbud og salg. De erfarte at disse aktørene hadde en profesjonalitet på anbud og salg som arbeidsinkluderingsbedriftene ikke kunne måle seg med. Kompetanseheving innen anbuds og salg vil derfor være et satsingsområde som bedriftene må styrke seg på for å bli like gode som sine konkurrenter.

Inntjening i interne avdelinger:

Det er jobbet med intern ressursfornyelse for å tilpasse interne avdelinger i forhold til at det vil bli mindre inntekter fra tiltakssiden i framtiden. For å overleve i framtiden, må interne avdelinger klare å ha mer inntjening uten å støtte seg til inntekter fra NAV. Bedriftene har jobbet mye med endringskultur i bedriften. Det går blant annet ut på at produksjonsavdelingene må være lønnsomme uten attføringsinntekter.

Forbedring av kompetansen til veilederne:

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge er bevisste på at verdiene har endret seg betydelig i bedriftene etter tiltakssammenslåing og konkurranseutsettingen. De tjener ikke penger som før, og dersom de skal satse på lavere priser, blir det enda mer utfordrende. Det er usikkerhet om hva de skal gjøre og de synes det også er vanskelig å forstå hvordan noen andre skal klare å levere til lavere priser. Et av de argumentene er å bli tydeligere på levere kun det NAV krever i kravspesifikasjonen for anbudet, og ingenting utover kravene.

Noen bedrifter har jobbet mye med ressursintegrerende kapabiliteter som å forbedre seg på metoder og verktøy for å kunne utføre arbeidet mer rasjonelt. Et av forbedringene har vært å korte ned tiden i avklaringstiltaket, noe som kunden NAV foretrekker og ser på som positivt.

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge opererer i geografiske områder med store avstander. Det jobbes derfor mye med kommunikasjon for å tilpasse seg store geografiske områder. Det benyttes digitale verktøy i økende grad og det kommuniseres digitalt, både internt mellom tjenestoområdene og i samarbeid med underleverandører.

5.1.1 Oppsummering av analyse

Utfordringer forbundet med økt konkurranseutsetting

Den økte konkurranseutsettingen førte til mye større konkurranse. Dette medførte igjen stort prispress for mange av bedriftene, og de måtte redusere prisen for å være konkurransedyktig nok til å vinne anbud. Kunden NAV hadde stor forhandlingsposisjon i mange tjenestoområder, noe som var en direkte konsekvens av den økte konkurransen med mange tilbydere. Det er mange små bedrifter, og bedriftene tror at de må tenke større enheter på sikt for å overleve i bransjen.

Det er en oppfatning blant bedriftene at de store aktørene er kommet for å bli, og at disse i neste anbudsrunde vil forbedre seg, komme sterkere samt ta større markedsandeler.

Uforutsigbarheten til NAV i forhold til innsøking er en stor utfordring for bedriftene.

Den tverrfaglige kompetansen kan utnyttes bedre ved å tilby den til andre kunder. Store geografiske avstander gjør at spesielt små bedrifter er sårbare i forhold til kompetansen som er bygd opp rundt få personer. Det er behov for å forbedre kompetansen innen anbud og salg for å være konkurransedyktig overfor de andre aktørene. For å overleve i framtiden, må interne avdelinger klare å mer inntjening uten attføringsinntekter.

Valg av posisjonering i et konkurranseutsatt marked

Bedriftene satser sterkere på markedsarbeid og jobber strategisk ved å delta aktivt ute i næringslivet for å knytte til seg flere kontakter. Målet med satsingen er rekrutteringskanaler samt økt markedsføring av tidsriktige interne arenaer. Det tilbys opplæring til flykninger og fremmedspråklige og det gis voksenopplæring i arbeidslivet for bedrifter i nærområdene.

Bedriftene ser på Ringer i Vannet konseptet som en styrke og et konkurransefortrinn. Bedriftene ønsker å synliggjøre sitt samfunnsoppdrag. Bedriftene vil styrke kompetansen innen anbud og salg for å bli like gode som sine konkurrenter.

6.0 Konklusjon

Fokus i undersøkelsen har vært å få svar på problemstillingen; «*Hvilke utfordringer ser arbeidsinkluderingsbedriftene forbundet med økt konkurranseutsetting, og hvordan forsøker arbeidsinkluderingsbedriftene å posisjonere seg i et konkurranseutsatt marked?*»

Kapitlet omhandler de konklusjoner som kan trekkes ut fra funnene av innsamlet data. Det gis en avsluttende betraktninger der teoretiske og praktiske implikasjoner blir presentert. Kapitlet avsluttes med forslag til ulike perspektiver for videre forskning.

For å gi svar på problemstillingen, kan det trekkes følgende konklusjoner:

Utfordringer forbundet med økt konkurranseutsetting

Den økte konkurranseutsettingen er en stor utfordring for arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge i framtiden. Som følge av at NAV åpnet opp for at flere aktører kunne delta i konkurransen om de store arbeidsrettede tiltakene Avklaring og Oppfølging, ble det større konkurranse. Spesielt bedrifter i større tettsteder i Nord-Norge, fikk mye tøffere konkurranse. Store kommersielle aktører tok store markedsandeler.

Den økte konkurranseutsettingen førte til prispress for mange av bedriftene, og de måtte redusere prisene for å være konkurransedyktig nok til å vinne anbud. Mange av bedriftene erfarte at NAV hadde stor forhandlingsmakt i mange tjenesteområder, noe som var en direkte konsekvens av den økte konkurransen med mange tilbydere. Det er mange små bedrifter, og arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge tror det må tenke større enheter på sikt for å overleve i bransjen. Det er en oppfatning i bedriftene at de store aktørerene er kommet for å bli, og at disse i neste anbudsrunde vil forbedre seg, komme sterkere samt ta større markedandeler.

Bedriftene er sårbare dersom NAV ikke søker inn nok deltakere i forhold til avtalte rammer og kapasitet. Kurs som NAV har avtalt med bedrifter, lar NAV være å benytte seg av, og inntektene uteblir. Bedriften står igjen med lokaler, ansatte og kostnadene.

Bedriftene er også sårbare i forhold til å beholde kompetansen de har opparbeidet seg. Store geografiske avstander gjør at det blir små miljøer rundt få personer i de ulike tjenesteområder.

Det har vært dårlig utnyttelse av den tverrfaglige kompetansen i bedriftene, fordi kompetansen i hovedsak har vært tilbydd NAV. Bedriftene har i liten grad evnet å tilby kompetansen til andre potensielle kunder.

Mange av bedriftene er små, noe som gjør at de er sårbare i konkurransen med store aktører. Konkurrentene er blitt mye større og de er mer profesjonelle på anbud og salg. De viser en større profesjonalitet innen anbudskonkurranser og salg enn arbeidsinkluderingsbedriftene. Arbeidsinkluderingsbedriftene må opparbeide seg denne kompetansen for å stille på samme nivå som konkurrentene.

Valg av posisjonering i et konkurranseutsatt marked

Bedriftene satser sterkere på markedsarbeidet. De jobber mer aktivt ut mot næringslivet for å knytte til seg kontakter. Konkrete satsingsområder er rekrutteringskanaler for næringslivet, økt markedsføring av interne arenaer for å selge arbeid og inkludering.

Bedriftene har funnet nye forretningsområder ved å satse sterkere på å gi tilbud om språkopplæring til flyktninger og fremmedspråklige. Som følge av den økte flyktningstrømmen til landet, har etterspørselen økt etter opplæring til flyktninger og fremmedspråklige, og flere bedrifter har vunnet anbud for å gi tilbud til denne gruppen. Bedriftene ser på tilbud til flyktninger og fremmedspråklige som en viktig strategi for å skaffe seg flere kunder enn NAV i framtiden. Bedriftene satser også på å gi tilbud om voksenopplæring i arbeidslivet til bedrifter i nærområdet.

Bedriftene er opptatte av å synliggjøre interne arenaer. Tidsriktige interne arenaer er et konkurransefortrinn, en nisje for bedriftene og en unikitert som konkurrentene ikke har. Oppbygning av tidsriktige interne arenaer er spesielt viktig med tanke på det nye skjermede tiltaket Arbeidsforberedende trening, der NAV stiller krav om skjermet og tilrettelagt arbeidsmiljø for utprøving av arbeidsevne. Interne arenaer vil også være fordelaktig for å gi tilbud til flyktninger og fremmedspråklige.

Ringer i Vannet konseptet er et unikt konkurransefortrinn for arbeidsinkluderingsbedriftene. Konseptet som er forbeholdt arbeidsinkluderingsbedriftene, er en merkevare og en styrke for bedriftene. Ringer i Vannet har fått mye positiv omtale i media og i bransjen for øvrig.

Bedriftene ser på samarbeid mellom arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge som en konkurransestrategi for å finne sin posisjon i framtiden. Ved å tenke større enheter på sikt, vil bedriftene kunne klare å oppnå konkurransefortrinn. Samarbeid vil kunne styrke bedriftene ved å utvikle seg sammen og bli sterkere, både i forhold til anbud, kompetanse og bedriftsutvikling.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Tiltakssammenslåingen medførte en tiltaksforenkling, hvor flere av de skjermede arbeidsrettede tiltakene ble konkurranseutsatt. Før tiltaksforenklingen, var de skjermede tiltakene forbeholdt godkjente tiltaksarrangører/arbeidsinkluderingsbedrifter. Endringene med færre tiltak å forholde seg til, medførte at det ble enklere både for NAV og tiltaksarrangører/leverandører å holde oversikten. Noen av de arbeidsrettede tiltakene som tidligere var skjermede arbeidsrettede tiltak, var tiltaket Arbeid med bistand, Kvalifisering i arbeid og Avklaring i skjermet virksomhet. Personer som var i tiltak i disse tiltakene, ble ved tiltakssammenslåingen faset over til de konkurranseutsatte arbeidsrettede tiltakene. Disse personene tilhørte i utgangspunktet den gruppen som hadde behov for tiltak i skjermet virksomhet, for eksempel i en innledende fase på vei ut i arbeidslivet, enten over kortere eller lengre varighet. NAV ønsker helst at arbeidstreningen skal foregå ute i ordinære virksomheter. Bakgrunnen for dette er at forskning har vist at arbeidstrening ute i ordinære virksomheter gir bedre resultater med tanke på å komme raskere ut i jobb, enn ved bruk av skjermede interne tiltaksplasser. Det kan likevel være vanskelig å forstå at leverandører uten tilbud i skjermede interne tiltaksplasser, kan gi samme muligheter til tiltaksdeltakere som har behov for et skjermet arbeidsmiljø.

NAV ønsker nå kortere tiltaksperioder ved at avklaringen skal skje raskere. En rask avklaring kan være positivt for personer som står nærmere arbeidslivet. For personer som står lang fra arbeidslivet og trenger mer tilrettelegging og tett oppfølging, kan et avklaringstiltak på få uker være for kort tid for avklaring i forhold til arbeidslivet.

Arbeidsinkluderingsbedriftene sitt samfunnsoppdrag er å gi personer med nedsatt arbeidsevne hensiktsmessige arbeidsrettede tiltak. Bedriftene har gjennom flere år bygd opp en tverrfaglig kompetanse tilpasset denne gruppen og har opparbeidet seg et stort nettverk i næringslivet. På grunn av økt konkurranse, erfarte mange arbeidsinkluderingsbedrifter i Nord-Norge at anbudskonkurransene handlet mer om lavest mulig pris enn kvalitet i tilbudene. De lave prisene medfører mindre inntekter og dårligere inntjening. Det kan være vanskelig å forstå at det kan leveres et like godt tilbud til en betydelig redusert pris, uten at det går ut over kvaliteten.

Fordeler med konkurranseutsettingen er at NAV får flere aktører å velge mellom og flere aktører får muligheten til å konkurrere. Arbeidsinkluderingsbedriftene er aktører som i hovedsak leverer arbeidsrettede tjenester i lokale områder rundt i landet, og har ikke til hensikt å tjene penger for å oppnå størst mulig overskudd. Med sitt samfunnsoppdrag er de opptatte av å ta sitt samfunnsansvar. Kommersielle virksomheter har derimot profitt som sitt formål, hvor hensikten er å oppnå mest mulig fortjeneste. Arbeidsinkluderingsbedriftene har ikke dette formålet, da overskuddet i sin helhet skal gå tilbake i bedriften for attføringsmessige formål. Lokale arbeidsinkluderingsbedrifter har lokalkunnskap og inngående kjennskap til sine nærliggende områder, som kommer lokalbefolkningen til gode. Sentrale aktører har kanskje ikke samme lokale interesse, men heller som formål å oppnå størst mulig overskudd overfor sine eiere.

6.2 Praktiske implikasjoner

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge ser en del utfordringer forbundet med økt konkurranseutsetting. NAV har åpnet opp for at flere aktører skal kunne konkurrere om de arbeidsrettede tiltakene. Bedriftene jobber mye med endringsprosesser for å være konkurransedyktige. Undersøkelsen viser at arbeidsinkluderingsbedriftene har klart å vinne en del anbud rundt i Nord-Norge. Det har imidlertid vist seg at fra et anbud blir publisert til en endelig kontrakt undertegnes, har NAV sine behov for å kjøpe tjenester hos leverandør, har endret seg. Bedriftene er sårbare dersom NAV ikke fyller opp rammene og kapasiteten som er avtalt, eller at de ikke benytter seg av avtalte kurs. Dette får konsekvenser for bedriftene ved at inntektene uteblir. Avtalene med NAV blir for utforsigbare. Det er et gap mellom behovet for tjenestene og det som faktisk bestilles av kunden, og leverandøren har ingen garanti for at de får oppdrag, selv om de har fått kontrakt med NAV. Dette sees på som en utfordring som det bør

finnes en bedre løsning på i fremtiden, en løsning som kan gi mer forutsigbarhet for leverandører av arbeidsrettede tiltak i fremtiden.

Arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge ser på et samarbeid mellom bedriftene i fremtiden, og ser for seg et nettverkssamarbeid som for eksempel en paraplyorganisasjon. Dette kan bidra til å gjøre de store og sterkere i konkurransen med andre store aktører, samtidig som det skaper et alternativ. Et slikt samarbeid vil være avhengig av en fleksibel struktur på grunn av de store geografiske avstandene. Bedriftene har mye til felles og har mange likheter, men har også store ulikheter som konkurranseforhold, geografi og demografi.

6.3 Forslag til videre forskning

Denne undersøkelsen har hatt fokus på arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge, hvilke utfordringer de ser forbundet med økt konkurranseutsetning og hvordan de forsøker å posisjonere seg. For dette studiet er det også flere aktuelle perspektiver som kunne vært interessant og sett nærmere på.

Sosialt entreprenørskap er et perspektiv som kan være et bidrag til arbeidsinkluderingsfeltet i fremtiden. Dette er en ledelsesform hvor hensikten er å skape en bedre livssituasjon for mennesker. Sosialt entreprenørskap kan bidra til endring på de områder hvor samfunnet ikke når frem i forhold til ønsker og krav om velferd og utvikling fra befolkningen (wikepedia.no). Sosialt entreprenørskap er et viktig satsingsområde for Regjeringen. De ønsker å forbedre betingelsene for bruk av sosiale entreprenører og frivillig sektor i velferdssystemet. Målsetningen er å få flere i arbeid og aktivitet, og regjeringen ønsker derfor et mangfold av leverandører og fagmiljøer (regjeringen.no). Ved å utvikle nye nettverk på tvers av ulike fagfelt, kan vi finne nye samarbeidsformer innenfor arbeid og inkludering i Nord-Norge. I stedet for tradisjonelle offentlige løsninger, kan sosiale entreprenører være en bidragsyter.

Et annet interessant perspektiv det kunne vært interessant å forske på, er organisasjonsmodeller eller organisasjonsmetoder innen arbeidsinkluderingsbedrifter i Nord-Norge. Bedriftene har lang tradisjon ved å benytte en organisasjonsmodell, hvor de er organisert som aksjeselskap med kommunale og fylkeskommunale eiere. Det ville derfor være interessant å finne ut om denne type

organisering fortsatt er like hensiktsmessig med tanke på de omgivelsesmessige endringer som har funnet sted i den senere tid.

Det tredje interessante perspektivet er kulturelle forhold i arbeidsinkluderingsbransjen i Nord-Norge. Bedriftene har lange tradisjoner på samarbeid mellom bedriftene i Nord-Norge og de har en nær tilknytning til hverandre. De har også lange tradisjoner i å benytte interne arenaer for arbeidsutprøving, å være til for lokalbefolkning i nærområdet samt å ta ansvar for sitt samfunnsansvar. Det ville vært interessant å se hvordan arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge kan ta vare på sin kultur med omgivelser i raske endringer.

7.0 Referanser

Artikkel- og bokkilder

Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (3. ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Eisenhardt, K.M og Brown, S.L.(1999). Patching: *Restricting business portfolios in dynamic markets*. Havard Business Review, 78 (1), 91-101

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Høgskoleforlaget

Johannesen, J.A. og Olsen, B. (2005). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Technigues for Ananalyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Konkurransefortrinn* (6. utgave). (H. Kolstad, Overs.) TANO AS

Stevenson, H.H. og 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., Pisano, G. og Shuen, A. (1997). «*Dynamic Capabilities and Strategic Management*», *Strategic Management Journal*, Vol.18, No. 7, 509-533.

Wickham, P.A. (2006). *Strategisk entrepreneurship*, 4. utgave, 2006, Harlow: FT Prentice Hall.

Informasjon fra Internett

Arbeid & Inkludering i NHO Service. Publisert 13. april 2016. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<http://www.nhoservice.no/category.php/category/Arbeid%20%26%20Inkludering/?categoryID=113>

Artikkel om arbeidsrettede tiltak. Hvilke arbeidsmarkedstiltak finnes? Publisert under:

Regjeringen Solberg. Oppdatert 10. august 2016. Lastet ned 19. januar 2017 fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/arbeidsmarkedstiltak/hvilke-arbeidsrettede-tiltak-finnes/id2076683/>

Artikkel om arbeidsmarkedstiltak. Publisert under: Regjeringen Stoltenberg II, Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Oppdatert 10. august 2016. Lastet ned 10. februar 2017 fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/arbeidsmarkedstiltak/id86897/>

Artikkel om at NAV-sjefen vil gjøre mer av jobben selv. Publisert under: Magasinet Velferd Øivind Fjeldstad. Nav-sjefen vil gjøre mer av jobben selv, magasinet Velferd. Publisert 21. Mars 2016. Lastet ned 22.04.2017

<http://velferd.custompublish.com/nav-sjefen-vil-gjoere-mer-av-jobben-selv.5858264.html>

Artikkel om sosialt entreprenørskap. Hva er sosialt entreprenørskap og hvorfor mener regjeringen det er et viktig satsingsområde? Publisert under Arbeid- og sosialdepartementet. Oppdatert 04. april 2017. Lastet ned 18. mai 2017 fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/sosialt-entreprenorskap/id2009201/>

Forsiden Arbeid og Inkludering i NHO Service. Oppdatert 20. april 2017. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<http://arbeidoginkludering.no/>

Forskrift om arbeidsmarkedstiltak (tiltaksforskriften). Oppdatert 1. januar 2017. Lastet ned 19. januar 2017 fra

<https://www.nav.no/rettskildene/forskrift/F20151211-1598#F20151211-1598K6>

Forskrift om endring i forskrift om arbeidsmarkedstiltak. Oppdatert 16. juni 2016. Lastet ned 24. april 2017 fra

<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-06-13-653>

Fra Wikipedia, den frie encyklopedi. Publisert under: Wikipedia, kommersiell virksomhet. Lastet ned 18.mai 2017 fra

https://no.wikipedia.org/wiki/Kommersiell_virksomhet

Fra Wikipedia, den frie encyklopedi. Publisert under: Wikipedia, sosialt entreprenørskap. Lastet ned 18.05.17 fra

https://no.wikipedia.org/wiki/Sosialt_entrepren%C3%B8rskap

Kompetanse Arbeid og Inkludering i NHO Service. Oppdatert 2. oktober 2016. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<http://arbeidoginkludering.no/kompetanse>

Kravspesifikasjon om Arbeidsforberedende trening (AFT). Oppdatert 15. oktober 2016. Lastet ned 24. april 2017 fra

<http://www.asvl.no/filestore/2016-09-14KravspesifikasjonAFTendeligutsendt3.pdf>

Kurs og kompetansekalendar Arbeid og Inkludering i NHO Service. Oppdatert 20. april 2017. Lastet ned 20. april 2017 fra

<http://arbeidoginkludering.no/kurs--og-konferansekalendar>

Lignings-ABC 2016. Publisert: 07.09.2016. Skattefrie institusjoner mv. Lastet ned 3. oktober 2016 fra

<http://www.skatteetaten.no/no/Radgiver/Rettskilder/Handboker/lignings-abc/kapitler/s/?mainchapter=214005#x214005>

Læringsnettverket Arbeid og Inkludering i NHO Service. Oppdatert 2. oktober 2016. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<http://arbeidoginkludering.no/læringsnettverket>

NHO-Næringslivets hovedorganisasjon, prosjekt og program, Ringer i Vannet. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/ringer-i-vannet1/>

Nøkkeltall og roller i norsk næringsliv. Publisert under Proff, The Business Finder. Publisert 2016. Lastet ned 20. april 2016 fra

<http://www.proff.no/>

Om oss Arbeid og Inkludering i NHO Service. Oppdatert 2. oktober 2016. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<http://arbeidoginkludering.no/om-oss>

Rundskriv utfyllende regler til Arbeids- og velferdsetatens anvendelse av forskrift om arbeidsmarkedstiltak. Oppdatert 2. januar 2017. Lastet ned 19. januar 2017 fra

<https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/hovednr.76-12-utfyllende-regler-til-arbeids-og-velferdsetatens-anvendelse-av-forskrift-om-arbeidsmarkedstiltak#kapittel-seksten>

Sentrale forskrifter om arbeidsmarkedstiltak (tiltaksforskriften). Oppdatert 1. januar 2017. Lastet ned 10. januar 2017 fra

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598?q=arbeidsmarkedsbedrift>

Statistikk og forskning Arbeid og Inkludering i NHO Service. Oppdatert 2. oktober 2016. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<http://arbeidoginkludering.no/statistikk-og-forskning>

Stortingsmelding om NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet. Meld. St. 33 (2015–2016)

Publisert under: Regjeringen Solberg, Arbeids- og sosialdepartementet. Oppdatert 20. mai 2016.

Lastet ned 10. februar 2017 fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>

Våre medlemmer Arbeid og Inkludering i NHO Service. Oppdatert 2. oktober 2016. Lastet ned 2. oktober 2016 fra

<http://arbeidoginkludering.no/vare-medlemmer>

Intervjuguide

Tiltakssammenslåing og konkurranseutsetting av skjermede tiltak har medført at bransjen er i store endringer. Bransjeforeningen Arbeid & Inkludering i NHO Service og medieoppslag viser at mange arbeidsinkluderingsbedrifter rundt i landet har tapt anbud, noe som har medført store utfordringer for mange bedrifter. Nye og store aktører er kommet inn i markedet. Konkurransen har vært stor, spesielt i tettbygde strøk over hele landet. Tall fra bransjeforeningen viser at ca. en tredje del av arbeidsinkluderingsbedriftene i Norge har vunnet anbudet Oppfølging og ca. halvparten har vunnet anbudet Avklaring. Store nasjonale og utenlandske kommersielle aktører er kommet inn i markedet og vunnet store markedsandeler. De store aktørene har også levert og vunnet anbud i Nord-Norge. Kontraktene for de største anbudene Avklaring og Oppfølging er nå tildelt og underskrevet i hele landet.

Spørsmål 1:

Har din bedrift levert anbud?

Har din bedrift vunnet/tapt anbud?

Spørsmål 2:

Har din bedrift gjort endringer for å være styrket for å møte et konkurranseutsatt marked?

Spørsmål 3:

Er det stor konkurranse i deres tjenesteområde?

- Nye aktører i markedet?
- Internt i bransjen?

Spørsmål 4:

Har din bedrift gjort endringer for å posisjonere dere i markedet?

- Markedsføring
- Nye kunder
- Nye forretningsområder
- Prosjekter
- Markedsanalyse

- Nettverksbygging
- Samarbeid

Spørsmål 5:

Hva er din bedrifts beste fortrinn i forbindelse med konkurranseutsettingen?

Spørsmål 6:

Hva er din bedrifts største utfordringer i forbindelse med konkurranseutsettingen?

Spørsmål 7:

Er din bedrift godt nok rustet for å møte fremtiden?

Spørsmål 8:

Er arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge godt nok rustet for å møte fremtiden?

Spørsmål 9:

Hva mener du er viktig for arbeidsinkluderingsbedriftene i Nord-Norge for å oppnå konkurransefortrinn?