



Effekter og valg av respons ved teknologiske sjokk

En studie om hvordan Posten Norge AS ble rammet av, og responderte da brevvolumene begynte å avta ved årtusenskiftet

Hanne Boge og Mathea Grønseth Hüberr

Veiledere: Lasse B. Lien og Eirik S. Knudsen

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofiler: økonomisk styring og finansiell økonomi

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Hensikten med denne masterutredningen har vært å analysere hvordan Posten ble rammet av, og responderte på det teknologiske sjokket som inntraff ved årtusenskiftet. Utredningen inngår som et delprosjekt for S T O P, som forsker på prestasjonsforskjeller mellom bedrifter. Vi har ønsket å avdekke hva som lå til grunn for Postens beslutninger og endringer, som fulgte i perioden etter kjernevirksomheten ble truet av sjokket.

Direkte og indirekte responderte Posten i all hovedsak med to store og omfattende endringsprosesser, samt flere mindre. Posten reposisjonerte seg innen markedet for salgs- og ekspedisjonstjenester, og sparte med det flere milliarder kroner i kostnader. Samtidig som Posten gjennomgikk denne omstruktureringen av kjernevirksomheten, startet selskapet en omfattende ekspansjonsprosess innenfor logistikksegmentet i Norden. Inntektene til Posten generert fra logistikksegmentet vokste med omlag 350% i de syv årene som fulgte etter sjokket inntraff.

Posten tok fatt på endringsprosessene på 2000-tallet ved å fokusere på selskapets styrker. Underveis har de lyttet til tilbakemeldinger fra omgivelsene, og endret sine strategier der etter. Posten har hele veien hatt klare og tydelige rutiner for endring og oppfølging av ansatte, samtidig som konsernet har bygget et helt unikt forhold mellom de ansatte og ledelsen i selskapet. Gjennom fokus på de overnevnte faktorer, har Posten klart å gjennomføre en av de mest omfattende omstillings- og nedbemanningsprosessene i norsk næringsliv, noen sinne.

Med utgangspunkt i teori om ressurser, aktiviteter, teknologiske sjokk og endring har vi forsøkt å forstå hva som forklarer og rasjonaliserer Postens respons på det teknologiske sjokket. Basert på studien vi har gjort, har vi bygget et forretningscase, som forhåpentligvis skal kunne brukes i undervisningssammenheng senere. Caset er bygget basert på et virkelig eksempel, og vår intensjon er at det åpner for anvendelse av fagteori og dypere innsikt i et tema som er like aktuelt idag, som det var den gang da dette skjedde.

FORORD

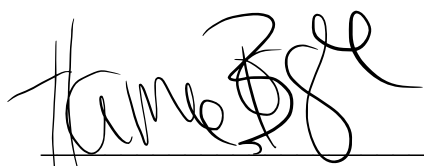
Denne avhandlingen er den avsluttende del av det femårige mastergradstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Oppgaven skrives som avsluttende arbeid innenfor våre respektive hovedprofiler, i henholdsvis økonomisk styring og finansiell økonomi.

Først og fremst ønsker vi å takke våre to veiledere; Professor Lasse B. Lien og Førsteamanuensis Eirik Sjøholm Knudsen. Vi vil takke for gode innspill og diskusjoner gjennom tiden på NHH, særlig under masteroppgaveskrivingen. Deres faglige ekspertise, gode ideer og livlige diskusjoner har vært inspirerende og motiverende. Vi takker for muligheten og er takknemlige for at vi har fått skrive masterutredningen for forskningssenteret S T O P ved NHH.

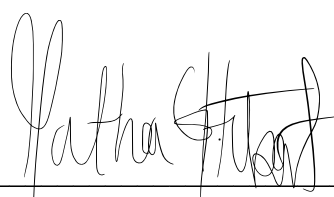
Videre vil vi rette en stor takk til våre kontaktpersoner i Posten. Direktør for strategi og økonomistyring; Einar Kirkebø og seniorrådgiver innen markedsanalyser og interne økonomiske analyser; Christoffer Andersen-Gott. Vi vil takke for deres gode hjelp og konstruktive veiledning. Vi takker videre for særdeles nyttige innspill og bidrag gjennom hele prosessen, og for deres imøtekommenhet og generøsitet under intervjuprosessene i Oslo.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre. Vi takker hverandre for både faglige og utenomfaglige samarbeid og diskusjoner i tiden på NHH. Det har vært spennende og utfyllende for oss å arbeide sammen med ulike fag og på tvers av fag og masterprofiler.

Bergen, 15. desember 2016



Hanne Boge



Mathea Grønseth Hüberr

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	7
1.1 INTRODUKSJON	7
1.2 FORSKNINGSPØRSMÅL OG PROBLEMSTILLING	8
1.3 AVGRENSNINGER.....	9
1.4 FORMATET	9
1.5 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	10
2. LITTERATUR	11
2.1 POSISJONER, AKTIVITETER OG RESSURSER	11
2.1.1 <i>Produksjonsmulighetskurven</i>	12
2.1.2 <i>Avveininger/Trade-offs</i>	14
2.1.3 <i>Prestasjonslandskapet</i>	14
2.2 RESSURSER OG KONKURRANSEFORTRINN	17
2.2.1 <i>Egenskaper ved ressurser</i>	18
2.2.2 <i>Ressursanskaffelse</i>	19
2.3 SJOKK OG EFFEKTER AV SJOKK	21
2.3.1 <i>Eksterne sjokk</i>	22
2.3.2 <i>Teknologiske sjokk</i>	23
2.3.3 <i>Effekter av teknologiske sjokk</i>	25
2.3.4 <i>Radikale endringer og reposisjonering av bedrifter</i>	29
2.3.5 <i>Gjennomføring av endringer</i>	31
2.3.6 <i>Multiple endringsprosesser</i>	31
2.3.7 <i>Endringskapasitet</i>	32
2.4 OPPSUMMERING	35
3. METODE.....	36
3.1 FORSKNINGSDESIGN	36
3.1.1 <i>Forskningstilnærming</i>	37
3.1.2 <i>Valg av metode</i>	37
3.1.3 <i>Forskningsstrategi</i>	38
3.1.4 <i>Forretningscase</i>	39
3.2 DATAINNSAMLING	39
3.2.1 <i>Intervjuguide</i>	40
3.2.2 <i>Utselgelse av intervjuobjekt</i>	42
3.2.3 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	43
3.3 ANALYSE AV DATA	45
3.4 EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGN OG TILNÆRMING	46
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	46
3.4.2 <i>Validitet</i>	48
3.4.3 <i>Metodiske utfordringer og begrensninger</i>	49
3.4.4 <i>Etiske vurderinger</i>	50
4. FORRETNINGSCASE	51
4.1 POSTEN NORGE	51
4.1.1 <i>Bakgrunn</i>	52

4.1.2	<i>Organisasjonen Posten</i>	53
4.1.3	<i>Egenskaper ved Posten (2000-2007)</i>	54
4.1.4	<i>Trender i omgivelsene</i>	55
4.1.5	<i>Postens salgs- og ekspedisjonsnett</i>	57
4.1.6	<i>Totalleverandør på logistikk i Norden</i>	59
4.1.7	<i>Andre endringer i konsernet</i>	60
4.1.8	<i>Interne retningslinjer</i>	60
4.1.9	<i>Kvalitet</i>	61
4.1.10	<i>Vekst og utvikling</i>	61
4.1.11	<i>Diskusjonsspørsmål</i>	62
4.2	VEDLEGG TIL FORRETNINGSCASE	63
4.2.1	<i>Vedlegg 1</i>	63
4.2.2	<i>Vedlegg 2</i>	64
4.2.3	<i>Vedlegg 3</i>	64
4.2.4	<i>Vedlegg 4</i>	65
4.2.5	<i>Vedlegg 5</i>	65
4.2.6	<i>Vedlegg 6</i>	66
4.2.7	<i>Vedlegg 7</i>	67
4.2.8	<i>Vedlegg 8</i>	68
4.2.9	<i>Vedlegg 9</i>	68
4.2.10	<i>Vedlegg 10</i>	69
4.2.11	<i>Vedlegg 11</i>	69
4.2.12	<i>Vedlegg 12</i>	70
4.2.13	<i>Vedlegg 13</i>	71
5.	ANALYSE OG DISKUSJON	72
5.1	PRESISERINGER	72
5.2	POSTEN FØR SJOKKET	73
5.2.1	<i>Delvis konsesjonsbelagt virksomhet</i>	74
5.2.2	<i>En "monopolist"</i>	74
5.2.3	<i>Det gamle postkontornettet</i>	75
5.2.4	<i>Logistikksegmentet</i>	75
5.2.5	<i>Trender i markedene</i>	76
5.3	ET NYTT ÅRTUSEN – ET NYTT POSTEN	76
5.3.1	<i>Sjokket</i>	77
5.3.2	<i>Begrenset finansiell påvirkning</i>	79
5.3.3	<i>Lønnsomhetsutsiktene påvirkes</i>	80
5.3.4	<i>To simultane responsbeslutninger</i>	80
5.4	OMSTRUKTURERING	81
5.4.1	<i>Lite gunstig posisjon etter sjokket</i>	82
5.4.2	<i>Ny kurs</i>	83
5.4.3	<i>Verdifulle, overførbare ressurser</i>	84
5.4.4	<i>Nye ressurser ble nødvendig</i>	85
5.4.5	<i>Reposisjoneringen</i>	87
5.5	NYE SATSNINGSOMRÅDER	88
5.5.1	<i>Et selskap med potensielle fortrinn i logistikkmarkedet</i>	89
5.5.2	<i>Post og logistikk som ulike markeder</i>	90
5.5.3	<i>Ny posisjon som totalleverandør</i>	91
5.5.4	<i>Både nye og gamle ressurser ble viktige</i>	93
5.5.5	<i>Store sammenhenger og gjensidige synergier</i>	97
5.6	IVERKSETTING OG IMPLEMENTERING AV ENDRING	98
5.6.1	<i>Mange samtidige endringsprosesser</i>	98

5.6.2	<i>Endringsrutiner</i>	99
5.6.3	<i>Fokus på tett samarbeid</i>	100
5.6.4	<i>Kvaliteten på daglig drift</i>	100
5.6.5	<i>Integrering av nye selskaper</i>	101
5.6.6	<i>Rustet for fremtidig endring</i>	102
6.	KONKLUSJON	103
6.1	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL	103
6.2	IMPLIKASJONER	105
6.3	BEGRENSNINGER	106
7.	LITTERATURLISTER	108
7.1	LITTERATURLISTE, GENERELL	108
7.2	LITTERATURLISTE, FORRETNINGSCASE	111
8.	APPENDIKS	113
8.1	INTERVJUGUIDE	113
8.1.1	<i>Presentasjon av intervjuere og NHH</i>	113
8.1.2	<i>Presentasjon av masterutredningens tema</i>	113
8.1.3	<i>Informasjon om anonymitet og retningslinjer for intervjuene</i>	113
8.1.4	<i>Intervjuguidens struktur</i>	113
8.1.5	<i>Oppvarmingsspørsmål</i>	114
8.1.6	<i>Intervjutema og overordnede spørsmål</i>	114
8.1.7	<i>Avslutning</i>	116
8.2	TEACHING NOTES	117
8.2.1	<i>Forretningscaset diskusjonsspørsmål</i>	117
8.2.2	<i>Viktige sammenhenger/koblinger</i>	117
8.2.3	<i>Posten og sjokket</i>	118
8.2.4	<i>Hvordan tilpasset Posten seg endringer i omgivelsene</i>	120
8.2.5	<i>Vurdering av ulike tiltak</i>	122
8.2.6	<i>Endring i Posten</i>	124
8.2.7	<i>Avsluttende kommentar</i>	125

1. INNLEDNING

1.1 Introduksjon

På slutten av 1990-tallet revolusjonerte e-post den globale kommunikasjonsbransjen. Den nye teknologien gjorde det enklere, raskere og billigere for mennesker å kommunisere. E-post ble raskt et fullkomment substitutt for majoriteten av de som tidligere sendte brev. På omtrent samme tid var postmarkeder verden over eksponert for store endringer i reguleringer og kundepreferanser. De store endringene påvirket samtlige postselskaper, som ble tvunget til å utvikle nye strategier for å sikre fremtidig lønnsomhet og vekst.

I mer enn 350 år har Posten Norge AS vært hovedleverandør av posttjenester til det norske folk. I år 2000 sendte nordmenn over 1,2 milliarder brev. Volumene har avtatt hvert eneste år siden. Fra 2000 til 2007 sank brevvolumene i Norge med hele 25%. Den avtakende aktiviteten i brevmarkedet medførte betydelige tap av inntekter for Posten, som i 2000 fikk 70% av inntektene sine fra postsegmentet. Dystre framtidsutsikter gjorde at Posten forstod at virksomheten ikke lengre kunne organiseres på samme måte som før. Selskapet startet en av de mest omfattende omstillingsprosessene i virksomhetens- og Norges historie. Posten tenkte nytt, men med det opprinnelige sterkt i mente.

Sett i ettertid er det mye som tyder på at Posten gjorde noe riktig i kjølevannet av det teknologiske sjokket. Fra 2000 til 2007 mer enn doblet Posten Norge sin omsetning (Posten Norge BA, 2001; Posten Norge AS, 2004; Posten Norge AS, 2007). En omsetningsvekst som tilnærmet utelukkende skyldes vekst fra virksomhetsområder utenom postsegmentet. Verdien av postkonsernet steg med over 190% i samme periode (Meld. St. 12 (2011-2012), 2012). Det var særlig to ting som bidro til den betydelige verdiøkningen selskapet opplevde; overgang fra gammelt til nytt salgs- og ekspedisjonsnett, og oppkjøp av ny virksomhet.

Det finnes mye litteratur og forskning som forsøker å forklare teknologiske sjokk, effektene av dem og videre hva som kjennetegner de selskaper som evner å tilpasse seg i etterkant. Posten er et selskap som har blitt påvirket av flere sjokk, og perioden 2000-2007 representerer en svært interessant og viktig tid for konsernet. Denne perioden var preget av omstilling, vekst og strategiendringer. E-postens fremvekst og de medfølgende volumfallene

for brevpost, representerer den største utfordringen Posten har møtt i nyere tid. Omstillingsprosessene og egenskaper ved dem danner utgangspunktet for denne masteravhandlingen, hvor vi vil benytte teori til å analysere hvordan Posten ble rammet av og responderte på det teknologiske sjokket.

1.2 Forsknings spørsmål og problemstilling

Omsetnings-, vekst-, og verdiutviklingstall fra perioden 2000-2007 tilsier at Posten Norge lyktes med mye i sine endrings- og omstillingsprosjekter. Posten og det teknologiske sjokket som rammet virksomheten i 2000, er et treffende eksempel for analyse av respons og endringsdyktighet. De omfattende omstillingsprosessene i Posten representerer et godt og treffende eksempel på hvordan et selskap kan og bør håndtere et teknologisk sjokk.

I løpet av få år hadde Posten kostnadsbesparelser i milliardklassen og vekst på nærmere 350% innenfor logistikksegmentet (Posten Norge BA, 2000; Posten Norge AS, 2007). Det tallsterke utgangspunktet tilsier at mye ble gjort riktig da Posten gjennomførte sine mange endringsprosesser på 2000-tallet.

På bakgrunn av dette ønsker vi i denne utredningen å besvare følgende problemstilling:

”Hvordan rammet det teknologiske sjokket Posten, og hva gjorde selskapet for å respondere på de fallende brevvolumene?”

Med dette utgangspunktet ønsker vi å få mer innsikt i hvilke egenskaper ved Posten og endringsprosessene, som gjorde at de klarte å omstille virksomheten slik de gjorde. Vi bruker innsikt fra teori om ressurser og aktiviteter for å forstå hva som kan forklare lønnsomheten til Posten Norge både før og etter sjokket (Barney, 1991; Porter, 1996; Jakobsen & Lien, 2015). Sammen med dette vil vi trekke på teori om teknologiske sjokk (Christensen, 1997; Tushman & Anderson, 1986) for å forstå hvorfor Posten responderte slike de gjorde, og hva som rasjonaliserte beslutningene de tok. Til sist vil vi bruke innsikt fra litteratur om multiple endringsprosesser og endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011), for å diskutere og analysere egenskaper ved Posten og deres endringsprosesser.

1.3 Avgrensninger

Utredningen er avgrenset til å se på hva som skjedde i Posten-konsernet i tiden mellom 2000 og 2007. Vi avgrenser oss til dette tidsrommet fordi det er i denne perioden strategiendringene og omstillingsprosessene i størst grad kan kobles til det teknologiske sjokket vi har sett på. I 2008 inntraff finanskrisen, et økonomisk sjokk som rammet de fleste selskaper inkludert Posten. I tidsrommet etter 2007 vil det derfor også være helt sentralt å ta dette sjokket med i betraktningen når man analyserer selskapets atferd. Vi fant det derfor, i samråd med Posten, hensiktsmessig å avgrense tidsperioden til de angitte åtte årene.

Vi har videre avgrenset oppgaven til å gjelde ett teknologisk sjokk, definert som da e-post fikk sitt gjennombrudd. Til tross for at Posten har stått overfor flere teknologiske trusler mot virksomheten i samme periode, er det hovedsakelig effektene av det nye revolusjonerende kommunikasjonsverktøyet vi ønsker å analysere.

Til slutt er oppgaven avgrenset til å diskutere og analysere de effektene som direkte eller indirekte kan kobles til det teknologiske sjokket. Dette gjelder hovedsakelig omorganiseringen av salgs- og ekspedisjonsnett til Posten, og oppkjøpsstrategien innenfor logistikksegmentet. Denne avgrensningen er også gjort i samråd med Posten og våre kontaktpersoner der, da ikke alle beslutninger og valg Posten gjorde i tidsrommet 2000-2007 kan sees på som respons på det teknologiske sjokket.

1.4 Formatet

Oppgaven er i all hovedsak formatert som en ordinær masteroppgave, med unntak av *kapittel 4*, som inneholder et forretningscase. Dette forretningscaset er bygget og formatert som en selvstendig del, som skal kunne tas ut av oppgaven og brukes til undervisningsformål ved senere anledninger. Det er svært begrenset hva som finnes av forretningscase om norske selskaper og teknologiske sjokk, og forretningscaset i vår utredning er laget for å bidra til å øke denne tilgjengeligheten. Caset er bygget på oppfordring og med instruksjoner fra våre veiledere, som ønsket et case til undervisningsbruk, basert på et norsk selskaps møte med et teknologisk sjokk. Det er ikke henvisning til kilder i selve caset, men det er vedlagt en egen

referanseliste i *kapittel 7.2*. Dette er gjort av hensyn til akademisk utforming og brukervennlighet.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er bygget opp i seks deler. I dette kapittelet har vi introdusert bakgrunnen for utredningen og problemstillingen. Vi har i tillegg definert noen avgrensninger for oppgaven, og forklart noe om bakgrunnen for formatet den er skrevet i. I *kapittel 2* presenterer vi relevant teori og litteratur, som senere danner utgangspunktet for våre analyser og diskusjoner. I *kapittel 3* begrunner vi vår metode og de ulike valgene vi har gjort underveis. I *kapittel 4* følger forretningscaset vi har laget, som i all hovedsak danner grunnlaget for analysene vi senere gjør. Videre følger *kapittel 5* der vi fremstiller analyser og innsikter vi har gjort i forskningsprosessen. Analysene baserer seg på den empiriske studien vi har gjort, sett i lys av relevant teori som er fremstilt i *kapittel 2*. I *kapittel 6* presenterer vi våre konklusjoner. I *kapittel 7* følger to referanselister, én som tilhører oppgaven generelt og én egen som tilhører forretningscaset i *kapittel 4*. Til slutt følger et appendiks i *kapittel 8*. Der har vi lagt ved intervjuguiden, for å øke utredningens relabilitet. Vi har også lagt ved et utkast til ”teaching notes”, for å gi noen overordnede retningslinjer for hvordan forretningscaset kan løses.

2. LITTERATUR

I den kommende delen vil vi presentere litteratur som danner grunnlaget for analysen vi gjør senere i utredningen. Vi vil helt innledningsvis presentere sentrale elementer fra aktivitets- og ressursbasert teori, to teorier som forsøker å forklare hvorfor vi observerer lønnsomhetsforskjeller mellom bedrifter. I *kapittel 2.1* og *2.2* går vi nærmere inn på posisjonering, imitasjon, substitusjon, konkurransefortrinn og ressursegenskaper. Vi presenterer også en helt sentral modell, *prestasjonslandskapet*, som anvendes videre i kapittelet om teknologiske sjokk. Vi utdyper hva sjokk er og hvorfor de kan oppstå, før vi går nærmere inn på effekter, konsekvenser og mulige valg i sjokktilfeller. Teknologiske sjokk er gjennomgående hovedfokus. I den siste delen av dette kapittelet presenterer vi litteratur om respons og tiltak i endringstider. Litteraturen gir innsikt i hva som kjennetegner organisasjoner som mestrer uventede og samtidige endringer i omgivelsene.

Kombinasjonen av teori er valgt for å passe alle aspektene ved oppgavens problemstilling, henholdsvis *sjokket* som inntraff, Postens *respons* og egenskaper ved *endringsprosessene*. De utvalgte teoriene som er inkludert i denne delen er valgt fordi de er treffende for analysens formål. En viktig innsikt er at teoriene vi presenterer henger nøye sammen, noe vi forsøker å underbygge i *avsnitt 2.3.4*. Vel så viktig, og kanskje enda sterke kan valg av teorier begrunnes med hvor treffende de er for det konkrete caset om Posten og deres møte med, og respons på det teknologiske sjokket (e-post).

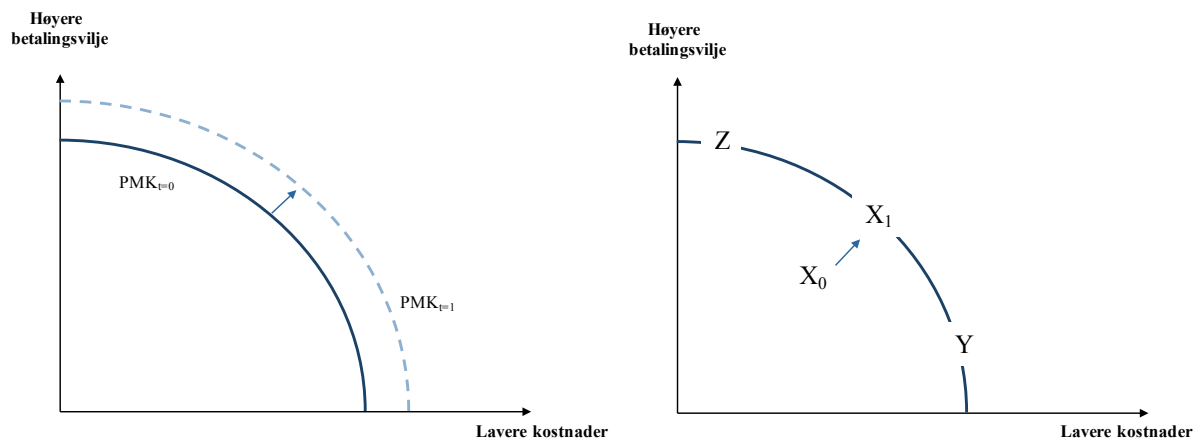
2.1 Posisjoner, aktiviteter og ressurser

Det sentrale spørsmålet strategifaget ønsker å besvare er hvorfor det eksisterer lønnsomhetsforskjeller mellom bedrifter, og hva som gjør at slike forskjeller vedvarer over tid. Mange forskere har bidratt med litteratur som forsøker å forklare opphavet til slike forskjeller. Porter (1980) forklarer lønnsomhetsforskjeller ved å se på egenskaper og konkurranseforhold i ulike bransjer. En annen mulig forklaring på forskjeller, som blir trukket frem av Collins og Montgomery (1997) er egenskaper ved eiere. Empirisk forskning (McGahan & Porter, 1997) viser likevel at egenskaper ved den enkelte bedrift er den viktigste forklaringen på variasjon i lønnsomhet. I det følgende fokuserer vi derfor på egenskaper ved bedrifter for å forstå prestasjonsforskjeller og hvordan de kan vedvare over

tid. Posisjoner, ressurser og aktiviteter (Barney 1991; Porter 1996) er særlig sentralt i forklaringen, og utgjør hovedfokuset i dette kapittelet.

De viktigste forklaringene på lønnsomhetsforskjeller ligger altså i de underliggende egenskapene som gjør det mulig for en bedrift å konkurrere i en gitt posisjon. Aktiviteter og ressurser danner grunnlaget for en bedrifts strategi i et marked. Ressurser er utgangspunktet for aktivitetene en bedrift utfører, som videre danner grunnlaget for posisjonen den konkurrerer i (Lien, Knudsen & Baardsen, 2016). For å levere verdi for kunder i en gitt posisjon, må bedriftene ofte utføre andre aktiviteter og besitte andre ressurser, enn det som trengs i andre posisjoner (Barney 1991; Porter 1996). En annen måte bedrifter kan vinne kunder på, er ved å utføre de samme aktivitetene med de samme ressursene, bare bedre og/eller mer effektivt enn konkurrentene. De ulike posisjonene i et marked kan ha forskjellig lønnsomhetspotensiale. En bedrift har i følge Porter (1985) et konkurransefortrinn når den har høyere lønnsomhet enn gjennomsnittet i bransjen den konkurrerer i.

2.1.1 Produksjonsmulighetskurven



Figur 1

En såkalt produksjonsmulighetskurve kan brukes til å illustrere hvordan bedrifters aktiviteter og ressurser henger sammen med ulike posisjoner i et marked. Kurven i figur 1, krummer utover og viser summen av beste praksis på et gitt tidspunkt (Lien m. fl., 2016). Forbedringer og fremskritt, eksempelvis ny teknologi, kan skifte kurven utover fra $PMK_{t=0}$ til $PMK_{t=1}$ som vist til venstre i figur 1. I et slikt tilfelle vil bedrifter kunne bruke mindre ressurser for å

levere det samme som før. Det er særlig to begreper som bør fremheves når vi snakker om produksjonsmulighetskurven i strategifaget; operasjonell effektivitet og posisjonering.

2.1.1.1 Operasjonell effektivitet

Avstanden fra en bedrift til produksjonsmulighetskurven, kalles for operasjonell effektivitet (Lien m. fl., 2016). Operasjonell effektivitet illustrerer hvor effektivt en bedrift utfører et gitt sett med aktiviteter, representert ved avstanden mellom bedriften og kurven. Dersom en bedrift er plassert på selve kurven, er den operasjonelt effektiv og utfører beste praksis i sitt marked. På figuren til høyre i *figur 1* er bedrift X_1 , Y og Z operasjonelt effektive, mens bedrift X_0 kan forbedre sin effektivitet. Operasjonell effektivitet handler om å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene, bare bedre. Dette illustreres her av forskjellen på X_0 og X_1 , der sistnevnte utfører de samme aktivitetene som førstnevnte, bare bedre. Bedrift X_1 utnytter altså sine ressurser bedre enn bedrift X_0 , noe som resulterer i bedre effektivitet for førstnevnte enn for sistnevnte.

2.1.1.2 Posisjonering

Videre handler posisjonering om hvor på kurven bedriften skal plassere seg, altså hvilke kunder den skal betjene. Forskjellen på bedrift X_1 , Y og Z til høyre i *figur 1* illustrerer ulike posisjoner bedriftene har tatt i markedet. Posisjonering handler om å utføre andre aktiviteter enn konkurrentene, for å ta en gitt posisjon i et marked (Lien m. fl., 2016). Ressursene en bedrift besitter er sentrale for hvilken posisjon de evner å levere godt i. Ulike posisjoner krever gjerne ulike ressurser. Ressursene danner utgangspunktet for aktivitetene en bedrift utfører, som videre danner grunnlaget for posisjoneringsstrategien. Plasseringene på kurven i *figur 1* indikerer ulike posisjoneringsstrategier. Operasjonell effektivitet er en nødvendighet for bedrifter, men ikke alene tilstrekkelig for å skape varige konkurransefortrinn. Posisjonering er imidlertid med på å gjøre en bedrift annerledes enn konkurrentene, og kan gi opphav til varige konkurransefortrinn (Porter, 1996). En bedrifts ressurser og aktiviteter er innsatsfaktorer til posisjonene de kan sikte mot i et marked. En bedrift bør med andre ord sikte mot en posisjon som baserer seg på deres styrker, i form av ressurser og aktiviteter. Jo mer unik ressursene og aktivitetene som ligger til grunn for en gitt posisjon er, jo vanskeligere vil den være for konkurrenter å imitere.

2.1.2 Avveininger/Trade-offs

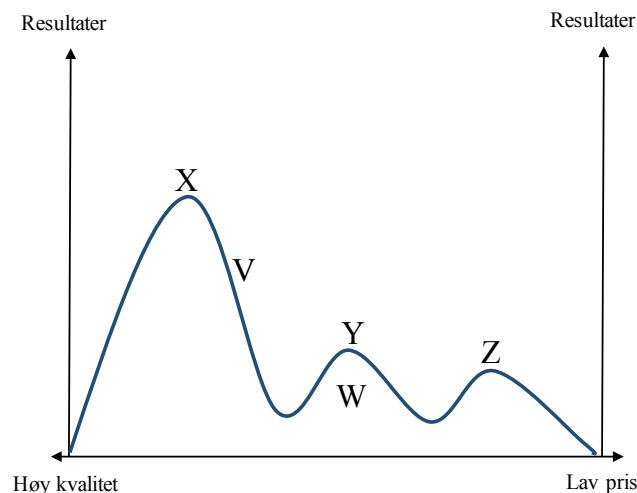
Nå som produksjonsmulighetskurven er blitt plassert i strategisk kontekst er det naturlig å gå over til et sentralt og mye brukt fagbegrep innen ressurs- og aktivitetsbasert teori, nemlig trade-offs. En bedrift vil alltid måtte gjøre ulike valg knyttet til posisjonen de ønsker i et marked. På fagspråket kalles dette avveininger/trade-offs, noe som forsinker utjevningen mellom ulike posisjoner i et marked (Lien m. fl., 2016). En avveining foregår når ressursene og aktivitetene som ligger til grunn for ulike posisjoner, er inkompatible. Et banalt, men forståelig eksempel er at en salgsbedrift må gjøre avveininger mellom lav pris og høy kvalitet. To posisjoner, som i de aller fleste tilfeller er inkompatible og derfor må veies opp mot hverandre. For å bli bedre på kvalitet, må en bedrift i de fleste tilfeller også ta høyere pris. Porter (1996) skiller mellom tre måter trade-offs kan oppstå på. Den første måten knytter seg til image og rykte. Argumentet her dreier seg om at et rykte i en posisjon ofte er inkompatibelt med ryktet i en annen posisjon. Det andre dreier seg om når aktivitetene til ulike posisjoner ikke er kompatible med hverandre. Den tredje og siste måten Porter argumenterer for at trade-offs kan oppstå på er relatert til koordinering og kontroll. Tankegangen er at klare prioriteringer og rammer gjør det enklere å delegere ansvar og arbeidsoppgaver, fordi det er tydelige oppfatninger av bedriftens prioriteringer. Dette medfører videre at det blir enklere for ansatte å forstå og opptre på en måte som harmoniserer med bedriftens strategi.

Avveininger mellom ulike posisjoner tvinger bedrifter til å gjøre valg, da det er umulig å bli best på alt. Som diskutert i *avsnitt 2.1.1.2* så kan posisjonering bidra til varige konkurransefortrinn for en bedrift, nettopp fordi en unik posisjon er vanskelig å imitere. At avveininger eksisterer bidrar til at imitasjon blir vanskeligere for konkurrenter i et marked (Lien m. fl., 2016).

2.1.3 Prestasjonslandskapet

I det videre vil vi introdusere en modell som illustrerer og sammenfatter mye av teorien som har blitt gjennomgått over. I prestasjonslandskapet kombineres teori om aktiviteter, ressurser, operasjonell effektivitet, posisjonering og trade-offs. Videre når vi presenterer teori om sjokk i *kapittel 2.3*, vil modellen anvendes for å illustrere hvordan bedrifter påvirkes av endringer i omgivelsene. Modellen forsøker å forklare hvordan en bedrifts prestasjoner

henger sammen med effektivitet og posisjoner i et marked (Levinthal, 1997). Prestasjonslandskapet er i utgangspunktet et flerdimensjonalt landskap, men vi vil her og videre i analysen benytte en adaptert todimensjonal modell.



Figur 2

Landskapet over (*figur 2*) illustrerer $n-1$ beslutninger relatert til aktiviteter og ressurser (x-akse), med tilhørende prestasjonsnivå og resultater (y-akse) (Levinthal, 1997). De ulike kombinasjonene av beslutninger representerer følgelig ulike posisjoner en bedrift kan velge i et marked. I figuren over illustreres et marked der ytterpunktene er høy kvalitet og lav pris. Høyden på toppene i landskapet representerer hvor lønnsomme de forskjellige posisjonene er, gitt operasjonell effektivitet. Et slikt landskap kan ha én eller flere topper, der den høyeste kalles global og de resterende kalles lokale topper. Antall topper i et landskap/marked er avhengig av trade-offs. Dalene mellom ulike topper i et prestasjonslandskap forsøker å illustrere at det alltid eksisterer avveieinger mellom ulike posisjoner. I enkelte markeder vil alle kunder kunne betjenes med samme aktiviteter og ressurser, noe som gir opphav til kun én topp i markedet. I slike tilfeller vil bedrifter konkurrere utelukkende på operasjonell effektivitet, da alle aktører står overfor de samme avveieingene. I prestasjonslandskapet vises også operasjonell effektivitet som avstanden mellom en bedrift og kurven. Lokaliseringen av en posisjon i landskapet bestemmes av kundenes preferanser og teknologien som er tilgjengelig for å betjene kundene (Lien m. fl., 2016).

Hvis mange ulike aktiviteter utføres i kombinasjon og påvirker hverandre positivt, snakker vi om høy komplementaritet mellom aktivitetene. Hvis aktiviteter og/eller ressurser er

komplementære så vil sammensetningen av dem kunne gjøre en posisjon unik. Slike posisjoner er vanskelige å imitere, og kan derfor bidra til å skape konkurransefortrinn for bedrifter (Lien m. fl., 2016). I prestasjonslandskapet illustreres dette som smale, spisse topper.

Om bedrifter befinner seg på en topp avhenger av to ting. For det første må de være operasjonelt effektive, og for det andre må bedriften finne den kombinasjon av beslutninger som maksimerer komplementaritet i en gitt posisjon (Lien m. fl., 2016). Sistnevnte kalles i aktivitetsbasert teori intern tilpasning. Intern tilpasning refererer med andre ord til om aktivitetene som utføres er logisk konsistente, med tanke på en gitt posisjon. Intern tilpasning oppnås når det er konsistens mellom beslutningene bedrifter tar om ressurser og aktiviteter. Hvis en bedrift ikke er på en topp kan de utføre lokale søk for bevege seg mot den toppen de er posisjonert til siden for. Dette gjøres ved å utføre mindre endringer i kombinasjonen av aktiviteter og ressurser i den posisjonen bedriften er i. Dersom omgivelsene reagerer med positive tilbakemeldinger, så indikerer det at sammensetningen av aktivitetene er blitt mer konsistente enn før, og bedriften vil forbedre sine prestasjoner. Helt konsistente beslutninger og aktivitetssett er i prestasjonslandskapet representert ved toppene.

Hvis en bedrift er posisjonert vertikalt nedenfor en topp er den internt tilpasset, men ikke operasjonelt effektiv. Dette tilfellet er illustrert for bedrift W i *figur 2*. Her er beslutningene og aktivitetene konsistente, og bedriften er således riktig tilpasset den ønskede posisjonen. Det finnes likevel mer effektive måter å utføre de konsistente aktivitetene på for bedrift W. I figuren er bedrift X, Y og Z både operasjonelt effektive og internt tilpasset. Bedrift V på sin side, er operasjonelt effektiv men ikke internt tilpasset.

Dersom bedrifter ønsker å bytte posisjon vil det ikke være tilstrekkelig med små endringer i aktiviteter og ressurser. Hvis en bedrift ønsker å reposisjonere seg, henholdsvis bytte topp i landskapet, kalles det radikale endringer (Lien m. fl., 2016). Når bedrifter gjør radikale endringer, endres både ressurser, aktiviteter og underliggende strategier betydelig. Stor grad av konsistens mellom endringer, vil øke sannsynligheten for at en bedrift kommer nær en ny topp i landskapet. Radikale endringer iverksettes ofte når bedrifter tror at endringer i omgivelsene vil vedvare. Ved slike endringer blir behovet for å tilpasse seg tydelig. Teknologiske sjokk representerer ofte slike permanente endringer i omgivelsene, og kan derfor gi opphav til radikale endringer. Dette vil utdypes i *kapittel 2.3*.

Resultatpotensialet til en posisjon kalles for ekstern tilpasning, og illustreres i prestasjonslandskapet ved høyden på en topp (Lien m. fl., 2016). Resultatpotensialet til en topp øker jo flere kunder som blir tilbudt et overlegen konsumentoverskudd i den aktuelle posisjonen. Høyden på toppene bestemmes av både verdiskaping og verdikapring. Resultatpotensialet for de spisse og smale toppene er gjerne høyere enn for de brede og runde, på grunn av sterk komplementaritet og imitasjonsbarrierer.

Oppsummert om aktiviteter og ressurser i prestasjonslandskapet, kan vi si at de smale og spisse toppene med stor grad av komplementaritet, er de med høyest resultatpotensiale. Dette følger av at slike posisjoner er vanskelige å imitere for konkurrenter. Både trade-offs og komplekse aktivitetssystemer gir opphav til imitasjonsbarrierer, som videre kan bidra til varige konkurransefortrinn for en bedrift.

2.2 Ressurser og konkurransefortrinn

I kapittelet over beskriver vi hvordan ressurs- og aktivitetsbasert teori kan forklare hvorfor bedrifter presterer forskjellig over tid. Videre viser forskning at det er ressursene en bedrift besitter, som er det viktigste for å forstå slike prestasjonsforskjeller (Barney 1986; Barney 1991; Petaraf 1993). Ressursbasert teori hevder at bedrifter er forskjellige basert på de ressursene de besitter og kontrollerer. Teorien forsøker også å begrunne hvorfor noen ressurser er mer verdifulle i enkelte bedrifters besittelse, og hvorfor det er slik. Ressurser kan defineres som ”beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedrifters relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier” (Jakobsen & Lien, 2015, s. 90). I definisjonen finner vi igjen logikken vi diskuterte i forrige kapittel, nemlig at det er nær sammenheng mellom ressursene en bedrift besitter og strategiene den velger. Dette vil videre påvirke bedriftens prestasjoner og resultater. Vi ser i tillegg av definisjonen at ressursvurderingen er relativ. Det gir dermed mest mening å vurdere en bedrifts ressurser og prestasjoner opp mot andre konkurrenter i samme bransje. Et siste poeng vi oppfatter fra definisjonen over, er at ressursers strategiske funksjon er å hindre imitasjon. Dette henger tett sammen med det som blir forklart om posisjonering og konkurransefortrinn, i *avsnitt 2.1.1.2*. Hvis en bedrift ønsker å kopiere en posisjon i et marked, må den følgelig kopiere ressursene som er utgangspunktet for den gitte posisjonen.

Vi kan se på en ressurs som en innsatsfaktor i en bedrifts strategi. Ressursene danner utgangspunktet for aktivitetene som utføres og resultatene som oppnås. Ressurser som er vanskelige for konkurrenter å imitere og substituere, øker sannsynligheten for varige konkurransefortrinn (Barney, 1986). Kort oppsummert så vil ressursene en bedrift besitter påvirke kvaliteten på de aktivitetene den utfører. Dette påvirker videre beslutningene som tas, som i siste instans får betydning for bedriftens lønnsomhet (Lien m. fl., 2016).

2.2.1 Egenskaper ved ressurser

Det finnes utallige forskjellige ressurser, og ressursbegrepet er svært bredt. Helt grovt kan vi skille mellom materielle og immaterielle ressurser (Lien m. fl., 2016). Typiske materielle ressurser er finansiell kapital og andre fysiske ressurser som maskiner og bygninger. Ikke-fysiske ressurser er gjerne enten human-, kunnskaps-, organisasjons- eller relasjonskapital.

Teori om ressurser gjør i tillegg et skille mellom dynamiske og ordinære ressurser. ”Dynamiske ressurser er ressurser som skaper nye ressurser, eller som øker tempoet i oppgraderingen av eksisterende ressurser” (Lien m. fl., 2016, s. 153). Dette er egenskaper ordinære ressurser ikke har. Organisatorisk kapital er en ordinær ressurs, mens omstillingskompetanse/endringskapasitet er en dynamisk ressurs. Dynamiske ressurser gjør at en bedrift bedre kan tilpasse seg eksterne endringer. To mye omtalte dynamiske ressurser i litteraturen er dynamiske kapabiliteter (Teece, Pisano & Shuen, 1997), og endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Definisjonen av de to begrepene glir over i hverandre. Vi vil i det følgende referere til dynamiske kapabiliteter som en organisasjons evne til å *oppfatte* hvilke endringer som er nødvendige, og til endringskapasitet som en bedrifters evne til å *gjennomføre* endringer. Slike dynamiske ressurser er særlig attraktive for en bedrift, da de er vanskeligere for konkurrenter å kopiere enn ordinære ressurser. Vi utdyper endringskapasitet i *avsnitt 2.3.7*.

Hvis ressurser lett kan imiteres, så vil varigheten til fortrinnet de evner å skape være svært begrenset. Konkurransefortrinnets varighet påvirkes av to helt sentrale egenskaper ved ressursene. De to egenskapene er henholdsvis ressursens evne til å hindre imitasjon og substitusjon (Lien m. fl., 2016). Imitasjon går ut på at konkurrenter skaffer seg like ressurser,

og dermed utlikner fortrinnet en bedrift har. Substitusjon på sin side refererer til at konkurrenter erstatter tidligere unike ressurser, med ressurser som er like gode eller bedre til å utføre den samme jobben. Hvis et selskap besitter en ressurs som en konkurrent lykkes i å substituere, kan det få store negative konsekvenser for verdien til den erstattede ressursen. Ny teknologi har ofte en slik substitusjonseffekt, noe som i mange tilfeller har medført betydelige verditap for tidligere unike ressurser.

Noen ressurser er bedre egnet til å skape konkurransefortrinn enn andre. Den amerikanske professoren Jay Barney (1991, 2007) oppsummerte fire kriterier en ressurs må oppfylle for å gi opphav til varige konkurransefortrinn. I følge Barney karakteriseres verdifulle ressurser av følgende fire egenskaper; viktig (valuable), sjelden (rare), ikke-imiterbar (imitable) og approprierbar/mobiliserbar (organized). I litteraturen blir ressurser som tilfredsstiller disse kriteriene referert til som VRIO-ressurser, etter de ulike egenskapene som må oppfylles. Målet med en VRIO-analyse er å avdekke konkurransefortrinnpotensialet til én ressurs eller flere sammensatte ressurser. En slik analyse kan gi verdifull innsikt i hva som er med på å drive bedrifters prestasjoner og resultater (Lien m. fl, 2016).

2.2.2 Ressursanskaffelse

Når vi studerer ressurser er det også relevant å vurdere hvordan en ressurs havner i en bedrifts besittelse. Behovet for ressursanskaffelse viser seg særlig viktig i forbindelse med imitasjon og substitusjon. Dersom en bedrift ønsker å imitere et konkurransefortrinn, må den skaffe seg de nødvendige ressursene for denne posisjonen. En bedrift som får konkurransefortrinnet sitt eliminert som følge av substitusjon, blir nødt for å skaffe seg nye ressurser hvis de skal henge med. Vi skiller hovedsakelig mellom tre måter en ressurs kan anskaffes på, henholdsvis ved kjøp, akkumulasjon eller allianseinngåelse. Skillet mellom kjøp og akkumulasjon sammenfaller i stor grad med skillet mellom materielle og immaterielle ressurser, som ble tatt opp i *avsnitt 2.2.1*. Det er en nær sammenheng mellom ressursers egenskaper og imitasjonsmuligheter. Jo mer materiell/fysisk en ressurs er jo større er sannsynligheten for at det finnes et marked der ressursen kan anskaffes ved kjøp. Immaterielle ressurser er imidlertid vanskeligere å kjøpe i effektive markeder, og de må som oftest anskaffes ved akkumulasjon. Ressursanskaffelse via allianseinngåelse kombinerer på et vis de to overnevnte metodene, ved at bedrifter deler, kombinerer eller utveksler

kunnskap, ressurser og/eller kapabiliteter (Dyer & Singh, 1998). Generelt viser teori og empiri at immaterielle ressurser i større grad er egnet til å generere varige konkurransefortrinn (Dierickx og Cool, 1989).

2.2.2.1 *Kjøp av ressurser*

Selv om markeder er tilnærmet effektive, skal det mye til å finne eksempler der aktører har nøyaktig de samme forventningene til den fremtidige verdien av en ressurs (Barney, 1986). Ulike bedrifter vil ofte verdsette en og samme ressurs ulikt. En bedrift vil således kunne kjøpe ressurser til lavere pris enn faktisk verdi. På så vis kan en bedrift kjøpe seg til et konkurransefortrinn. Teorien skiller mellom tre hovedgrunner til at forventninger vil variere mellom bedrifter. Det første er at bedrifter er forskjellige med tanke på hvilke ressurser de besitter, noe som vil gi dem ulike forutsetninger for å skape verdi med en gitt ressurs (Denrell, Fang & Winter, 2003). Dette begrunnes i at ulike ressurssammensetninger vil skape ulik verdi. Slike verdiforskjeller oppstår som følge av varierende komplementaritet mellom gamle og nye ressurser, hos hver enkelte bedrift. Det andre er at bedriftene kan ha tilgang på ulik informasjon, noe som videre kan gjøre markedet ineffektivt (Barney, 1986). Den tredje og siste grunnen som kan gjøre at bedrifter verdsetter en ressurs ulikt, er at de har ulike forventninger om fremtiden. En bedrift kan således, til tross for at ressursen er materiell og kan kjøpes, ha flaks og ende opp med et kjøpt konkurransefortrinn.

2.2.2.2 *Akkumulering av ressurser*

Det er større vanskeligheter knyttet til å endre ressursbeholdning av ikke-fysiske ressurser, enn av fysiske. Grunnen ligger i det faktum at disse ressursene må bygges opp over tid. Nivået på denne typen ressurser kan kun påvirkes indirekte ved å eksempelvis gjøre mer av enkelte aktiviteter, som videre bidrar til at man får mer av ressursen. En mye brukt metafor i ressursbasert teori er å se på akkumulering av ressurser som et badekar. For å øke nivået på vannet, så må bedriften justere vannstrømmen slik at vannstanden stiger over tid (Dierickx & Cool, 1989). Dette tar naturligvis lengre tid enn å kjøpe en ressurs i et faktormarked. Et sentralt poeng som ble påpekt tidlig av Dierickx & Cool (1989), er at egenskaper ved akkumulering av immaterielle ressurser, har store konsekvenser for konkurrenters imitasjonsmuligheter. Det er større imitasjonsbarrierer forbundet med ressurser som må akkumuleres. Blant annet blir tidskomprimeringskostnader trukket frem som en

imitasjonsbarriere som forekommer oftere og sterkere for ressurser som akkumuleres, enn for de som kjøpes. Det er verdt å påpeke at akkumulerte ressurser også er vanskeligere å bli kvitt eller endre, enn kjøpte ressurser. Akkumulering av ressurser er også mer uforutsigbart enn kjøp. Dette begrunnes med større usikkerhet knyttet til fremtidig verdi, og forholdet mellom anskaffelse og fremtidig avkastning.

2.2.2.3 *Allianser*

Dyer & Singh (1998) presenterer i sin forskning en tredje og siste måte bedrifter kan anskaffe seg ressurser på, nemlig ved allianser. De påpeker at konkurransefortrinn kan ha sitt opphav i samspillet mellom to eller flere organisasjoner. Gevinster ved slike samarbeid kalles relasjonell avkastning, og defineres som den uvanlig høye lønnsomheten som genereres som følge av allianser. Både deling av fysiske og ikke-fysiske ressurser kan motivere allianseinngåelse. Den relasjonelle avkastningen oppnås ved at bedriftene som er en del av alliansen deler, kombinerer eller utveksler kunnskap, ressurser og/eller kapabiliteter. Logikken ligger i at kombinasjonen av bedrifters ressurser og kompetanse, muliggjør realisering av gevinster som bedriftene ikke ville klart å realisere individuelt.

2.3 Sjokk og effekter av sjokk

Frem til nå har vi sett på sentrale sammenhenger i en bedrifts strategi, og hva som skaper prestasjonsforskjeller i normale tider. I det videre går vi inn på hvordan uforventede og plutselige endringer i eksterne omgivelser kan påvirke bedrifter. Slike tilfeller kalles sjokk, og kan føre til endringer i en eller flere av de sentrale forklaringsvariablene vi har diskutert over. Sjokk kan endre premissene for en bedrifts strategi, slik at forretningsmodeller og strategier må tilpasses i større grad enn i normale tider. Følgelig kan sjokk medføre at bedrifter må gjøre betydelige endringer i aktiviteter og ressurser. Hvordan bedrifter responderer på sjokk kan være helt avgjørende for fremtidige prestasjoner. Mot slutten av kapitlet forklarer vi hvordan bedrifter kan og bør respondere i sjokktilfeller.

2.3.1 Eksterne sjokk

”Endringer i bedrifiers eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd (diskontinuitet) i den “normale” konkurransesituasjonen gjennom å ha en negativ/positiv effekt på majoriteten av bedrifter i et marked, og hvor kilden til bruddet er eksogent gitt for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet”

(Lien, Knudsen & Baardsen, 2016, s. 232)

Det er flere aspekter ved definisjonen av eksterne sjokk over, som bør bemerkes og forklares grundigere. Først av alt, så skal det være et tydelig brudd i det som ansees å være den normale konkurransesituasjonen, dette forklares grundigere i *avsnitt 2.3.2*. I slike tilfeller må bedrifiers strategi tilpasses og/eller endres i takt med endringer i omgivelsene. Definisjonen peker videre på at majoriteten av bedriftene i et marked skal påvirkes, for at noe skal betegnes som et sjokk. Med andre ord vil ikke en hendelse som påvirker én enkelt bedrift kunne defineres som et sjokk. Sjokket skal i tillegg være eksogent gitt for majoriteten av bedriftene i et marked, noe som indikerer at kilden til sjokket skal komme utenifra og ikke skyldes bedriftene selv. Til tross for dette så kan et sjokk være initiert av enkelte bedrifter, eksempelvis som følge av nye forretningsmodeller eller ny teknologi.

Litteraturen skiller mellom forskjellige typer sjokk, hovedsakelig kan vi nevne tre ulike. De mest vanlige sjokkene er regulatoriske-, økonomiske- og teknologiske sjokk. Mest sentralt for denne utredningen og case-studiet vi har gjort er teori knyttet til teknologiske sjokk. Regulatoriske sjokk er også til dels relevant for utredningens analyse, og vi vil derfor gi en kortfattet beskrivelse av slike sjokk under.

Et regulatorisk sjokk refererer til når myndigheter endrer lover eller reguleringer (Lien m. fl., 2016). Det er da snakk om reguleringsendringer som har betydning for majoriteten av bedriftene i et marked. Et regulatorisk sjokk kan eksempelvis springe ut av endringer i konkurranselovgivning i et land, eller mellom land. Deregulering av markeder, eller oppheving av monopoler er andre eksempler på regulatoriske sjokk.

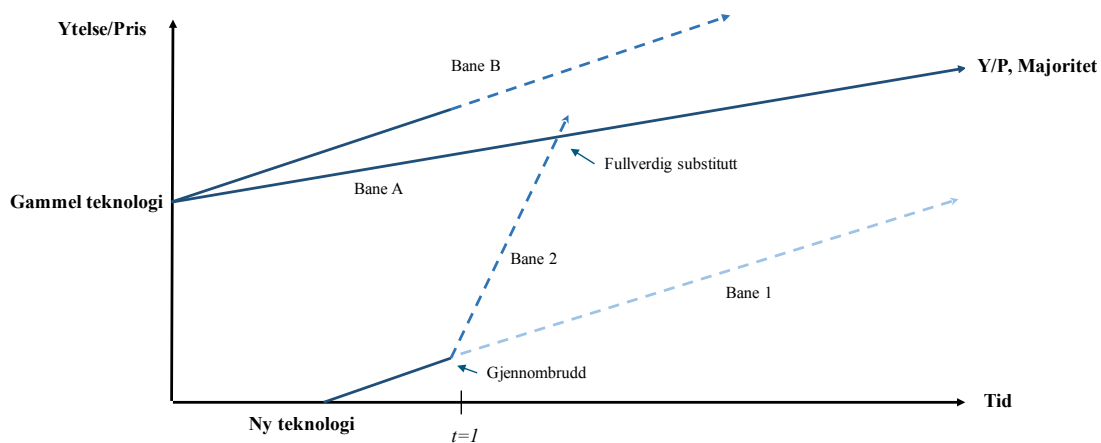
2.3.2 Teknologiske sjokk

Teorien beskriver teknologiske sjokk som betydelige endringer innen teknologi, som gjør det mulig å levere varer eller tjenester på en nye måter (Lien m. fl, 2016). Dette enten ved å levere eksisterende produkter og/eller tjenester med høyere kvalitet og lavere pris, eller ved å levere noe helt nytt til kundene som følge av mulighetene den nye teknologien gir.

Som definisjonen av sjokk presiserer, inntreffer et sjokk når det er et tydelig brudd i den normale konkurransesituasjonen. Flere har forsøkt å forklare hva som kan identifiseres som et brudd, eller en diskontinuitet i konkurransesituasjonen. Tushman og Anderson (1986) gjør et forsøk på å forklare en slik diskontinuitet for et teknologisk sjokk. En diskontinuitet defineres som tidspunktet da en teknologi får sitt gjennombrudd. Selve gjennombruddet er i teorien mer interessant, enn perioden etterpå. Tidspunktet da ny teknologi får et gjennombrudd refererer ikke nødvendigvis til når majoriteten av kundene begynner å bruke en og samme versjon, men til introduksjonen av et nytt produkt som medfører uforventet høy etterspørsel (Argyres, Bigelow & Nickerson, 2015). Et slikt gjennombrudd, og det faktiske bruddet i konkurransesituasjonen vil, sett i ettertid, ofte inntreffe tidlig i fasen for en ny teknologi. For bransjen ansees sjokket som inntruffet når forventningene og således etterspørselen etter et nytt produkt endrer seg brått. I perioden etter gjennombruddet vil forventningene stige ytterligere, og med tid vil den nye teknologien substituere den eksisterende. Perioden før gjennombruddet vil preges av stor usikkerhet i omgivelsene og i økonomiske betingelser. Grunnen til det er at perioden karakteriseres av stadige teknologiske forbedringer, før det til slutt vokser frem én eller noen få dominante versjoner. Dominante versjoner reflekterer at bransjen har fått en standard, og at de revolusjonerende forbedringsperiodene er over (Tushman & Anderson, 1986). Tiden som følger karakteriseres av kontinuerlige små, inkrementelle endringer av de versjonene som har vokst frem.

Christensen (1997) forsøker i sin modell å illustrere hvordan etablerte bedrifter, i et marked der et teknologisk sjokk inntreffer, står overfor et dilemma. Dilemmaet oppstår fordi bedrifter må ta viktige avgjørelser i perioder med ekstremt stor usikkerhet. Det vil være stor usikkerhet relatert til om en teknologi slår an, når det skjer og hvilken versjon som har det største potensialet (Anderson & Tushman, 1990). Denne usikkerheten hersker i perioden mellom 'ny teknologi' og ' $t=1$ ' i *figur 3*. Når gjennombruddet inntreffer, vil det etter all sannsynlighet være for sent for bedrifter å bestemme seg for å satse.

I modellen til Christensen (1997) under, vises det langs x-aksen at ny teknologi blir funnet opp (*figur 3*). Punktet 'ny teknologi' refererer til selve innovasjonen. Fra dette punktet er det mange muligheter. Det dannes derfra umiddelbare forventninger knyttet til utviklingen av teknologien, og banen som vil følges over tid (*bane 1*). Gjennombruddet antas, som forklart over, å være når forventningene til den nye teknologien brått endrer seg, og etterspørselen påvirkes markant. Dette bruddet er illustrert ved overgangen fra *bane 1* til *bane 2*. Y-aksen viser forholdet mellom ytelse og pris. Ut fra y-aksen illustrert ved *bane A*, ser vi det ytelse/pris-forholdet (videre *y/p*-forholdet) majoriteten i markedet etterspør. Ved *bane B* vises *y/p*-forholdet til den eksisterende teknologien. Det er som oftest et gap mellom *y/p*-forholdet majoriteten etterspør, og det forholdet den etablerte teknologien faktisk evner å tilby. Det vil være kunder i markedet som verdsetter den fulle ytelsen til teknologien, men *bane A* illustrerer etterspørselen til majoriteten, og ikke mindre grupper. Når *bane 2* treffer *bane A*, har den nye teknologien tatt igjen den eksisterende. Fra dette tidspunktet representerer den nye teknologien et fullverdig substitutt for majoriteten av kundene i markedet. Hvorvidt den nye teknologien vil tilby et *y/p*-forhold som forbigår *y/p*-forholdet til den gamle teknologien eller ei (om *bane 2* krysser *bane B*, eller fortsetter i bane mellom *A* og *B*), er usikkert. I noen tilfeller kan kapabilitetene, og således *y/p*-forholdet til gammel teknologi teknisk sett være bedre, men så fort den nye teknologien representerer et fullverdig substitutt for majoriteten i markedet så spiller det liten rolle.



Figur 3

2.3.3 Effekter av teknologiske sjokk

Litteraturen presenterer tre overordnede effekter av eksterne sjokk (Lien m. fl., 2016). Effektene som forklares under har bakteppe i ressursbasert- og aktivitetsbasert teori. Vi vil rette fokus mot hvordan effektene utspiller seg ved et teknologiske sjokk, da dette er mest relevant for vår analyse. De tre effektene teorien skiller mellom, er henholdsvis økt usikkerhet i omgivelsene, endret etterspørsel etter og tilgang på kapital samt endringer i prestasjonslandskapet. For teknologiske sjokk er den førstnevnte effekten ofte den som viser seg først, og usikkerheten tenderer til å være særlig stor for denne typen sjokk.

2.3.3.1 *Usikkerhet i omgivelsene*

Det ligger i ordet usikkerhet at det er vanskelig å predikere utfallet av noe. Dermed er dette en effekt som bedriftene vanskelig kan innkalkulere i forretningsplaner og strategier. Hvor stor usikkerhet det er i ulike sjokktilfeller, vil avhenge av flere faktorer. Sjokkets varighet, graden av endring og konkurrenter og andre interessenters respons, er med på å gjøre usikkerhet problematisk for bedrifter å håndtere (Lien m. fl., 2016). Følgelig bør bedrifter handle annerledes og mer varsomt hvis bransjen er eksponert for stor usikkerhet. Som vi var inne på i avsnittet over, er det forbundet stor usikkerhet til perioden før et teknologisk gjennombrudd finner sted. Empirisk forskning viser at usikkerheten øker også i etterkant av teknologiske gjennombrudd (Tushman & Anderson, 1986).

Når ny teknologi utvikles tar det gjerne tid før den eventuelt slår an eller ikke. På bakgrunn av dette, kan bedrifter forvente relativt lange perioder med usikkerhet, i forkant av sjokket/gjennombruddet til en teknologi. Banebrytende teknologiske varianter er i de aller fleste tilfeller et resultat av mange år med utvikling.

Når nye radikale produkter eller tjenester vinner frem, så følger en periode da mange ulike modeller eller versjoner testes ut. Over tid utvikler det seg én eller få ”dominante” varianter som vinner teknologikampen (Tushman & Anderson, 1986). Hvordan bedrifter forholder seg til og handler i slike perioder med usikkerhet, vil være helt avgjørende for fremtiden. Særlig oppstår det usikkerhet knyttet til om noen av variantene i det hele tatt slår an, i så fall hvilke(n) variant og ikke minst når dette vil skje. Det kan være svært vanskelig for bedrifter å fatte beslutninger i slike situasjoner, dette fordi det er forbundet stor risiko med

beslutningene. Hvis en bedrift velger å satse umiddelbart, kan den risikere å endre organisasjonen, forretningsmodellen og/eller allokere ressurser på en måte som senere viser seg å ikke være fornuftig. Hvis bedriften avventer er det stor risiko forbundet med å være ”for sen”, særlig i tilfeller med ny teknologi.

Økt usikkerhet er en effekt som stort sett alltid er forbundet med teknologiske sjokk. Bedrifter bør ta avgjørelser fort, men det er generelt vanskeligere å ta avgjørelser når usikkerheten øker. De etablerte bedriftene i et marked står i slike tilfeller overfor et dilemma tilknyttet videre strategi. Dilemmaet oppstår fordi bedrifter står overfor to valg når et teknologisk sjokk inntreffer, henholdsvis å satse eller å vente. Beslutningene som må tas er for de aller fleste bedrifter vanskelige, viktige og helt avgjørende for fremtiden.

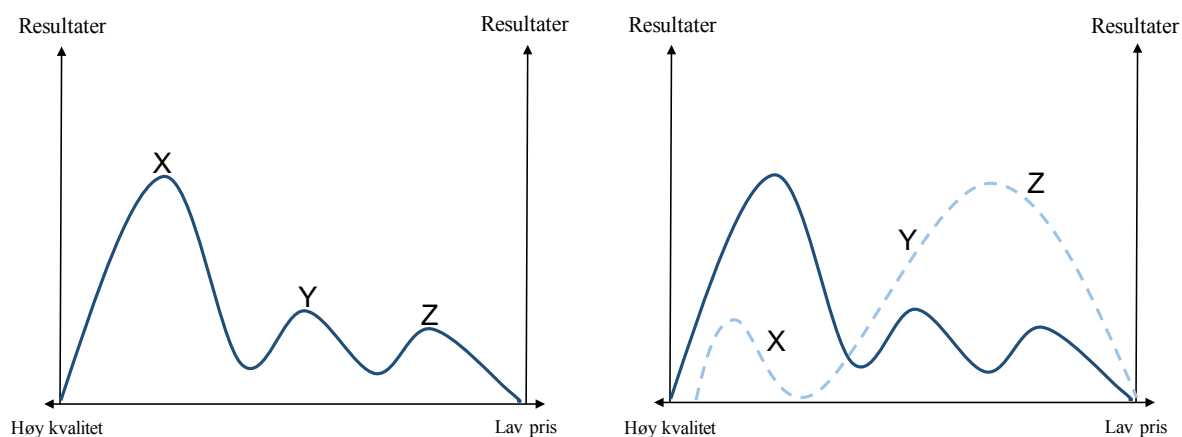
2.3.3.2 *Endret etterspørsel etter og tilgang på kapital*

Når et sjokk inntreffer er det også vanlig at de økonomiske forutsetningene påvirkes. Ved teknologiske sjokk er ofte implikasjonene av denne effekten noe annerledes enn for andre type sjokk. Empirisk analyse viser at tilgangen på kapital ofte øker i perioder med stor teknologisk endring (Tushman & Anderson, 1986). Det er verdt å merke seg at den økte kapitalen da særlig allokeres til de bedrifter som benytter den nye teknologien. På samme tid kan man ofte se en betydelig nedgang i både etterspørsel etter og tilgang på kapital for bedrifter som benytter gammel teknologi. Dette kan ved første øyekast virke rart, men det er også et rasjonelt funn. At en må satse for å tjene gode penger er et resonnement som i dette tilfellet er særlig treffende. Ny teknologi trenger kapital for å slå an, og dersom den det skjer vil store gevinster kunne høstes av investeringene. Investorer er ofte redd for å gå glipp av store muligheter og høy avkastning. Den totale tilgangen på risikokapital tenderer således til å øke i tider med stor usikkerhet.

I prestasjonslandskapet som ble presentert i *avsnitt 2.1.3* så kan denne effekten illustreres. I tiden før sjokket representerer x-aksen i landskapet overlevelseslinjen for bedriftene, henholdsvis må de være posisjonert over aksen for at de skal ha positive resultater (Lien m. fl., 2016). Dette minimumskravet vil endre seg dersom økonomiske betingelser endres som følge av sjokk. Hvorvidt overlevelseslinjen vil flyttes oppover eller nedover vil avhenge av om etterspørsel og betingelser fra kreditorer strammes inn eller løsnes på etter sjokket.

2.3.3.3 *Endringer i prestasjonslandskapet*

Denne effekten er i de fleste tilfeller av teknologiske sjokk den sterkeste. Når et teknologisk sjokk inntreffer vil ny teknologi være med på å skape nye posisjoner i markeder, noe som kan påvirke lokaliseringen av gamle posisjoner og deres lønnsomhet. I forbindelse med et teknologisk sjokk vil nye topper kunne vokse frem, eksisterende topper vil kunne bli lavere eller høyere og/eller en bedrifts lokalisering i forhold til en topp vil kunne forandre seg i prestasjonslandskapet (Lien m. fl., 2016). Sjokk kan medføre endringer i bransjestrukturer og verdien av ressurser og aktivitetssystemer, som eksempelvis kan gi seg utslag i endringer som vist i prestasjonslandskapet i figuren under.



Figur 4

Teknologiske sjokk kjennetegnes ofte av at endringene er irreversible. Dersom ny teknologi etableres og endrer konkurranselandskapet, er det sjelden at dette er en forbigående endring som vil reverseres (Lien m. fl., 2016). Dette bør sees i sammenheng med teorien om økt usikkerhet, som ble presentert i *avsnitt 2.3.3.1*. Hvis endringene i markedet er irreversible, så er konsekvensene av å ikke henge med på markedstrendene ekstremt store.

Når et teknologisk sjokk inntreffer kan både lønnsomheten til en eksisterende posisjon og/eller lokaliseringen til ulike posisjoner forandres. Dersom ny teknologi substituerer eksisterende teknologi, vil lønnsomheten til posisjoner som benytter eldre teknologi etter all sannsynlighet avta. Som vi var inne på i *avsnitt 2.2.1*, vil ny teknologi kunne medføre betydelig verdireduksjon for den substituerte teknologien, og vi kan forvente drastiske fall i lønnsomhet.

Det er flere grunner til at prestasjonslandskapet forandrer seg som følge av teknologiske sjokk. For det første endrer kunder ofte preferanser og valg i tider etter sjokk. Det være seg om de blir mer økonomisk bevisste, om de ønsker å spare tid og bli mer effektive, eller generelt om de endrer kundeatferd fordi noe virker bedre og mer kundevennlig. Investorer endrer som oftest også preferanser i sjokktider, noe vi var inne på i forrige avsnitt. Da prestasjonslandskapet ble presentert tidligere, forklarte vi at lokaliseringen til en posisjon i landskapet blir bestemt av kundenes preferanser og teknologien som er tilgjengelig for å betjene dem (Lien m. fl., 2016). Endringer i prestasjonslandskapet som følge av sjokk, vil medføre endringer tilknyttet posisjoner og deres tilhørende strategier, aktiviteter og ressurser.

Et vanlig scenario for teknologiske sjokk er at lønnsomheten til en posisjon faller, mens lokaliseringen forblir uforandret. Med andre ord vil det ikke etter sjokket være noe bedre måte kundene i den aktuelle posisjonen kan betjenes på, ved at bedriften endrer noen aktiviteter (Lien m. fl., 2016). I slike tilfeller har bedriftene to muligheter; å bli der de er eller å reposisjonere seg til en mer lønnsom posisjon i markedet. Sistnevnte vil være forbundet med høyest kostnad og risiko.

Vi vil i det videre illustrere et scenario der både lønnsomheten og lokaliseringen til en posisjon endres som følge av et sjokk. Dersom dette er tilfelle kan en bedrift eksempelvis etter sjokket være lokalisert til siden for en topp, mens de før var på en topp – eller motsatt. Hvis dette skjer vil også logikken knyttet til strategien i en gitt posisjon endres (Lien m. fl., 2016). Bedrifter vil da oppleve å få tilbakemeldinger fra omgivelsene om at strategien de følger ikke lengre er optimal for den gitte posisjonen. Fra aktivitetsbasert teori (Porter, 1996) vet vi at en bedrift da ikke lengre vil være internt tilpasset. Bedriften har i dette tilfellet også to valg, hvorav ingen av valgene er å bli der de er. Bedriften vil kunne utføre et lokalt søk ved å gjøre små endringer i sin aktivitetskombinasjon, for å bevege seg mot toppen de er posisjonert til siden for. Det andre alternativet bedriften har er å reposisjonere seg, henholdsvis bytte topp og underliggende strategi. Dette kalles i litteraturen radikale endringer, og skjer ved at bedriftene gjør betydelige endringer i posisjonen og de tilhørende aktivitetene og ressursene.

2.3.4 Radikale endringer og reposisjonering av bedrifter

Som forklart tidligere, vil mindre aktivitets- og beslutningsendringer (lokale søk) kunne føre bedrifter nærmere eller lengre fra toppen i prestasjonslandskapet. En bedrift vil av tilbakemeldingene fra omgivelsene kunne tolke hvorvidt endringene de iverksetter slår positivt eller negativt ut, og dermed om den beveger seg nærmere toppen eller ikke. Radikale endringer er derimot ikke mulig ved lokale søk, fordi det krever avveininger mellom posisjoner og de tilhørende aktivitetene og ressursene.

Som nevnt tidligere i dette kapitlet, medfører teknologiske sjokk ofte permanente endringer. Hvis et marked blir utsatt for permanente endringer indikerer det at aktørene i det utsatte markedet også må endre seg. I slike tilfeller kan det bli rasjonelt for bedrifter å gjøre radikale endringer i sin strategi. Stor usikkerhet gjør det imidlertid vanskelig for en bedrift å vite hvordan den bør respondere. Strategien bedriften velger kan bli helt avgjørende for fremtidige prestasjoner.

Som forklart i *avsnitt 2.1.1.2*, dreier posisjonering seg om å besitte ressurser og utføre aktiviteter som er vanskelige for konkurrenter å imitere. En bedrift vil ved radikale endringer måtte endre aktiviteter, ressurser og strategien som ligger til grunn for å være posisjonert i det aktuelle markedet (Lien m. fl., 2016). For at bedriften skal klare å posisjonere seg på en ny topp, må den utføre aktiviteter som er logisk konsistente. Bedriften bør i tillegg forsøke å gjøre endringene på kortest mulig tid, for å overleve med minst mulig tap. Igangsetting av radikale endringer innebærer således stor risiko.

En bedrift vil sjelden velge å reposisjonere seg dersom de må anskaffe alle ressursene som kreves for den nye posisjonen. Dette kan vi forstå ved å koble sammen ressursbasert teori (Barney, 1991), aktivitetsbasert teori (Porter, 1996) og det vi nå vet om teknologiske sjokk (Lien m. fl., 2016). Mange ressurser tar lang tid å anskaffe, fordi de må akkumuleres. Ressurser som omsettes i markeder, er som oftest de enkleste å anskaffe men også de letteste å imitere. Slike ressurser evner dermed i liten grad å skape varige konkurransefortrinn (Dierickx & Cool, 1989). Vi kan av dette forstå at dersom en bedrift vil reposisjonere seg, vil reposisjoneringen etter all sannsynlighet innebære både anskaffelse av nye, men også utnyttelse av eksisterende akkumulerte ressurser. Anskaffelse av nye ressurser kan i noen

tilfeller innebære at bedrifter ender opp med å substituere egne ressurser, fordi det blir nødvendig i den nye strategien.

De eksisterende ressursene en bedrift besitter før reposisjonering, antas å være de aller viktigste for den nye posisjonen. Reposisjonering er kun rasjonelt hvis en bedrift besitter unike ressurser som kan være verdifulle i en ny posisjon. Nettopp fordi den strategiske funksjonen til ressurser er å unngå imitasjon av en posisjon (Lien m. fl., 2016). Hvis en bedrift reposisjonerer seg kun ved bruk av nye, enkelt tilgjengelige, ressurser vil den nye posisjonen være lett å imitere og således lite konkurransedyktig. For at en bedrift skal oppnå varige konkurransefortrinn i en posisjon, må ressursene den har være beskyttet mot imitasjon og substitusjon fra konkurrenter. Som vi vet fra tidligere er det tilnærmet umulig å kjøpe slike ressurser i effektive markeder, de må akkumuleres over tid (Dierickx & Cool, 1989). En reposisjonering basert kun på nye ressurser vil representere en svært utsatt strategi, da en bedrift ikke har fortrinn og er sterkt eksponert for imitasjon.

Vi vet at en bedrift ikke lengre er intern tilpasset, hvis lokaliseringen til posisjonen den er i endres som følge av et sjokk. Bedriften vil da oppleve å få tilbakemeldinger fra omgivelsene om at kombinasjonen av beslutningene som fattes, ikke lengre er den beste for å levere verdi til kundene (Lien m. fl., 2016). Det er ikke rasjonelt for en bedrift i denne situasjonen å bli værende i den gamle posisjonen etter sjokket. Bedriften vil enten utføre lokale søk, eller radikale endringer, som forklart over. Det sier seg selv at små endringer i aktiviteter og ressurser vil være mer overkommelige enn radikale. Radikale endringer krever store utskiftninger i både ressurser, aktiviteter og strategier. Det tar tid, er komplisert og svært risikabelt for en organisasjon å gjennomgå radikale endringer.

Lien, Knudsen og Baardsen (2016) hevder at radikale endringer er mer gjennomførbart når en bedrift ikke lengre er internt tilpasset. Grunnen er at det er lettere for de involverte å se at noe må gjøres, når omgivelsene gir klare tilbakemeldinger om at den opprinnelige posisjonen ikke lengre er optimal. Med andre ord kan et sjokk som negativt endrer lokaliseringen til en posisjon, medføre at ledelsen i selskaper møter mindre motstand og mer forståelse når de forsøker å gjøre store endringer. Det er likevel viktig å presisere at det er forbundet store utfordringer knyttet til radikale endringer, og bedrifter må i slike tilfeller belage seg på at både aktiviteter og ressursinnsats må endres betraktelig.

2.3.5 Gjennomføring av endringer

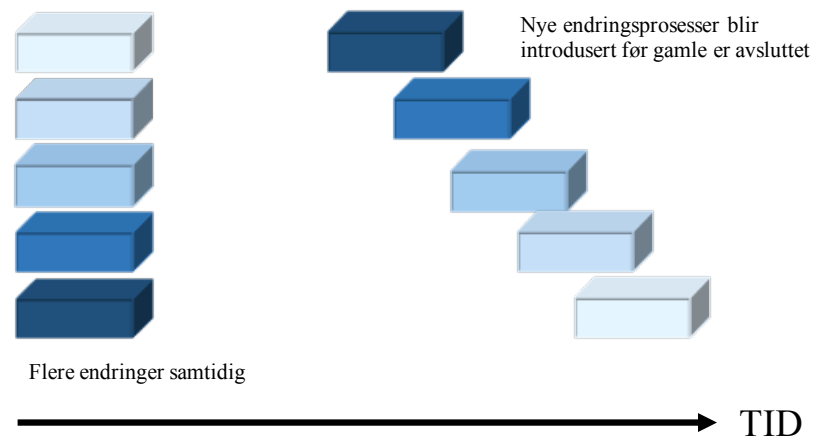
I det videre ser vi på teorier som forsøker å forklare *hvordan* bedrifter på best mulig måte kan forberede seg på og håndtere eksterne endringer. Særlig viktig er endringsdyktighet når bedrifter gjør radikale endringer i strategiene sine. Hvilke ressurser bedrifter har og hvordan de best brukes, samt hvilke aktiviteter de gjør og om de bør endres er i det videre helt sentralt. Bedrifter bør forberede organisasjonen og gjennomføre endringer på en måte som er bærekraftig for bedriften, de ansatte og fremtiden.

Det er mye som er viktig for at en bedrift skal takle endring bra. Det finnes ingen perfekt måte å gjøre endringer på, derav ingen perfekt teori som forklarer hvordan endringer bør gjennomføres til punkt og prikke. Det finnes likevel enkelte grep en bedrift kan gjøre for å opparbeide endringsdyktighet i organisasjonen. I forkant av endringsprosesser bør enhver bedrift minst gjøre tre analyser. Det bør klareres hva som skal endres, hvorfor det skal endres, og hvor det skal endres (Meyer & Stensaker, 2011).

I litteraturen blir endringsledelse tradisjonelt trukket frem som noe som trengs i det sjeldne, fordi bedrifter antas å være relativt stabile over tid. Lewin (1947) presenterer en mye brukt modell for endring, med tre faser; destabilisere, endre, stabilisere. Denne modellen og mye annen litteratur ser på endring som en unntakstilstand for bedrifter, og antar at de er relativt stabile. Nyere forskning og empiri viser at dette for mange selskaper ikke er tilfelle. Svært mange bedrifter er i kontinuerlig endring med flere parallelle endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011). Vi vil i det følgende ta utgangspunkt i litteratur om kontinuerlig endring, som er relativt ny og relaterbar til de endringsmønstre vi har observert blant norske bedrifter i nyere tid.

2.3.6 Multiple endringsprosesser

Vi har tidligere i dette kapittelet forklart at teknologiske sjokk ofte er permanente, noe som kan føre til at bedrifter velger å gjøre radikale endringer i sine strategier. Vi kan således forstå at respons på teknologiske sjokk kan innebære flere og samtidige endringsprosesser for organisasjoner, da radikale endringer medfører betydelige endringer både i aktiviteter og ressurser. Meyer og Stensaker (2011) illustrerer i en modell, det de basert på sin forskning mener er et riktig bilde på hvordan organisasjoner forholder seg til slike endringer.



Figur 5

Til venstre i *figur 5* illustreres det at en bedrift til en hver tid står overfor endringsprosesser og -prosjekter. Dette kan være forskjellige type endringer, og de kan foregå på forskjellig nivå i organisasjonen. Dersom slike endringsprosjekter er dårlig koordinert og peker i ulike retninger for organisasjonen, kan bedriften få problemer med å gjennomføre og implementere endringene (Meyer & Stensaker, 2011). Multiple endringer bør derfor harmonisere og koordineres for å oppnå best mulige resultater. Til høyre i figuren illustreres det hvordan bedrifter igangsetter nye endringsprosjekter før de avslutter tidligere prosesser. Meyer og Stensaker (2011) hevder å ha empiriske funn som konstaterer at de fleste bedrifter står overfor slike kontinuerlige endringsprosesser, og de avkrefter at stabilitet i organisasjoner er det normale. I sin litteratur presenterer de også en løsning på hvordan bedrifter best bør håndtere slike endringsprosesser. Det argumenteres for at organisasjoner som står overfor multiple endringsprosesser må forsøke å se helheten og samtidig tenke langsiktig. Nettopp dette legges til grunn i det som av forfatterne forklares som endringskapasitet.

2.3.7 Endringskapasitet

Hvis det å respondere på et teknologisk sjokk medfører at bedrifter må gjennomføre multiple endringer, er det viktig med endringskapasitet. Teori om endringskapasitet forsøker å forklare egenskaper som er viktige for å mestre komplekse og simultane endringer i en organisasjon. Det finnes kjennetegn på endringsdyktighet og -kapasitet i bedrifter, Meyer og Stensaker (2011) trekker frem noen i sin litteratur. Endringskapasitet handler om å gjennomføre endringer slik at man legger til rette for effektive fremtidige endringsprosesser.

I *avsnitt 2.2.1* var vi inne på dynamiske ressurser, noe endringskapasitet er et eksempel på. Skillet mellom dynamiske kapabiliteter/ressurser og endringskapasitet er flytende. Forklaringen på at endringskapasitet er en dynamisk ressurs, ligger i at evnen til å gjennomføre endringer (endringskapasitet) forutsetter evne til å oppfatte hvilke endringer som må gjøres (dynamiske kapabiliteter). Teorien påpeker at fokuset på endring må balanseres opp mot fokus på daglig drift. Bedrifter må gjøre realistiske vurderinger av gevinster både på kort og lang sikt, opp mot de kostnadene som følger med. Endringskapasitet handler mer abstrakt om evnen bedrifter har til å gjennomføre multiple endringer, slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. Dersom en bedrift har bygget god endringskapasitet, vil de kunne gjennomføre endringer med et lavere produksjons- og effektivitetstap enn bedrifter som ikke har samme kapasitet. Kostnader for de enkelte endringene vil avspeile bedriftens avveining mellom lønnsomhet på kort og lang sikt. Endringskapasitet henviser til om organisasjoner evner å gjennomføre endringer samtidig som de fokuserer på daglig drift.

Evnen til å fokusere på daglig drift mens endringer pågår, henholdsvis endringskapasitet, avhenger av tre faktorer (Meyer & Stensaker, 2011). Først av alt avhenger det av ledelsens evne til å mobilisere for gjennomføring av endringer. Videre handler det om hvordan ansatte responderer/reagerer på endring. Den tredje og siste faktoren som påvirker endringskapasitet, dreier seg om bedrifters etablerte strukturer og rutiner for endring. Dersom bedrifter utvikler gode egenskaper på disse tre arenaene, så snakker vi om god endringskapasitet.

2.3.7.1 Samspill mellom ledere og ansatte

Ledelsens grep og ansattes respons henger nøye sammen. Ledelsen bør fokusere på forventet respons hos ansatte når de planlegger endringer, og lytte til ansattes ønsker om organisering og deltakelse i endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011). Det er ofte, og naturlig i endringsprosesser, at mange ansatte mister motivasjon på arbeidsplassen. Det er viktig at ledelsen gjør riktige grep for å få alle de ansatte med seg, når fremtiden til organisasjonen trues. Dersom ansatte overveldes av endring, og med det ikke evner å ha fokus på sine arbeidsoppgaver, er endringskapasitet ikke til stede. Dette henger sammen med at de ansatte er den viktigste ressursen for å ivareta daglig drift i en organisasjon. Mislykkes ledelsen med å mobilisere og motivere de ansatte, vil endring være vanskelig og den daglige driften vil påvirkes.

Det er vanlig å snakke om endringsvegring hos ansatte ved store endringsprosesser. Endring skremmer mange, men noen vil imidlertid alltid se muligheter for endring. Ledelsen vil på mange vis testes når bedriften gjennomgår store endringsprosesser. At de evner å klargjøre de ansatte er da en av de viktigste faktorene for å ivareta den daglige driften, og således lykkes med enkeltstående og fremtidige endringer (Meyer & Stensaker, 2011). Det bør fokuseres på motivasjon, forståelse, synlighet, deltakelse, trivsel, sykefravær, ivaretagelse, samarbeid, informasjon for å nevne noe. Med andre ord kan endringsprosesser være både svært komplekse og kostbare. Jo bedre ledelsen jobber i forkant av endringer slik at de ansatte både er forberedt og forstår hvorfor endring må til, jo mer smertefritt vil endringer kunne gjennomføres. Adams, Hayes og Hopson (1976) presenterer reaksjonskurven, en modell som forsøker å belyse de ulike stadiene opplevd for en ansatt i en endringsprosess. Modellen kan forstås både på ledelses- og organisasjonsnivå. Det presenteres 7 ulike steg fra en endring eller et sjokk inntreffer, til implementering faktisk er en realitet. Ledelsen bør forberede seg på at dette er et forventet reaksjonsmønster ved endring. Jo bedre en er kjent med og klargjort for å takle dette, jo mer effektivt vil organisasjonen kunne takle prosessen. De syv fasene er henholdsvis; sjokk, fornektelse, bevissthet, aksept, testing, søk etter mening og integrering. Det er vanlig at selvtilliten i organisasjonen svekkes noe i sjokkfasen, før den tar seg noe opp igjen i fornektelsesfasen. Bedriften kan forvente stor nedgang i selvtillit fra fase to til og med fase fire, hvor bunnpunktet for selvtillit antas å være nådd. Hvis endringsprosessen kommer så langt at aksept blir et faktum, vil selvtilliten i organisasjonen stige frem til integreringsfasen.

2.3.7.2 *Endringer og tid*

Så langt utelater den presenterte teorien om endringskapasitet en vurdering av tidsaspektet tilknyttet balansering av endringer og daglig drift. Tiltakene som nevnes må også bidra til vedvarende endringskapasitet, henholdsvis at neste endringsprosess lettere lar seg gjennomføre. Det er viktig at de tre overnevnte faktorene innehar et visst fokus som bidrar til å bygge kapasitet på sikt (Meyer & Stensaker, 2011). Kortsiktige tiltak som ikke gjør at bedriften i fremtiden takler endringer bedre, vil ikke gjøre at bedriften utvikler endringskapasitet. Også kostnader bør vektes inn i vurderingen av endringskapasitet hos bedrifter. Dette er fordi kravet om langsiktighet må ivaretas, dvs. at endringskapasitet også handler om å ruste seg for fremtidige endringer, ikke bare å takle de enkeltstående. De tre vanligste kostnadene som bør vurderes er; fall i produktivitet, redusert effektivitet og direkte

kostnader. Uten at ledelsen er klar over slike kostnader, vil de vanskelig kunne foreta gode avveininger mellom daglig drift og endring.

Endringskapasitet kan kort og godt oppsummeres slik; bedrifters evne til å gjennomføre multiple endringer til minimum kostnad på lang sikt. Teorien over tilsier at følgende kjennetegn er å finne i bedrifter som har endringskapasitet; endringer kan gjennomføres med lavere produksjons- og effektivitetstap, ansatte og ledere har samstemte interesser, ledelsen har god kompetanse på endringsledelse, ansatte er vant med høy takt av endring, ansatte ser endringer som en naturlig del av bedriften og sist klare rutiner og rammer for omstillingsprosesser.

2.4 Oppsummering

Vi har i denne delen presentert teori som er relevant for å forstå hvordan teknologiske sjokk kan påvirke bedrifter, og hva bedrifter kan gjøre hvis de rammes av slike sjokk. Egenskaper ved bedrifter er den viktigste forklaringen prestasjonsforskjeller (McGahan & Porter, 1996). Posisjoner, aktiviteter og ressurser er egenskaper ved bedrifter som er særlig viktig for forståelsen av disse prestasjonsforskjellene (Barney, 1991; Porter, 1996). Eksterne sjokk kan medføre endringer i lønnsomhet, bransjestrukturer og verdien av ressurser og aktivitetssystemer. Bedrifter som blir utsatt for slike sjokk kan oppleve at deres lønnsomhet, aktiviteter og ressurser blir mindre verdifulle enn før. Bedrifter kan respondere på sjokk ved å gjøre radikale endringer, som innebærer at både ressurser, aktiviteter og underliggende strategier endres betydelig (Lien, m. fl., 2016). Som oftest vil radikale endringsprosesser bety mange, samtidige endringer i en organisasjon. Ved slike multiple endringsprosesser er endringskapasitet særlig viktig (Meyer & Stensaker, 2011).

3. METODE

Metode kan sies å være de teknikkene og prosedyrene som benyttes for å samle inn og analysere data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I denne delen av utredningen vil vi stegvis presentere og begrunne oppgavens metodiske tilnærming. Valg av forskningsdesign, metode, samt forhold ved datainnsamlingen og analysen vil bli vurdert. Avslutningsvis diskuterer vi metodiske utfordringer og begrensinger, samt etiske vurderinger.

3.1 Forskningsdesign

Med forskningsdesign menes et generelt rammeverk for hvordan en skal gå frem for å innhente og analysere data for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders m. fl., 2012). Vanligvis skiller vi mellom tre hovedtyper design. Eksplorativt design, som er utforskende, , deskriptivt design, som er et beskrivende, og forklarende design, som ser på årsaks- og virkningsforhold.

Studien vår er i hovedsak utforskende. Forskningsspørsmålet er åpent og vi ønsker å skaffe oss innsikt i hvordan Posten klarte å omstille seg, og skape videre vekst etter at brev volumene falt ved årtusenskiftet. Slike studier er spesielt nyttige når en ønsker å få dypere forståelse for et tema. Det utforskende designet gjør at vi kan benytte eksisterende teori kombinert med nye data som samles inn (Saunders m. fl., 2012). Vi får mulighet til å utvikle egne forklaringer basert på de observasjonene vi gjør. Videre er utforskende studier fleksible, hvilket tillater oss å gjøre tilpasninger underveis basert på ny informasjon og innsikt som dukker opp i løpet av prosessen. Imidlertid vil studiens fleksible karakter gjøre at vi har mindre kontroll. Dette setter høye krav til vår innsamling og analyse av informasjon.

Som en del av utredningen skal vi utarbeide et forretningscase. Forretningscaset beskriver Postens situasjon og endringer i kjølvannet av det teknologiske sjokket. Utredningen vår inneholder således et deskriptivt element, som presenterer det konkrete handlingsforløpet til case-bedriften. Forretningscaset danner grunnlaget for at vi senere skal kunne gjøre en faglig analyse av hvordan Posten responderte på det teknologiske sjokket. Den deskriptive studien

kan således anses som forløperen til den utforskende studien (Saunders m. fl., 2012).

3.1.1 Forskningstilnærming

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) finnes det hovedsakelig to teoretiske tilnærminger for å besvare et forskningsspørsmål. En deduktiv tilnærming, som innebærer at en benytter eksisterende teori til å teste innsamlet data og en induktiv tilnærming, som bruker innsamlet data til å utvikle ny teori. Man kan med andre ord si at en deduktiv tilnærming innebærer testing av teori, mens en induktiv tilnærming vil utvikle teori.

Hensikten med denne studien er verken å teste eksisterende teori eller å utvikle ny. Vi ønsker i hovedsak å analysere hvordan Posten ble rammet av, og responderte da brevvolumene falt ved årtusenskiftet. For å kunne besvare problemstillingen vil vi forsøke å anvende eksisterende litteratur om teknologiske sjokk, implementering av endringer, samt ressurs- og aktivitetsbasert teori. Studien har således hovedsakelig en deduktiv tilnærming. Målet er imidlertid ikke å teste teorien. Analysedelen er kvalitativ og åpen, og vi vil bevege oss frem og tilbake mellom empiri og teori. Tilnærmingen vår kan derfor sies å inneholde et induktivt element og vi håper å kunne bidra med supplerende teoretisk innsikt. En slik kombinasjon av deduktiv- og induktiv tilnærming, kalles for en abduktiv tilnærming (Saunders m. fl., 2012).

3.1.2 Valg av metode

Det finnes to hovedmetoder for å samle inn data i forskningsprosesser, henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. Der skillet blir gjort mellom data som kan kvantifiseres (tallfestes) og data som ikke kan kvantifiseres. For de to ulike typene data vil det være hensiktsmessig å benytte henholdsvis kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode (Saunders m. fl., 2012). Studien vår har en abduktiv tilnærming, med et utforskende design. I slike tilfeller er en kvalitativ metode særlig godt egnet for å besvare problemstillingen. Kvalitative metoder tar sikte på å gå i dybden og vektlegger betydning (Thagaard, 2013). Vi fant det derfor hensiktsmessig å benytte en slik metode til denne forskningen. Det var viktig for oss å kunne gå i dybden for å utføre en grundig analyse av Postens omstilling etter det teknologiske sjokket.

Den kvalitative metoden egner seg godt til en utforskende studie som denne. Fleksibiliteten og muligheten til å gjøre endringer underveis, for eksempel i forbindelse med ny informasjon som fremkommer under intervjuer, er særlig nyttig. Hadde vi benyttet oss av et kvantitativt opplegg, og eksempelvis spørreundersøkelser, ville vi mistet mye av fleksibiliteten og vært låst til gitte spørsmål. Vi var interessert i detaljert informasjon. Dette kan kvalitative studier i større grad bidra med gjennom nær relasjon til deltakere, ved intervju eller observasjon (Thagaard, 2013).

3.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan defineres som en plan for hvordan vi skal besvare forskningsspørsmålet. Ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode kan en velge mellom flere typer forskningsstrategier, som for eksempel case-studie, etnografi og aksjonsforskning (Saunders m. fl., 2012).

Gjennom en grundig vurdering av vår forskning har vi kommet frem til at case-studie er den forskningsstrategien som passer vår problemstilling og forskningssituasjon best. Case-studier utforsker et tema eller et fenomen innenfor en kontekst, og har som formål å utvikle en helhetlig og dyptgående forståelse av den enheten som studeres (Saunders m. fl., 2012). En slik strategi er således treffende for å analysere hvordan Posten, den enheten som studeres, responderte da brevvolumene falt (konteksten). Strategien passer også bra med tanke på at vi ønsker å ha en abduktiv og kvalitativ tilnærming til forskningen. Utfordringen med case-studier er at de ofte er komplekse og krevende, vi var således forberedt på å sette av mye tid til innhenting og analyse av data.

Vi har valgt en enkel case-studie fremfor en multippel case-studie, fordi vi anser Postens situasjon som særedels interessant og spesiell. Vi ønsker å analysere hvordan Postens omlegging kan tolkes som respons på at brevvolumene falt. Enkle case-studier er ofte benyttet i nettopp slike tilfeller hvor caset anses som unikt og er et interessant analyseobjekt alene (Saunders m. fl., 2012). Med bakgrunn i dette mener vi at en enkel case-studie er den forskningsstrategien som vil belyse vår problemstilling best.

3.1.4 Forretningscase

Et case er en faktabasert beskrivelse av hendelser som faktisk har inntruffet på et gitt tidspunkt (Naumes, & Naumes, 1999). Som en del av vår utredning vil vi presentere et forretningscase som omhandler Posten i kjølvannet av det teknologiske sjokket som rammet virksomheten ved årtusenskiftet. Forretningscaset vil senere i utredningen være utgangspunktet for den kvalitative analysen, som forsøker å besvare vår problemstilling. Forretningscaset vil i vårt tilfelle være et situasjonsbasert case, der hensikten er at vi skal gjøre en analyse på bakgrunn av informasjonen som fremkommer i caset (Heath, 2006).

Som utgangspunkt for utarbeidelsen av forretningscaset benyttet vi data fra intervjuer med Postens ansatte og studier vi har gjort av selskapets årsrapporter, verdivurderinger og annen tilgjengelig og tilsendt informasjon. Vi har valgt å benytte et forretningscase som en del av vår metode. Forretningscaset er et virkemiddel som gir studenter mulighet til å anvende teori og lære gjennom analyse, basert på faktiske hendelser og problemstillinger (Naumes, & Naumes, 1999). Forretningscaset er bygget opp som en detektivhistorie, der meningen er at leseren skal samle inn og vurdere relevant informasjon underveis for å skaffe seg et bilde av Postens situasjon (Heath, 2006). Med andre ord skal sentral informasjon og hovedelementene for analysen komme frem av caset som er bygget i *kapittel 4*. Studenter som senere skal løse caset kan også samle supplerende informasjon, hvis det er relevant. Videre er tanken at studenter skal benytte relevant teori presentert i det aktuelle faget, for å analysere informasjonen og besvare forretningscasets spørsmål. Relevant teori er fremsatt i *kapittel 2*, og representerer det vi mener er sentral og viktig teori som en bør kjenne til i forkant av caseløsningen. Det blir opp til de som eventuelt senere skal benytte forretningscaset fra *kapittel 4* i undervisningssammenheng å avgjøre tidsbruk, omfang og relevant teoretisk bakgrunn som kreves. Vi tar dog høyde for at vi i utredningens analysedel går noe bredere og dypere, for å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

3.2 Datainnsamling

Før vi startet datainnsamlingen sendte vi inn et meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), da forskningsprosjekt er meldepliktig etter personopplysningsloven.

Datainnsamlingen har foregått via personlige semi-strukturerte intervjuer (ansikt til ansikt). Semi-strukturert intervju er en metode for å samle inn kvalitativ data, og som er velegnet med tanke på vår case-studie, dens analytiske problemstilling og fleksible forskningsdesign. Videre gir metoden oss nærhet til intervjuobjektene og muligheten til å gå i dybden for å hente ut relevant informasjon (Grønmo, 2007). Semi-strukturerte intervjuer gjør at vi får en balanse mellom fleksibilitet og stabilitet. Metoden åpner for oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, slik at vi kan vektlegge tema som viser seg å være av særlig interesse for vår problemstilling (Saunders m. fl., 2012). Det var også nyttig for oss å kunne velge ut tema og spørsmål ut fra den aktuelle respondentens bakgrunn. Dette vil ikke vært mulig ved en strukturert metode. Videre fant vi det nyttig å ha av en viss standardisering i form av intervju-tema og overordnede spørsmål. På denne måten ble det mer oversiktlig for oss å analysere og tolke intervjuobjektens svar i etterkant.

For å fremme intervjuenes reliabilitet og validitet, ble en liste med intervjuets temaer sendt til respondentene på forhånd slik at intervjuobjektene hadde mulighet til å forberede seg, og innhente supplerende dokumentasjon (Saunders m. fl., 2012). På denne måten fikk vi også fyldigere svar på spørsmålene, noe vi mener økte intervjukvaliteten.

3.2.1 Intervjuguide

Intervjuene vi gjorde tok utgangspunkt i en intervjuguide (se *appendiks, vedlegg 1*) vi utarbeidet nøye i forkant. Første delen av guiden består av en presentasjon av intervjuerne, NHH og selve masteroppgaven. Videre følger et avsnitt hvor vi informerer om anonymitet, dette mener vi var viktig da vi ønsket å få intervjuobjektene til å føle seg trygge og således få frem mest mulig relevant informasjon. Deretter startet vi intervjuene med oppvarmingsspørsmål hvor vi lot intervjuobjektet fortelle om sin bakgrunn og yrkeserfaring i vår casebedrift; Posten. Det er ofte fordelaktig å starte et intervju med slike spørsmål som kan bidra til å berolige intervjuobjektene (Thagaard, 2013). Vi opplevde oppvarmingsspørsmålene som formålstjenlige da de bidro til at begge parter ble mer avslappet og fortrolige med intervjusettingen.

En intervjuguide inneholder forslag til rekkefølgen av tema som intervjueren søker kunnskap om (Thagaard, 2013). I vår intervjuguide fant vi det hensiktsmessig å dele inn i tema basert

på Postens konsernstruktur. I 2000 ble konsernet delt inn i fem ulike divisjoner, *Kommunikasjon, Logistikk, Konsument, ErgoGroup* og *Distribusjonsnett*. Bakgrunnen for at vi valgte å inndelegge intervjuetema etter konsernstrukturen var at intervjuobjekter som har arbeidet eller arbeider i divisjonen for logistikk, ville ha best forutsetning for å kunne svare på spørsmål innenfor dette temaet. Videre ville intervjuobjekter som har arbeidet eller arbeider i divisjonen for ErgoGroup ha best forutsetninger for å besvare spørsmål innenfor dette emnet. Inndelingen ble med andre ord foretatt for å gi intervjuobjektet best mulig besvarelsesgrunnlag, i den hensikt å øke kvaliteten på intervjuene.

Vi benyttet tre av de fem divisjonene som overordnede intervjuetema. Disse ble valgt ut basert på dokumentstudier av årsrapporter og verdivurderinger i det aktuelle tidsrommet. Vi benyttet de tre divisjonene, som vi etter nøye studie konkluderte med at var mest relevante med tanke på vår problemstilling. Derunder best egnet til å avdekke hvordan Posten omstilte seg etter det teknologiske sjokket. Temaene var *Konsument* – Fra Postkontor til Post i Butikk, *Logistikk* – En offensiv Oppkjøpsstrategi og *ErgoGroup* – Satsning innen IT. Videre ønsket vi mer informasjon om nye e-initiativ som Posten lanserte i kjølvannet av det teknologiske sjokket. Dette ble dermed det fjerde intervjuetemaet. Vi ønsket også mer informasjon om organisatoriske tiltak, og hvordan omstillingene påvirket selskapet internt. Dette ble således det femte overordnede intervjuetemaet. Det siste temaet fikk navnet ”Generelt”, hvor vi stilte åpne spørsmål som var særlig relevante for vår forskning og som vi mente intervjuobjektene kunne svare på uavhengig av hvilken divisjon de tilhørte. Utvalgte spørsmål fra kategorien ”Generelt” ble dermed stilt til samtlige intervjuobjekter.

Gjennomgående for alle de seks temaene i intervjuguiden, var at flere av de tilhørende nøkkelspørsmålene var konstruert ut ifra teori om teknologiske sjokk. Vi formulerte blant annet følgende spørsmål basert på litteratur fra Lien, Knudsen og Baardsen (2016); *Hvordan var det tenkt at logistikkoppkjøp skulle være en del av Postens strategi for å svare på at teknologi truet virksomheten?* Videre var også litteratur fra Meyer og Stensaker (2011) om implementering og iverksetting av strategiske endringer sentral da vi utformet spørsmål til intervjuene. Vi formulerte spørsmål som ”*Hvordan har det å drive med flere endringsprosesser samtidig påvirket Posten?*” med bakgrunn fra denne teorien. Intervjuguiden bygger med andre ord i stor grad på litteraturen som danner bakteppet for utredningen vår. Vi brukte mye tid på å utarbeide intervjuguiden, da vi ønsket en logisk

rekkefølge og god struktur på spørsmålene. Dette mener vi ga flyt i intervjuene og gjorde det enklere for intervjuobjektet å følge med.

Vi laget etter beste evne åpne spørsmål som skulle oppmuntre intervjuobjektet til å utdype sine svar. Spørsmålene var konstruert slik at intervjuobjektet kunne begynne på et overordnet nivå. Videre var det tilrettelagt for oppfølgingsspørsmål etter hvert som vi avdekket informasjon som var særlig relevant for vår forskning. Vi startet bredt og arbeidet oss til det mer spesifikke. Et eksempel på et slik spørsmål fra intervjuguiden er; *”Hva utløste i første omgang planene om det nye salgs- og ekspedisjonsnett?”*. Spørsmålet gjør at respondenten kan greie ut om flere utløsende faktorer, i tillegg kan vi stille oppfølgingsspørsmål som for eksempel *”Hvorfor var ... en utløsende faktor?”*. Motsetningen til det åpne spørsmålet hadde vært et ledende spørsmål som *”Var det teknologiske sjokket den utløsende faktoren for det nye salgs og ekspedisjonsnett?”*. Denne typen spørsmål bidrar til at forskeren gir retning til intervjuet, og kan skape forventning til hvordan intervjuobjektet skal respondere (Thagaard, 2013). Ved utarbeidelsen av intervjuguiden, var vi særlig opptatt av å unngå slike ledende spørsmål.

Vi avsluttet med å stille intervjuobjektene spørsmål om det var noe innenfor de omdiskuterte temaene som de følte var blitt utelatt. Bakgrunnen for dette spørsmålet var å avdekke om det var sentrale elementer eller sammenhenger vi ikke hadde klart å avdekke under intervjuet, og som kunne vært viktige med tanke på problemstillingen.

3.2.2 Utvelgelse av intervjuobjekt

For å kunne gjøre en dyptgående analyse av utredningens forskningsspørsmål har vi innsnevret analysen til å omhandle konkrete tiltak Posten foretok i tidsrommet 2000-2007, og som kan anses som et svar på at brevvolumene falt rundt årtusenskiftet. For å få utfyllende informasjon fra det aktuelle tidsrommet mente vi det var hensiktsmessig at intervjuobjektene hadde god kjennskap til denne perioden, fortrinnsvis var ansatt i Posten i den aktuelle perioden. Vi ønsket et utvalg som satt på mye informasjon om det vi skulle forske på. Vi var ute etter baktanken/årsaken og strategien bak mange av de tiltakene Posten iverksatte i på begynnelsen av 2000-tallet. For å få tilgang på slik informasjon var det

hensiktsmessig at intervjuobjektene arbeidet på et høyere nivå i konsernet. Videre etterspurte vi også intervjuobjekter med lang ansiennitet i case-bedriften.

Valg av intervjuobjekter foregikk i samarbeid med vår kontaktperson i Posten. Vi sendte ham intervjuguiden med aktuelle tema for de semi-strukturerte intervjuene. På bakgrunn av denne, og de nevnte ønskene vi hadde presisert, valgte han således ut intervjuobjekter for oss. Utvalget kan minne om hva Saunders, Lewis og Thornhill (2012) karakteriserer som et ekstremt utvalg. Ved slike utvalg er personene rike på informasjon fordi de er ekstreme eller spesielle. Intervjuobjektene som ble benyttet i vårt tilfelle er spesielle i den forstand at de har svært lang ansiennitet og en stilling på overordnet nivå i casebedriften. Således har de best grunnlag for å svare på spørsmål tilknyttet vår problemstilling.

I samarbeid med våre kontaktpersoner i Posten, fikk vi tilslutt et utvalg på åtte ansatte som skulle intervjues over to hektiske dager. Vi ble enige om at vi kunne få intervju flere objekter på et senere tidspunkt dersom det ble aktuelt med ytterligere data. Ni intervjuer viste seg imidlertid å være tilstrekkelig. Hovedformålet med tanke på vårt forskningsdesign var ikke at utvalget skulle være representativt for hele populasjonen, men at de vi intervjuet skulle besitte relevant informasjon om den aktuelle case-studien. Dette formålet mener vi ble vi ble tilfredsstilt.

3.2.3 Gjennomføring av intervjuene

I det videre ønsker vi å gi en mer utfyllende beskrivelse av fremgangsmåten for datainnsamling, slik at det vil være enklere for fremtidige forskere å vurdere styrker og svakheter ved gjennomføringen. Dette vil kunne være med på å styrke fremtidige forsøk på å gjenskape forskningssituasjonen vår (Saunders m. fl., 2012).

Vi utførte alle intervjuene sammen ansikt-til-ansikt med intervjuobjektene. Det var nyttig for oss at vi var to tilstede under alle intervjuene. På denne måten kunne vi innta hver vår rolle; en av oss holdt føringen på intervjuet og stilte spørsmål, mens den andre fikk ansvar for å notere og følge med på om de viktigste spørsmålene ble tilfredsstillende besvart. Intervjuene foregikk ved Postens hovedkontor i Oslo, der samtlige av intervjuobjektene holdt til. Det var

viktig for å oss å etablere en god kommunikasjonssituasjon, som foregikk uten forstyrrelser fra for eksempel andre kollegaer. Dette løste vi ved å utføre intervjuene på lukkede møterom.

De ni intervjuene vi gjennomførte hadde en varighet på mellom 45 og 60 minutter per intervju. Vi benyttet oss av en lydopptakerfunksjon på mobiltelefon, og tok notater under alle intervjuene. På denne måten sikret vi at verdifullt datamateriale ikke skulle gå tapt. Vi informerte intervjuobjektene på forhånd om at vi tok opp intervjuene, noe alle samtykket til. Det er flere fordeler ved å ta opp intervjuet, det gjør blant annet at den som intervjuer kan konsentrere seg om å stille spørsmål og lytte til svarene. Videre har man anledning til å høre på intervjuet flere ganger i etterkant (Saunders m. fl., 2012). Vi opplevde at bruk av lydopptaker var svært formålstjenlig. Å ha alle samtalene tatt opp, gjorde det lettere å transkribere intervjuene i etterkant. Ulempene ved lydopptak kan imidlertid være at det er forstyrrende fordi begge parter blir opphengt i hvordan de formulerer seg. I tillegg kan det tenkes at intervjuobjektene lar være å dele sensitiv informasjon når de vet at dette blir tatt opp. Vi opplevde imidlertid ikke lydopptakeren som forstyrrende, men det kan selvsagt tenkes at intervjuobjektene holdt tilbake sentral informasjon.

Hvert enkelt intervjuobjekt fikk i hovedsak spørsmål fra det intervjutemaet som vedkommende var best egnet til å svare på, basert på sin rolle og erfaring i Posten. Med det ene intervjuobjektet avholdt vi to intervjuer, om to forskjellige tema. Videre fikk alle intervjuobjektene spørsmål fra temaet ”Generelt”. Med dette temaet opplevde vi således at avdekningen av ny informasjon var avtakende etter hvert som vi gjennomførte intervjuene. Det kom lite ny informasjon knyttet til temaet ”Generelt”, i de to siste intervjuene. Vi mener derfor at det teoretiske metningspunktet ble oppnådd på dette området. Det var imidlertid vanskeligere å avgjøre hvorvidt det teoretiske metningspunktet ble nådd for de andre temaene i intervjuguiden, da utvalget var å anse som ekstremt (Saunders m. fl., 2012). Det fantes få personer som hadde nok innsikt om vårt forskningsspørsmål som i hovedsak krever at man må tenke omtrent 15 år tilbake i tid. Likevel spurte vi intervjuobjektene noen stikkspørsmål fra de andre temaene. Svarene samstemte da i stor grad med svarene som var gitt av intervjuobjektet med mest erfaring på området. Målet med intervjuene var å gå i dybden for å få en inngående forståelse, ikke å generalisere. Vi mener derfor at antall intervju og datamaterialet vi fikk var tilfredsstillende med tanke på vårt formål.

3.3 Analyse av data

Etter intervjuprosessen var ferdig og vi hadde transkribert alle intervjuene, stod analyseprosessen for tur. Dataanalyse innebærer ifølge (Grønmo, 2007) å avdekke generelle eller typiske mønstre i datamaterialet.

For oss var det mest naturlig å dele inn analysen etter de sentrale temaene utarbeidet i intervjuguiden. En slik analytisk tilnærming som fokuserer på viktige tema, blir betegnet som en temasentrert tilnærming. Ved å bruke en slik tilnærming fikk vi gått i dybden på de enkelte temaene, i tillegg til at vi fikk sammenlignet informasjon fra de ulike intervjuobjektene. Selv om det var variasjon i hvilke temaer vi la mest vekt på i de ulike intervjuene, besvarte alle de mest sentrale spørsmålene kategorisert som ”Generelt”, noe som er et viktig vilkår for denne typen analyser (Thagaard, 2013).

Helt konkret gjennomgikk vi intervjuene tema for tema. I forbindelse med temaet Post i Butikk, leste vi igjennom alle transkriberingene fra intervjuene og markerte alt innholdet som var knyttet opp til dette temaet. Videre samlet vi dette i ett dokument, slik at det ble enkelt for oss å få en oversikt over all informasjonen som fremkom om dette emnet. Det ble da tydelig for oss hva som var de mest sentrale funnene, med tanke på Post i Butikk og bakgrunnen for konseptet. En innvendig mot slike tematiserte tilnærminger, er at informasjon om de ulike temaene blir tatt ut av den konteksten de ble presentert i (Thagaard, 2013). Vi følte imidlertid ikke at dette var et problem, da intervjuguiden tydelig var inndelt i ulike tema, og intervjuobjektene avsporet i liten grad fra temaene underveis.

Videre kombinerte vi inspeksjonen av datamaterialet med våre egne erfaringer og inntrykk fra innsamlingen. Basert på tematiserte og gjentatte gjennomlesninger av materialet utviklet vi stadig dypere innsikt og økt forståelse av empiriske mønstre (Grønmo, 2007). På denne måten satte vi dataelementer, empiriske funn og teoretiske fortolkninger sammen på stadig høyere nivå og med økende grad av generalitet. En slik impresjonistisk fremgangsmåte var omfattende, og krevde at vi hadde teoretisk innsikt og evnen til å danne oss oversikt over komplekse empiriske mønstre.

Ved analyse av dataene som fremkom fra intervjuene om temaet ”ErgoGroup”, avdekket vi imidlertid ikke generelle eller typiske mønstre som var relevante for forskningsspørsmålet.

Dataene fra dette temaet ble av den grunn ikke prioritert i analyseprosessen. Vi nevner likevel i forretningscasen og kort i analysen at Posten satser på IT etter det teknologiske sjokket. Til tross for at satsningen kan sees på som en indirekte respons på sjokket og diversifisering av virksomheten, hevdet Posten under intervjuene at dette ikke var årsaken til at selskapet valgte å satse på ErgoGroup.

Under analysen av innsamlet data, fastsatte vi den endelige tidsrammen for utredelsen vår. Etter nøye dokumentstudier av årsrapporter, verddivurderinger og annen tilsendt informasjon, hadde vi i forkant av intervjuene bestemt oss for å fokusere på tiltak Posten iverksatte etter det teknologiske sjokket i perioden 2000-2005. Under intervjuene fremkom det imidlertid også interessant og relevant informasjon fra årene 2005-2007. Vi bestemte oss derfor, i dialog med Posten, for å utvide tidsperspektivet med to år. I 2008 slo finanskrisen inn, noe som gjør det mer komplekst å analysere årsaker og virkning av tiltakene som ble iverksatt etter den tid. Posten ble i likhet med andre selskaper, i 2008 rammet av et økonomisk sjokk. Vi fant det hensiktsmessig å holde dette utenfor analysen, da vi i all hovedsak var interessert i omstillingen som følge av det teknologiske sjokket som inntraff ved årtusenskiftet.

3.4 Evaluering av forskningsdesign og tilnærming

I det videre vil vi vurdere datakvaliteten ut fra dens reliabilitet og validitet. Vi vil også presentere utfordringer og begrensninger ved de metodiske valgene vi har tatt.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2007). Et forskningsarbeid regnes for å ha god reliabilitet, hvis forskere som gjennomfører studien på nytt med samme undersøkelsesopplegg, kommer frem til samme resultater. Kvalitative studier som denne, benytter sjeldent strukturerte datainnsamlingsmetoder. Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vår vil således være avhengig av tidspunkt og hvem som gjennomfører studien. Det vil med andre ord være en rekke utfordringer knyttet til pålitelighet ved utredningen vår. Det at vi har valgt semi-strukturerte intervjuer som metode for å innhente primærdata, vil gjøre det vanskelig for andre å gjennomføre nøyaktig samme

forskningsarbeid på ny. Til tross for at vi har valgt en metode som blir sterkt preget av egne tolkninger, har vi gjort en rekke tiltak for å øke relabiliteten til forskningen vår.

Vi brukte mye tid på å utarbeide en detaljert og strukturert intervjuguide. Denne vil trolig øke sannsynligheten for at andre forskere vil oppnå data som samsvarer med dataene vi samlet inn, dersom forskningsarbeidet utføres på nytt. Ifølge Fangen og Sellerberg (2011) er trygghet under intervjuprosessen også en viktig faktor for høy relabilitet. Vi har dermed hatt fokus på at intervjuobjektene skal føle seg trygge under prosessen. Intervjuene ble utført i kjente omgivelser på møterom i Postens egne lokaler. I tillegg informerte vi nøye om at alt som ble sagt under intervjuprosessen ville være anonymt, og vi startet intervjuene rolig med oppvarmingsspørsmål.

Måten en velger å transkribere intervjuene på kan utgjøre en trussel mot relabiliteten (Saunders m. fl., 2009). Det finnes imidlertid ikke noe fasitsvar på hvordan en burde transkribere. For å minimere tap av informasjon valgte vi å transkribere ordrett alt intervjuobjektene sa. Det er likevel vanskelig å transkribert kroppsspråk, tonefall, ironiske elementer osv. For å unngå feil i forbindelse med slike elementer, beskrev vi konteksten uttalelsene ble sagt i. Dette mener vi var med på å redusere feil som kunne oppstå under transkriberingsfasen med tanke på relabilitet.

Vi har gjennomgått de innsamlede dataene gjentatte ganger på ulike tidspunkt. Det at funnene våre gang på gang var konsistente, trekker i retning av tilfredsstillende relabilitet. I tillegg gjorde vi samme tolkninger da vi gjennomgikk materialet hver for oss, noe som ytterligere trekker i samme retning. Videre vurderer vi den eksterne konsistensen som høy. Dette dreier seg som forholdet mellom de innsamlede data og andre relevante opplysninger (Grønmo, 2007). Dataene vi samlet inn ved hjelp av de semi-strukturerte intervjuene samsvarte i stor grad med annen relevant informasjon, eksempelvis fra Postens årsrapporter. Dette tyder også på tilfredsstillende relabilitet.

Personlige valg vi som forskere tar under selve intervjuprosessen, transkriberingen og analysedelen vil påvirke forskningsarbeidets resultater. Vi mener likevel at de empiriske funn som presenteres, er basert på data om faktiske forhold, og at de ikke bygger på vårt subjektive skjønn eller skyldes tilfeldige omstendigheter under forskningsprosessen. Dataene er samlet inn på en systematisk måte i samsvar med undersøkelsesopplegget vårt.

3.4.2 Validitet

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses (Grønmo, 2007). I vår utredning innebærer dette at vi har samlet inn data som faktisk bidrar til å besvare forskningsspørsmålet, og at vi tolker denne informasjonen på riktig måte. Ved evalueringen av validiteten til forskningsarbeidet har vi valgt å vurdere tre typer validitet som vi mener er relevante for vår studie; kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og åpenbar validitet.

Grønmo (2007) hevder at kompetansevaliditet refererer til kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet. Kompetansen er i dette tilfellet knyttet til våre forutsetninger og evner til å utføre semi-strukturerte intervju og analysere data, i tillegg til kunnskapen vår om det aktuelle emnet. I forkant brukte vi mye tid på forberedende arbeid, slik at vi fikk god oversikt over aktuell teori og litteratur som var relevant for forskningsspørsmålet. Videre leste vi oss opp på metode, intervjuetnikker og vi utarbeidet en utfyllende intervjuguide. Til tross for at vi ikke har erfaring med å gjennomføre forskningsopplegg, skaffet vi oss et teorigrunnlag som ga oss et tilfredsstillende utgangspunkt til å utføre datainnsamlingen. Det at datainnsamlingen er foretatt på en kompetent måte, danner videre grunnlag for å anta at validiteten er tilfredsstillende. På den andre siden gjør vår manglende erfaring med tanke på gjennomføring av forskningsopplegg at vi ikke kan utelukke feil knyttet til kompetansevaliditet.

Kommunikativ validitet dreier seg om diskusjon mellom forskerne og andre om hvorvidt datamaterialet er treffende med tanke på studiens problemstilling (Grønmo, 2007). Vi har gjennomgående hatt god diskusjon oss imellom for å avdekke mulige problemer og svakheter ved dataene. Videre var vår kontaktperson i Posten, Christoffer Andersen-Gott tilstede under syv av ni intervjuer. Han var en nyttig diskusjonspartner med tanke på datamaterialets treffsikkerhet og kvalitet, da han hadde god kjennskap til både Posten og oppgavens problemstilling. Til tross for at han ga uttrykk for at datamaterialet var treffende, gjorde han oss oppmerksom på at noen av svarene bar preg av å være replikasjon av hva selskapet har uttalt offentlig. Slike uttalelser har over tid satt seg i ryggmargen blant organisasjonens ansatte, således er det ikke sikkert at disse svarene var representative for intervjuobjektets egentlige meninger.

Vi mener de innsamlede dataene er treffende med tanke på å avdekke hvordan Postens omlegging av postvirksomhet og oppkjøpsstrategien mot logistikksegmentet, kan tolkes som respons på at brevvolumene falt ved årtusenskiftet. Datamaterialet vi har samlet inn bidrar med andre ord til å svare på studiens problemstilling. Således kan det hevdes at den åpenbare validiteten ved forskningen vår er tilfredsstillende (Grønmo, 2007).

I praksis er det ikke mulig å oppnå perfekt validitet, og det finnes heller ingen enkle kriterier for hva som kan betraktes som tilfredsstillende validitet (Grønmo, 2007). Etter en konkret vurdering av de validitetstypene vi mener er mest relevante i forbindelse med studien, konkluderer vi likevel med at vi har samlet inn data som er gyldige og som faktisk bidrar til å besvare problemstillingen.

3.4.3 Metodiske utfordringer og begrensninger

Det er flere utfordringer og begrensninger med forskningsprosjektet vårt. Det var relativt få ansatte i Posten som hadde både lang ansiennitet, var på ledelsesnivå og hadde tid til å treffe oss. Det at vi arbeidet med et såkalt ekstremt utvalg, gjorde det vanskelig å nå det teoretiske metningspunktet for alle temaene i intervjuguiden. Dette kan ha ført til at vi har gått glipp av sentrale data. For eksempel kan vi ha gått glipp av interessant informasjon ved å ikke intervju ansatte som jobber på postkontorene. Det ekstreme utvalget medfører også en klar begrensning, da funnene ikke kan generaliseres.

En annen utfordring ved forskningsprosjektet er at intervjuobjektene kan ha unngått å fortelle hele sannheten, noe som vil kunne svekke forskningsresultatene (Saunders m. fl., 2012). Vi opplevde imidlertid ikke at intervjuobjektene var motvillige til å svare på spørsmål, men det finnes ingen garanti for at de fortalte oss hele sannheten.

Videre er det første gang vi har gjennomført en slik forskningsprosess. Det at vi ble mer komfortable med intervjusituasjonen underveis, kan ha ført til at vi gikk mer i dybden på de siste intervjuene, og at dataene fra disse er mer utdypende. Vi kunne ha vært bedre forberedt om vi hadde øvd mer på intervjusituasjonen i forkant, for eksempel ved hjelp av rollespill.

Det eksisterer flere utfordringer og begrensninger knyttet til informasjonsgrunnlag, datainnsamling og bearbeiding av data i denne utredningen. En studie utført av to personer, over relativt kort tidsrom, vil naturligvis ha feilkilder. Vi mener likevel at datamaterialet har høy kvalitet og at våre analyser og funn er relevante med tanke på problemsstillingen. Det er likevel viktig for oss å gjøre leseren oppmerksom på mulige feilkilder, og vi understreker at dette er noe vi har reflektert kritisk over. Utredningens kvalitative utforming gjør det ekstra viktig at vi beskriver beslutninger vi tar underveis, slik at leseren har anledning til å følge og vurdere prosessen.

3.4.4 Etiske vurderinger

Gjennomgående under hele forskningsprosessen har vi hatt fokus på å overholde god forskningsetikk. Før vi startet datainnsamlingen, sendte vi som nevnt et meldeskjema til NSD. Videre spurte vi samtlige om tillatelse før vi benyttet båndopptaker. Da forskningsprosjektet vårt var ferdigstilt slettet vi både lydopptak og dokumenter inkludert transkribering, etter avtale med intervjuobjektene.

Videre har vi vært svært oppmerksomme på å ikke ta utsagn ut av den opprinnelige konteksten de ble nevnt i, for å trekke konklusjoner tilpasset våre forventninger. Vi har vært ærlige i gjengivelsen av våre funn. Det har vært viktig for oss å være gode representanter for Norges Handelshøyskole og S T O P. Vi har således etter beste evne opptrådd profesjonelt og med høy etisk standard.

4. FORRETNINGSCASE

4.1 Posten Norge

På slutten av 1990-tallet vokste e-post frem som et nytt og populært kommunikasjonsmiddel, både i Norge og internasjonalt. Den nye teknologien gjorde at kunder enkelt kunne kommunisere med hverandre digitalt, noe som reduserte behovet for tradisjonell brevpost. I Norge nådde brevvolumsendingene sitt absolutte toppunkt i år 2000, og i årene frem til 2007 sank brevvolumet med ca. 25%. Posten Norge (heretter Posten) hadde ved årtusenskiftet et gjennomsnittlig brevvolum på ca. 1,2 milliarder årlig, og omlag 70% av inntektene til selskapet kom fra virksomhet tilknyttet posttjenester. Den raskt avtakende aktiviteten i brevmarkedet medførte betydelige tap av inntekter for konsernet. I kombinasjon med svært høye faste kostnader tilknyttet postkontorene, skapte dette dystre framtidsutsikter for konsernet.

Parallelt med fremveksten av e-post, ble post- og logistikkmarkeder over hele Europa stadig mer liberaliserte og internasjonaliserte. Dette førte til strukturendringer i markedene og økende konsoliderings- og allianseaktivitet på tvers av landegrenser. Det ble dermed nødvendig at Posten responderte på en måte som tok hensyn til både strukturendringer og endringene e-posten skapte.

I årene etter 2000 gjorde Posten en rekke grep for å møte utfordringene konsernet stod overfor. De avviklet sitt gamle salgs- og ekspedisjonsnett, og startet utbyggingen av et helt nytt nettverk med flere utsalgssteder. Posten lanserte også ulike e-initiativ som lot kundene sende Posten brev og fakturaer elektronisk. Videre kjøpte konsernet opp flere logistikkelskaper, både norske og nordiske. De nye selskapene dekket et vidt spekter av delmarkeder tilknyttet små og store stykkgoods, transport, tunggoods, brevpost, budbilvirksomhet, temperert transport og partigods.

Ved årtusenskiftet var utsiktene for postmarkedet i Norge dystre. Det ble klart og tydelig at Posten ikke lengre kunne organiseres og tjene penger på samme måte som før. Med avtakende lønnsomhet i vente, ble Posten nødt for å tenke nytt hvis de ønsket å overleve.

Posten gikk inn i en av de mest omfattende omstillingsprosessene i selskapets og Norges historie.

4.1.1 Bakgrunn

Postverket (nå Posten) ble opprettet i 1647 og er et av Norges eldste selskaper. Selskapet har levert posttjenester i Norge i mer enn 350 år. Posten er et statlig eid aksjeselskap (fom. 2002) som leverer kommunikasjons- og logistiktjenester til norske og nordiske kunder. I lang tid har Posten fått konsesjon fra Samferdselsdepartementet. Dermed fastsettes det på Stortinget, hensyntatt EUs direktiver, et minstekrav til hva posten må levere i det norske postmarkedet. Historisk sett har kjernevirksomheten til Posten vært basert på et monopol av leveringspliktige tjenester fastsatt i denne konsesjonen. I 1996 gikk Posten fra å være forvaltningsbedrift til å bli et statsaksjeselskap med begrenset ansvar, Posten Norge BA. Følgelig skulle Posten gå fra å være en tradisjonell forvaltningsorganisasjon til å bli en markedsorientert bedrift, to organisasjonsformer som har tydelige forskjeller. Videre omgjør Stortinget Posten til et rent aksjeselskap i 2002, og selskapet opererer i årene etter dette under Posten Norge AS.

Posten har tradisjonelt tilbudt og ekspedert post- og banktjenester til sine kunder, gjennom sentralt lokaliserte postkontor. Majoriteten av banktjenestene Posten utførte var knyttet til betalingsformidling over skranke. Disse tjenestene genererte store deler av inntektene i salgs- og ekspedisjonsnett. I tiden før 2000 var en mindre del av virksomheten til Posten også rettet mot logistikksegmentet, herunder ekspress- og pakketjenester. Posten har i alle år hatt gjennomgående fokus på høy kvalitet og god service i de ulike tjenestene. Kunders atferd og forventninger har alltid vært helt sentralt i utviklingen av Postens strategier og framtidsplaner.

I årene etter 1997 har det skjedd store endringer i reguleringer som har påvirket Posten og deres markedsposisjon. Posten opplevde hardere konkurranse på bakgrunn av nye direktiver og store strukturendringer, samtidig som Internett og fremveksten av nye muligheter for kommunikasjon truet kjernevirksomheten.

Posten hatt en lang reise, og i årene etter 2000 har selskapet endret, fornyet, modernisert, avsluttet, restrukturert og omorganisert – mer eller mindre kontinuerlig. På reisen har Posten ekspandert både geografisk, vertikalt og horisontalt på samme tid som de har omstrukturert eksisterende virksomhet, både internt og eksternt.

4.1.2 Organisasjonen Posten

Posten fikk i 2000 en ny konsernsjef ved navn Kaare Frydenberg. Han ble hentet fra det private næringsliv, og hadde gjennom flere tidligere toppsjef-stillinger blitt en ekspert på omstilling og endringsledelse. Under hans ledelse ble det formulert en ny og ambisiøs visjon for konsernet; *Posten skulle bli verdens mest fremtidsrettede postbedrift*. Av Postens nye forretningsidé het det at *Posten skulle utvikle og levere helhetlige og verdiøkende kommunikasjons- og logistikk løsninger, gjennom fysiske og elektroniske nettverk for nasjonale og internasjonale kunder*.

I anledning ny konsernsjef i 2000, ble det også etablert ny konsernledelse og en ny konsernstruktur. Målet med dette var å tilrettelegge for utvikling av en resultat- og markedsorientert bedrift, med en operativ ledelse. Organisasjonsstrukturen ble forenklet, og fikk med det færre og tydeligere forretningsområder samt fremtidsrettede og utviklingsorienterte staber. De fem nye divisjonene fikk navnene *Kommunikasjon, Logistikk, Konsument, ErgoGroup og Distribusjon* (Se vedlegg I).

Den nye ledelsen formulerte videre fire overordnede mål for organisasjonen, med hensikt å tilfredsstille alle interessenters og markedets interesser. Målene ble utarbeidet og strevd etter på en måte så hele organisasjonen skulle føle seg sett, hørt og i hensyntatt. Posten mål siktet mot å ha *fornøyde kunder, sterk markedsposisjon, konkurransedyktig verdiutvikling og attraktive arbeidsplasser*.

Det ble ved årtusenskiftet tatt en rekke strategiske grep for å styrke Posten og ruste konsernet for fremtiden. Den nye underliggende strategien for Postens markedsposisjon fikk følgende fire hovedmomenter;

1. Utforming av nytt salgs- og ekspedisjonsnett
2. Oppkjøp av virksomheter for å styrke Posten som totalleverandør innen logistikk
3. Utvikling av et nytt mer markedsorientert prissystem for brev og pakker
4. Nye e-initiativ som eBrev/eFaktura, for å utnytte nye trender

Med den nye formulerte strategien skulle Posten forsøke å rette seg mot store og brede markeder, på tvers av kunder, bransjer, tjenester og landegrenser. Selv definerte de sine hovedmarkeder, med tilhørende ansvarlig divisjon som vist i *vedlegg 2*.

For Posten har konsesjonsfester og eier hele veien vært én og samme part, henholdsvis staten. Levering av konsesjonsfestede samfunnstjenester har krevd at myndighetene også bidrar, slik at Posten har en trygg og stabil økonomisk ryggrad. I konsesjonen har det derfor vært bestemt at staten skal dekke merkostnader og underskudd konsesjonsforpliktelsene påfører Posten. Gjennom konsesjonen stilles det krav på fire hovedområder; *produkttilbud, tilgjengelighet, prissetting og fremsendingstid*.

4.1.3 Egenskaper ved Posten (2000-2007)

Gjennomsnittsalderen i Posten har tradisjonelt vært høy, og trenden har vært at ansatte forblir i konsernet lenge. Posten er kjent for sitt gode arbeidsmiljø og høy trivsel på arbeidsplassen. Ledelsen i Posten har i alle år lagt vekt på et tett og godt samarbeid med fagforeningene til de ansatte. Når avgjørelser, endringer eller nedbemanninger har vært på agendaen, har fagforeningene blitt koblet på tidlig i prosessene.

Posten er et av Norges eldste selskaper, og de har levert tjenester til sine kunder gjennom mer enn 350 år. Selskapet har ønsket å satse på sikkerhet, presisjon, effektivitet og tillitt i tjenestene de leverer til kundene. Posten har for mange blitt den naturlige partner i flere deler av verdikjeden(e) for post- og logistiktjenester. Dette har medført at Posten har blitt et selskap med en velkjent merkevare, som baserer seg på relasjoner der pålitelighet, integritet og uavhengighet står sterkt.

Posten har gjennomgående hatt et ønske om å tilby kundetilpassede løsninger. Selskapet har hatt kontinuerlig fokus på å forstå sine kunder og være der de er. Med dette har Posten ønsket å bygge naturlige relasjoner mellom selskapet og kundene.

Hva gjelder det finansielle så har Posten gjennomgående hatt solide kontantstrømmer og generelt høy egenkapital. Posten har vært ledende og dyktige hva gjelder masseproduksjon og utnyttelse av stordriftsfordeler. Selskapet har gjort betydelige investeringer i mange ledd av verdikjeden. Dette har medført at de kan levere integrerte løsninger innenfor vare-, informasjon- og oppgjørsflyt basert på en kombinasjon av fysiske og elektroniske løsninger. Nettverket til Posten dekker store deler av landet, og selskapet har med tiden blitt en naturlig integrator av post-, logistikk- og kommunikasjonsløsninger. I det fysiske nettverket inngår en omfattende infrastruktur og en kompleks distribusjonsmodell. I tillegg er flere maskiner, biler, teknologi og sorteringsterminaler en stor del av nettverket. Postens utsalgssteder har vært en viktig komponent i det store, nasjonale nettet. De tidligere postkontorene var mange, og i all hovedsak lokalisert i attraktive, sentrale områder.

4.1.4 Trender i omgivelsene

Til tross for at nye elektroniske substitutter vokste frem allerede før og på 90-tallet, fortsatte antall brevsendinger å øke frem mot år 2000 (Se *vedlegg 3*). Det hadde lenge vært forventet at både volumet og inntektene fra brevsegmentet ville avta, og i 2001 ble dette et faktum. Brevvolumet for adressert post falt med ca. 9% fra 2000-2001. Den negative trenden fortsatte inn i det nye årtusenet, og i 2007 var antall brevsendinger redusert med hele 25% sett i forhold til 2000. Gjennombruddet for digital kommunikasjon (e-post) representerte et av de største sjokkene mot postbransjen og Posten noen sinne.

Blant andre nye elektroniske løsninger som vokste frem var digitale signaturer, elektronisk meldingsformidling, nettbank og eFaktura. Nye og enklere elektroniske kommunikasjonsformer gjorde at det generelle kommunikasjonsmarkedet opplevde kraftig vekst. Markedsveksten skjedde likevel på bekostning av fysiske sendinger og tjenester. Særlig brevfactura og betalingsformidling over skranke opplevde en stor tilbakegang i årene etter 2000. Den avtakende aktiviteten gjorde at Posten satt med uproporsjonalt høye faste

kostnader, og det ble ledig kapasitet i salgs- og ekspedisjonsnett. Den ledige kapasiteten forplantet seg videre til andre deler av Postens nettverk.

Overgangen til elektroniske alternativer gikk raskere i Norge enn i Europa for øvrig. Stortinget innførte moms på porto fra 1. juli 2001. Dette gjorde at det allerede høye relative prisnivået på tradisjonell brevpost ble enda høyere, noe som ytterligere påskyndet overgangen til elektroniske alternativer for bedrifter og privatpersoner i Norge.

Ved inngangen til det nye årtusenet gikk EU inn for å liberalisere postvesenet i Europa. Målet var å skape et felles marked for posttjenester. Allerede i 1997 kom det første EU direktivet. Dette direktivet åpnet for konkurranse på brevpost over 350 gram. Det andre direktivet, fra 2002, åpnet for ytterligere konkurranse. Nasjonale postmonopoler gjaldt deretter bare for brevpost inntil 50 gram. I år 2000 kom 34% av Postens totale inntekter fra virksomhetens enerettsområde. I 2007 var andelen inntekter generert fra virksomhet med enerett kun 13,1% (se *vedlegg 4*). Bortfallet av inntekter fra enerettsområder skyldtes en kombinasjon av økt konkurranse og generelt lavere etterspørsel etter beskyttede tjenester.

Som nevnt over var EUs intensjon med liberaliseringen av postmarkedet, å skape et felles marked for globale aktører. Denne effekten hadde ikke bare negativ effekt på Postens inntekter. Det muliggjorde også i større grad at Posten kunne vokse i et stadig mer attraktivt grenseoverskridende marked. Utover på 2000-tallet får Posten stadig større andeler av inntektene sine fra utlandet, da særlig fra nordiske land. I 2000 kom kun 2,5% av de totale inntektene til selskapet fra utenlandsk virksomhet, mot en nesten tidoblet andel på 25% i 2007 (se *vedlegg 5*).

Stadig flere kunder begynte på 2000-tallet å handle via nett og på postordre. Økt handel på internett førte til betydelig vekst i pakkemengden (se *vedlegg 3*). Netthandel var et globalt fenomen og dermed var dette segmentet konkurranseutsatt av natur. Store, internasjonale merkevarer tilknyttet så å si alle type varer ble stadig mer populære, også i Norge. Mange av de utenlandske netthandelsaktørene som fra før benyttet en ikke-norsk leverandør, ga med dette inngang for internasjonale logistikkaktører i det norske markedet. Globalt sterke logistikkelskaper som UPS, FedEx, DHL og TNT begynte så å entre det norske markedet.

Det vokste også frem andre typer teknologi på 2000-tallet, som førte til at kunder gradvis endret sine preferanser. Dette var også med på å påvirke aktiviteten i Postens ulike kanaler. Stadig flere gikk over til nettbank, bankkort og kontantuttak i butikk. Fra 2001 til 2005 gikk antall banktransaksjoner i Postkontornettet fra 25 til 11 millioner, en nedgang tilsvarende 56%. Nedgang i skranketjenester førte til et vesentlig inntektsbortfall for Posten. Forbrukerne stilte stadig høyere krav til effektivitet og tilgjengelighet, og det holdt ikke lengre at Posten organisere virksomheten slik de hadde gjort i mange år.

Postens virksomhet var i 2001 delt inn i fire overordnede markedssegmenter; *post, ekspress, logistikk og IKT* (se vedlegg 6). Felles for alle segmentene var at de opplevde endrede og skjerpede kunde krav, teknologisk utvikling, økt konkurranse og kostnadspress. Tilsvarende utviklingstrekk hadde nylig også vært synlig i telemarkedet. Samtlige segmenter bar preg av konsolidering og bransjegliding, og segmentene begynte gradvis å gli over i hverandre. Stadig flere virksomheter, inkludert Posten, begynte å utvikle og levere helhetlige og integrerte løsninger innen transport, logistikk, elektronisk handel og banktjenester. Etter hvert viste det seg flere internasjonale allianser og stor oppkjøpsaktivitet i markedene. Dette medførte videre at markedene ble preget av store internasjonale aktører.

4.1.5 Postens salgs- og ekspedisjonsnett

Da brevvolumene falt, satt Posten etter hvert med uforsvarlig høye faste kostnader forbundet med de opprinnelige postkontorene. Dette var både som følge av dyre lokaler ved attraktive lokasjoner, og mange ansatte. Det var utfordrende å kvitte seg med disse høye kostnadene umiddelbart, og marginene begynte å synke.

Et tiltak Posten gjorde for å fjerne kostnader var å redusere åpningstidene på postkontorene. Antall ansatte på jobb ble redusert, i et forsøk på å bespare kostnadene ytterligere. Som følge av dette ble både kvaliteten og servicen på postkontorene dårligere enn før. Disse endringene ble ikke godt mottatt, og både eier og kunder uttrykte sterk misnøye.

Etter hvert satt Posten i gang arbeidet med å utarbeide et helt nytt salgs- og ekspedisjonsnett. De nye planene ble godkjent av Stortinget og forslaget var at det nye nettet skulle bestå av 1100 Post i Butikk (heretter PiB), 330 Posthandel/Postkontor, 32 bedriftssentre og 5

kontaktsentre (se *vedlegg 7*). Den store omleggingen startet allerede i første kvartal av 2001 og ble ferdigstilt i løpet av 2002.

4.1.5.1 *Post i Butikk*

I september 2000 inngikk Posten en samarbeidsavtale med NorgesGruppen/Shell om etablering av PiB. Dette innebar at Postens fysiske kundekontakt fra da av skulle utføres av butikkansatte, på mindre avsatte områder i dagligvarebutikker. På ett år og tre måneder la Posten ned 570 Postkontor og åpnet 1100 PiB. Det ble med andre ord åpnet i gjennomsnitt 25-30 PiB hver arbeidsuke i denne perioden. Posten hadde klare rutiner og protokoller på hvordan nedleggelse og nyåpninger skulle foregå, disse ble fulgt til punkt og prikke. Videre var også fagforeningene til de ansatte involvert, de samarbeidet tett med Posten i nedbemanningsarbeidet. Som følge av omleggingen ble antall årsverk redusert med 6000 i perioden 2000-2002. Dette var en de største nedbemanningene utført i norsk næringsliv noen sinne (Se *vedlegg 8*).

Posten hadde sterkt fokus på informasjonsflyt fra ledelsen til de ansatte. Alle de ansatte fikk tydelige beskjeder om hvor og hvorfor endringer skulle gjennomføres. De berørte ansatte fikk også i tilbud om samtaler med sin regionale leder i forbindelse med omstruktureringsprosessene. Det var viktig for ledere å formidle at nye strukturer og nedbemanninger var en konsekvens av eksterne endringer og behov for kostnadsreduksjoner, ikke dårlige prestasjoner. Posten hadde gjennomgående stort fokus på oppfølging av ansatte i organisasjonen. Sykefraværet i Posten er imidlertid høyt hvert år i perioden mellom 2000 og 2007. De ligger godt over landsgjennomsnittet i hele tidsrommet (se *vedlegg 11*).

Det nye salg-og ekspedisjonsnettet gjorde at Posten ila. av 2001 og 2002 klarte å redusere kostnadene med til sammen 2 milliarder kroner. Den nye, mer variable kostnadsstrukturen var bedre tilpasset volumendringer, da butikkene med PiB fikk betalt per transaksjon. Den nye kostnadsstrukturen ga store marginforbedringer for konsernet, hva gjaldt salg og ekspedisjon.

Det tok tid før kundene ble fortrolige med den nye løsningen. Etter hvert viste imidlertid målinger at kundene ble mer tilfredse med Posten og Postens salgskanaler. Posten scoret bedre og bedre på parametere tilknyttet tilgjengelighet, pris, standardisering og effektivitet.

4.1.5.2 *Posthandel*

Posten brukte titalls millioner på å oppgradere de gjenværende postkontorene til et nytt konsept de kalte Posthandel. Posthandlene var nyoppussede og moderne. De skulle drive med salg av varer innenfor Telecom, emballasje, musikk og kontorrekvisita, i tillegg til de tradisjonelle post- og banktjenestene. Salget gikk imidlertid dårlig, og Posten satt en stopper for konseptet allerede våren 2002. Posthandlene gikk deretter tilbake til å bli vanlige Postkontor, og i 2005 driftet Posten 303 vanlige postkontor gjennom sitt salgs- og ekspedisjonsnett.

4.1.6 Totalleverandør på logistikk i Norden

Strukturen i både det europeiske og det globale postmarkedet var i stor endring rundt årtusenskiftet. Bransjen bar verden over preg av oppkjøps-, fusjons- og allianseaktiviteter. Markedene, som for de fleste land lenge hadde vært preget av få aktører med en viss form for beskyttelse, ble stadig mer internasjonalisert. Dette skapte utfordringer, men blant disse utfordringene ble det også sett og utnyttet nye muligheter.

I 1998 begynte Posten arbeidet med oppkjøp av budbilselskapet TSI. Gjennom kjøpet av TSI ekspanderte Posten til å bli Skandinavias ledende ekspresspostbedrift. I 2000 kjøpte Posten Oslo Container Service (OCS) og Wajens, selskaper som henholdsvis drev innenfor delmarkedene tyngre gods og lokaltransport. Dette var starten på en omfattende oppkjøpsstrategi Posten drev over ca. 10 år (se *vedlegg 9*). Det hele startet som en strategi for å bygge en sterkere posisjon innen ekspress, men det utviklet seg etter hvert til å bli en strategi som siktet mot totalleveranse av logistiktjenester i Norden.

Ved utgangen av 2007 betjente Posten kunder i markedene for brev, pakker, lokaltransport, ekspressleveringer, stykkgoods, partigods, temperert gods, tunggoods og mer. Postens kundebase utvidet seg naturligvis i takt med oppkjøpene, og Posten kunne etterhvert levere tjenester og service til både norske, nordiske og globale bedrifts- og personkunder. Fra å historisk ha vært en tradisjonell postleverandør vokste Posten i perioden 1998-2008 seg til å bli en totalleverandør på kommunikasjons- og logistiktjenester i Norden.

4.1.7 Andre endringer i konsernet

I 1995 kjøper Posten Statens Datasentral, som fusjoneres med Postens Datasentral. Tanken med dette var å sammenkoble systemer som var relativt like og med samme funksjoner. IT-delen av Posten blir etter hvert skilt ut som eget selskap, og i 2001 skifter de navn til ErgoGroup. Intensjonen var å outsource IT-virksomheten fra eget selskap, for å videre kunne selge og drifte IT-tjenester for eksterne selskaper. Grunnen til at det ble gjort på akkurat dette tidspunktet, var at andre store norske bedrifter gjorde det samme. Det var ønskelig å utnytte stordriftsfordelene som oppstod ved å samkjøre virksomhet tilknyttet IT-drift, og det ble naturlig for Posten å følge trenden som vokste frem blant ledende norske selskaper.

Posten forsøkte parallelt med andre store endringer, i tiden etter sjokket, å henge med på ”teknologibølgen”. Posten lanserte blant annet de elektroniske tjenestene eBrev og eFaktura. Helt konkret gikk tjenestene ut på at kunder kunne skrive og laste opp brev eller fakturaer elektronisk til Posten, som skulle behandle sendingen videre. Posten skulle følgelig skrive ut brevet/fakturaen på den printestasjonen som var nærmest mottakeren, og distribuere det derfra. Med dette ønsket Posten å fjerne minst ett ledd i distribusjonsprosessen, noe som skulle spare både kostnader og miljøet. Printmarkedet viste seg imidlertid å være et vanskelig marked for Posten å tjene penger i. Markedet var preget av enkelte store, etablerte aktører og Posten lyktes aldri med å integrere printingen som en del av sin virksomhet. Etterspørselen for de nevnte elektroniske tjenestene uteble, og initiativene representerer en ulønnsom satsning for Posten. De fleste virksomheter foretrakk å utarbeide fakturaer selv, og innen tjenestene ble lansert så hadde mange bedrifter begynt å sende fakturaer og brev til sine kunder på e-post eller i nettbank.

4.1.8 Interne retningslinjer

Posten formulerte tidlig på 2000-tallet en utviklingsmodell som skulle kjennetegne konsernet og være kjent for de ansatte. I den het det at selskapet skulle forstå sine omgivelser og ta endringer innover seg. Posten skulle omstille seg i tide, og utvikling for selskapet skulle bygges basert på Postens sterke sider. De skulle være en bedrift preget av nyskapning og kontinuerlige forbedringer. Endringsprogrammer ble tydelig formulert, formidlet og senere ledet og fulgt til punkt og prikke.

I 2002 satt konsernsjefen i gang ”Prosjekt Kvantestprang”, et konsernovergripende effektivitetsprogram med fordelte effektiviseringsprosjekter for hver divisjon. Hvert prosjekt hadde dedikerte prosjektledere og de enkelte prosjektene ble tydelig formulert og skulle følges slavisk. Målsetningen var å etablere Posten som den mest kostnadseffektive aktør innen sine markeder. Prosjektet tok sikte på å bygge omstillingskultur i takt med prosjektgjennomføring. Posten ønsket med dette å innarbeide arbeidsmetoder som skulle sikre langsiktig og kontinuerlig forbedringsarbeid.

Det var generelt viktig for Posten at endringer i selskapet skulle skje under synlige og oppfølgende ledere, for å ivareta motivasjonen og serviceinnstillingen til de ansatte. Det var i tillegg gjennomgående fokus på at endringer ikke skulle berøre kunder negativt. Dette for at omdømmet ikke skulle skades.

4.1.9 Kvalitet

I 2000 nådde Posten for første gang kvalitetskravet som var fastsatt i konsesjonen fra Stortinget. Kunder og myndigheter ble i årene etter dette vant til at Posten leverte post og tjenester med høy kvalitet. Av Samferdselsdepartementets rapport fra 2006 heter det at Posten for alvor fikk kjenne på hvor viktig det var at de leverte sikre og stabile tjenester. I 2006 evnet ikke Posten å levere til det kvalitetsnivået samfunnet og myndighetene krevde (se *vedlegg 10*). Da Posten ikke klarte å levere i tråd med forventningene fra kunder og kravene fra myndighetene, fikk de i etterkant negative reaksjoner fra både befolkningen, samfunnet og Stortinget. Det er med andre ord til Postens og alle interessentenes beste, at konsernet hele tiden gjør sitt ytterste for å levere i så måte at kvalitetskrav og forventninger oppnås.

4.1.10 Vekst og utvikling

I 2007 kom ca. 45% av inntektene til Posten fra virksomhet tilknyttet logistikk og ekspress, mot bare 20% i år 2000. Inntektsgenereringen fra postdelen av virksomheten har i samme tidsrom blitt redusert fra en andel på ca. 70% av totale inntekter, til kun 38% i 2007 (se *vedlegg 13*). Disse tallene reflekterer likevel ikke hvor stor den absolutte endringen i de ulike segmentene har vært. Posten mer enn doblet sine totale inntekter fra år 2000 til år 2007. De absolutte inntektene fra postsegmentet har holdt seg relativt stabile over tid, på rundt 10

milliarder kroner i året. Absolutt vekst viser likevel en økning på 12% for tidsrommet 2000 til 2007. De absolutte tallene for logistikksegmentet viser imidlertid en enorm vekst i samme tidsrom. For logistikk- og ekspressegmentet har økningen i absolutte inntekter vært på ca. 350%, og denne økningen bidrar nesten alene til økningen i konsernets totale inntekter i perioden.

I perioden fra 2000 til 2003 økte verdien av Posten med 13%, et relativt høyt tall særlig sammenliknet med at Oslo Børs i samme periode falt med 47%. Videre hadde Posten i perioden fra 2000 til 2007 hvert år relativt gode verdiutviklingstall (se *vedlegg 12*). Det var særlig to ting som bidro til den betydelige verdiøkningen selskapet opplevde i perioden. Store kostnadsbesparelser ved omleggingen fra gammelt til nytt salgs- og ekspedisjonsnett, og oppkjøp av ny virksomhet (se *vedlegg 13*).

4.1.11 Diskusjonsspørsmål

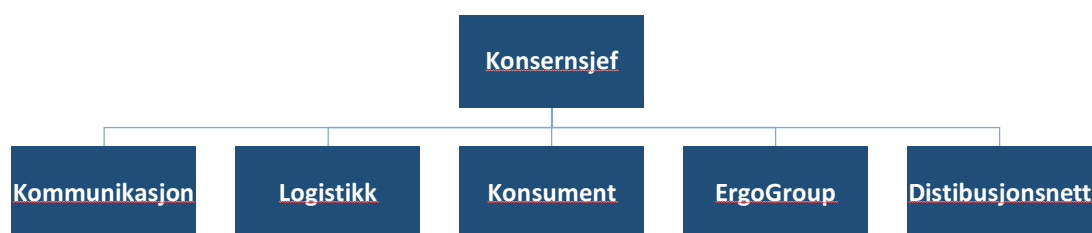
Hvordan påvirket det teknologiske sjokket Posten, og hva gjorde selskapet for å tilpasse seg de nye omgivelsene?

- 1. Diskuter effekten av de ulike tiltakene Posten iverksatte i forsøk på å forbedre lønnsomhet, skape vekst og mestre endring*

4.2 Vedlegg til forretningscase

4.2.1 Vedlegg 1

Konsernstruktur: Divisjoner og ansvarsområder



*Organisasjonskartet endret seg i 2005, da selskapet gikk over til segmentinndeling

Kommunikasjon:

Ansvar for bearbeiding og distribusjon av skriftlig informasjon og ansvar for salg- og markedsføring. Denne divisjonen har også ansvar for totalløsninger innen kundedialog og internasjonal virksomhet. Distribusjon av aviser og blader tilhører også divisjon *Kommunikasjon*.

Konsument/Nærtjenester:

Denne divisjonen har ansvaret for Postens landsdekkende salgs- og ekspedisjonsnett, henholdsvis Postkontor/Posthandel, Post i Butikk, Kontaktsentre og Bedriftssentre.

Logistikk:

Logistikk leverer tjenester og løsninger knyttet til distribusjon av pakker og gods, herunder også elektronisk informasjon om sendinger (sporing) og oppgjør mot den enkelte leverandør.

ErgoGroup:

ErgoGroup ble opprettet som et eget selskap under Posten, og har ansvaret for alle IT-relaterte tjenester. ErgoGroup fungerte etter de ble skilt ut fra Posten som leverandør av IT-tjenester også eksternt.

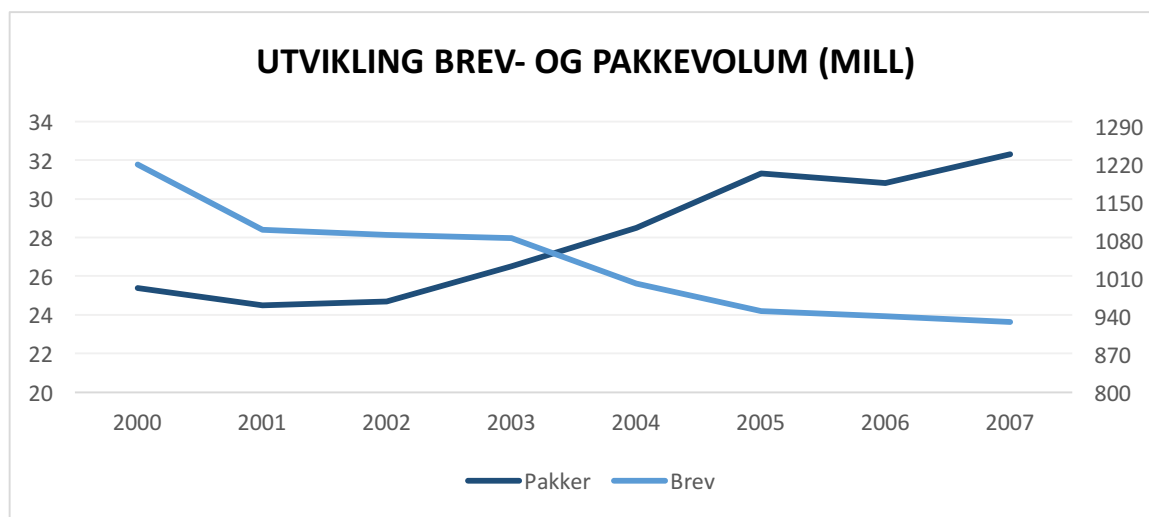
Distibusjonsnett:

Ansvarsområdet til *Distibusjonsnett* omfatter sortering, transport og omfordeling for de øvrige forretningsområdene i Posten.

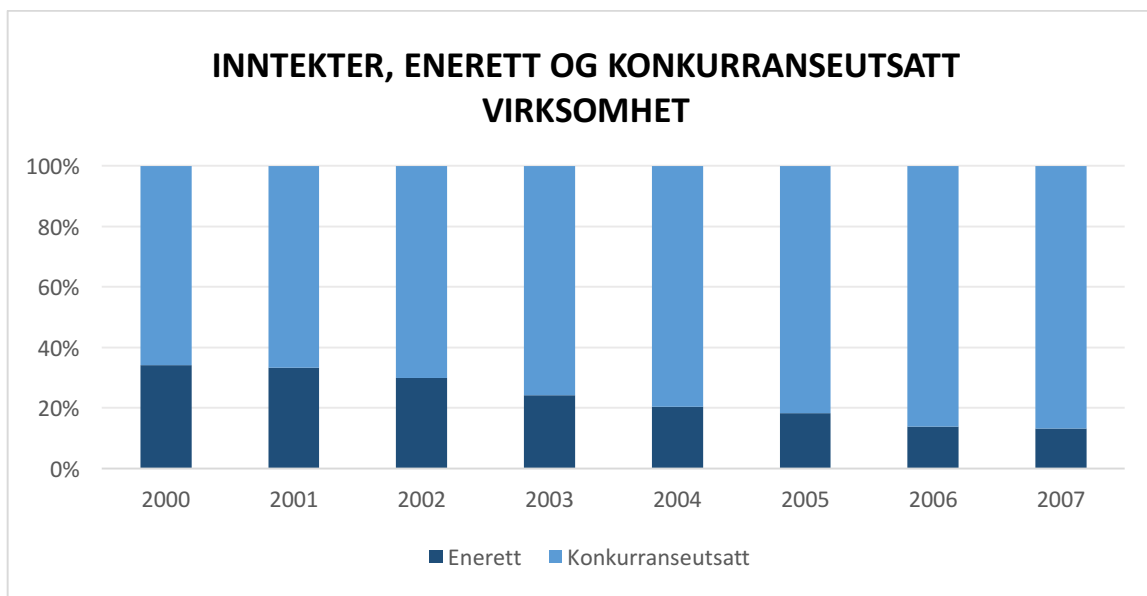
4.2.2 Vedlegg 2

Ansvarlig divisjon	Marked
Logistikk Kommunikasjon Konsument Distribusjon	Det norske og Nordiske markedet for kommunikasjons- og logistikk-løsninger
ErgoGroup	Det Norske og Nordiske markedet for IT-tjenester

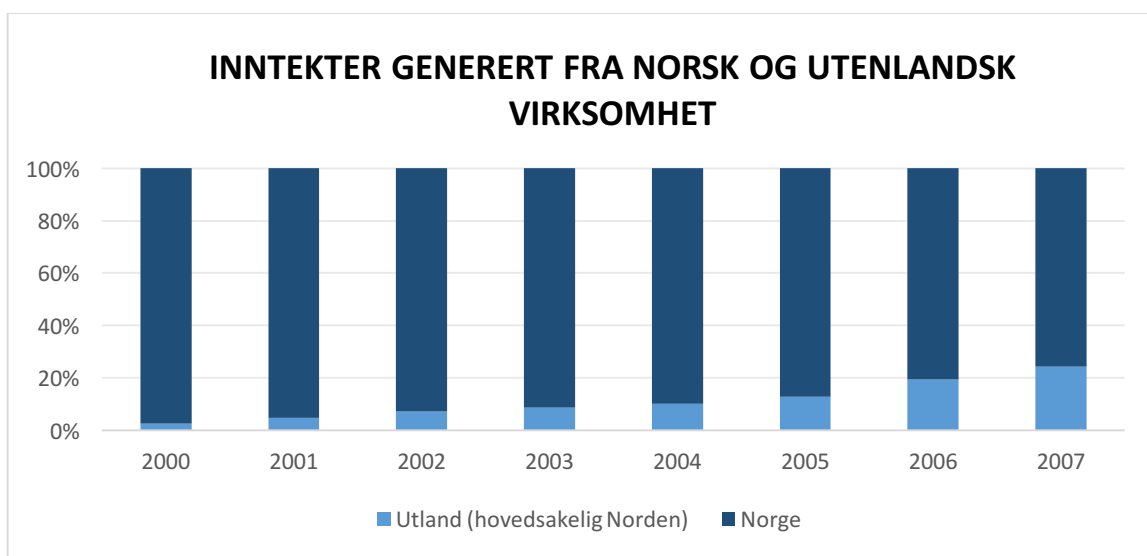
4.2.3 Vedlegg 3



4.2.4 Vedlegg 4



4.2.5 Vedlegg 5



4.2.6 Vedlegg 6

Konkurransesegmenter:

Post

Består av brev og kommunikasjonsprodukter, banktjenester, varesalg og dokumenthåndtering. I postsegmentet inngår divisjonene *Kommunikasjon*, *Konsument* og *Distribusjon*.

Ekspress

Består av nasjonale og internasjonale pakker, budbilvirksomheten i Norden og ekspressrelaterte logistikk-løsninger. Pakkevirksomheten fra divisjon *Logistikk* inngår i ekspressegmentet.

Logistikk

Består av stykkgoods, temperert transport, air and sea, spesial- og tungtransport. I logistikksegmentet inngår den resterende delen av divisjon *Logistikk**.

IT

Består av IT-driftstjenester, administrasjons- og forretningsløsninger, samt kommunikasjonstjenester. I IT-segmentet inngår divisjonen *ErgoGroup*.

* I 2005 blir *Ekspress* og *Logistikk* slått sammen til ett segment.

4.2.7 Vedlegg 7

Det nye salg og ekspedisjonsnett:

PiB (1 100): PiB er en kanal for formidling og salg av postale og finansielle produkter og tjenester. PiB er som et lite postkontor i dagligvarebutikker, bemannet av butikkansatte.

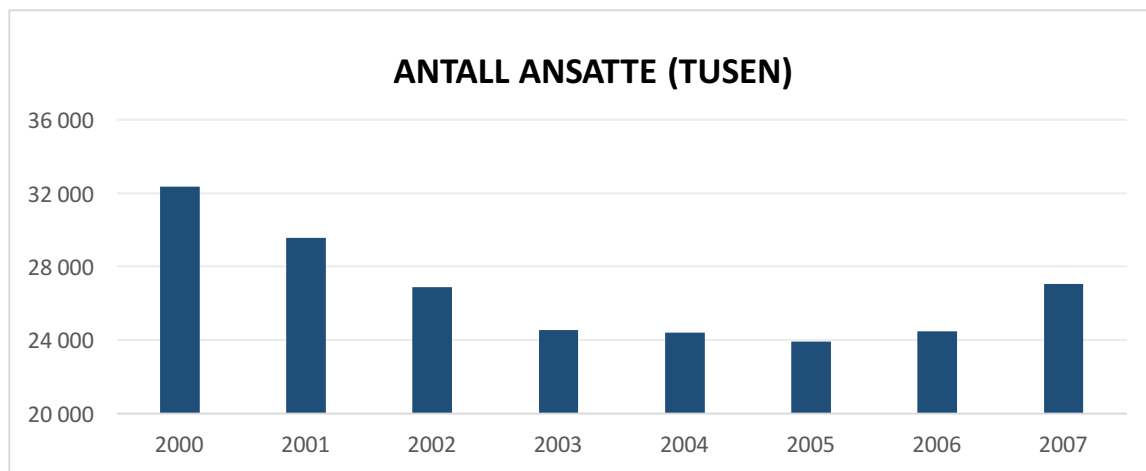
Posthandel (330): Posthandlene skulle erstatte de gjenværende postkontorene. I Posthandlene skulle det i tillegg til post- og finansielle tjenester legges stor vekt på salg av varer innenfor Telecom, emballasje, musikk/hjemmeunderholdning og kontorrekvisita.

Bedriftssentre (32): Bedriftssentrene ble etablert for å betjene næringslivet.

Kontaktsentre (5): Kontaktsentrene var Postens kundesentre. Disse sentrene ble etablert ute i distriktene for å sikre arbeidsplasser etter avtale med fagforeningene og staten. Det ble således etablert kontaktsentre i Haugesund, Larvik, Kristiansand, Steinkjer og Sarpsborg.



4.2.8 Vedlegg 8



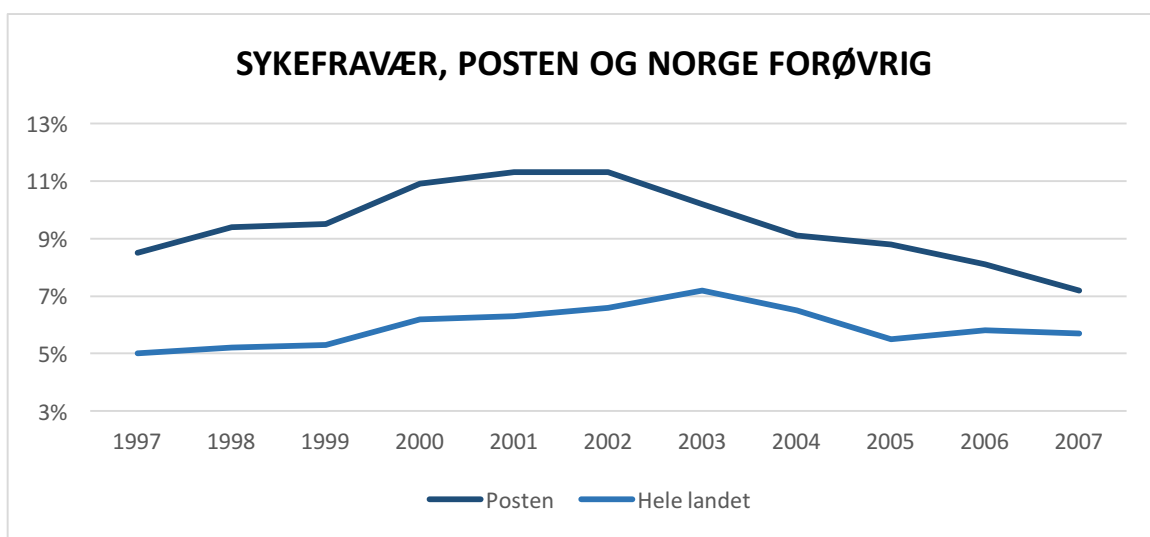
4.2.9 Vedlegg 9

Marked/Segment	Strategisk plan	Tidspunkt
Ekspress	Oppkjøp TSI (Box)	1998-2000
Lokaltransport	Oppkjøp Wajens	2000
Partigods	Oppkjøp Nettlast	2002
	Oppkjøp Nor-Cargo	2004
Internasjonal	Etablerte PNI med Posten Sverige og Posten Danmark	2000
	Oppkjøp CityMail	2002
	Etablerte CityMail i Danmark	2005
	Oppkjøp OptiMail AB	2005
	Oppkjøp Transflex	2007
TPL (tyngre gods)	Oppkjøp OSC Oppkjøp	2000
	Oppkjøp Nor-Cargo	2004
Temperert transport	Oppkjøp Frigoscandia	2005

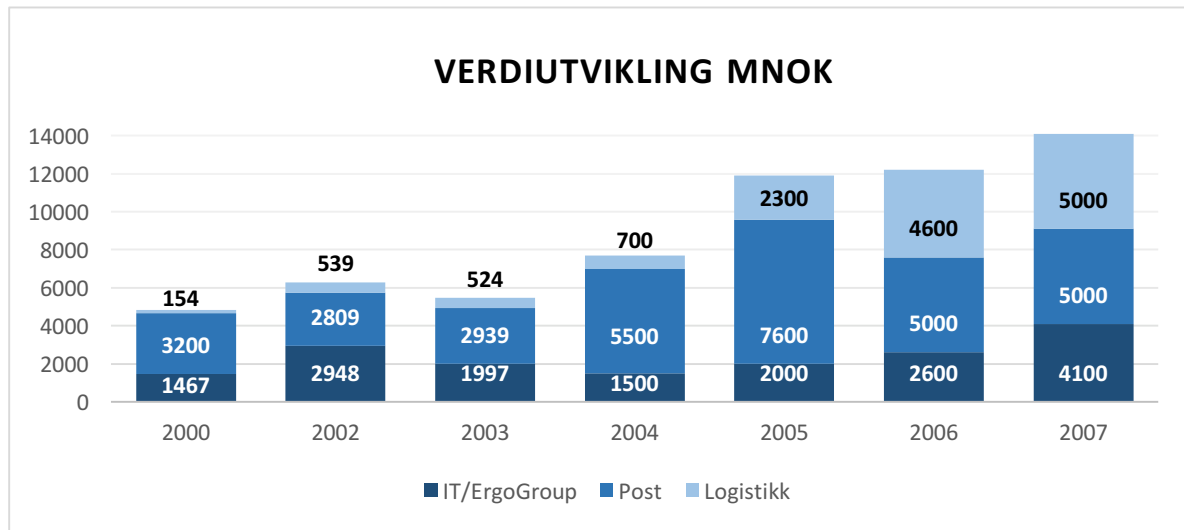
4.2.10 Vedlegg 10



4.2.11 Vedlegg 11

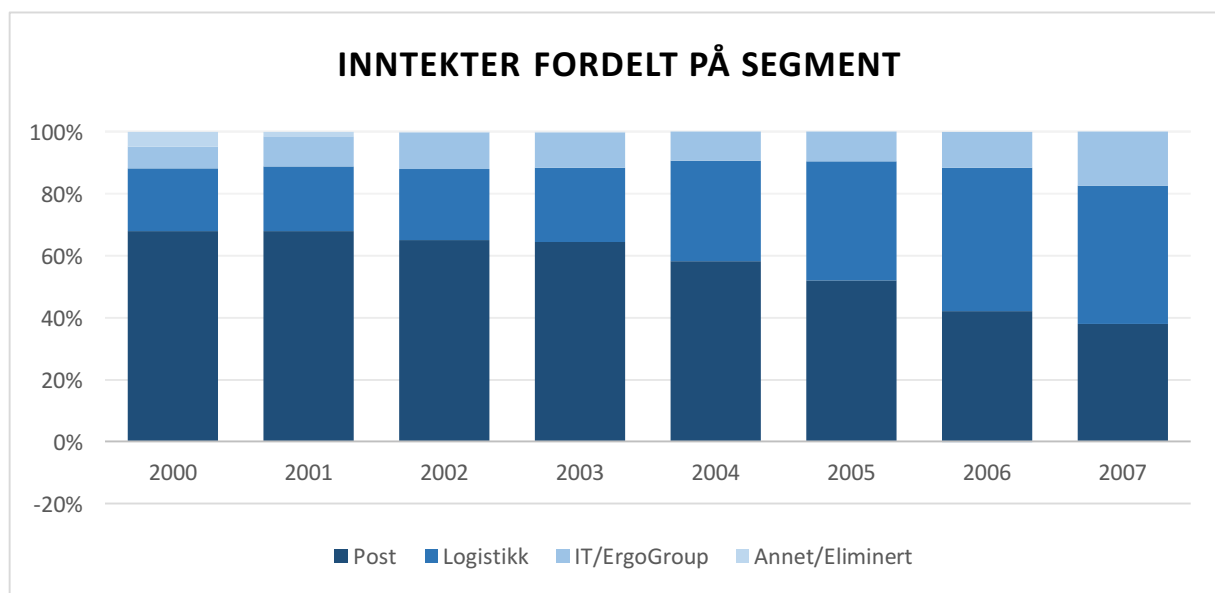
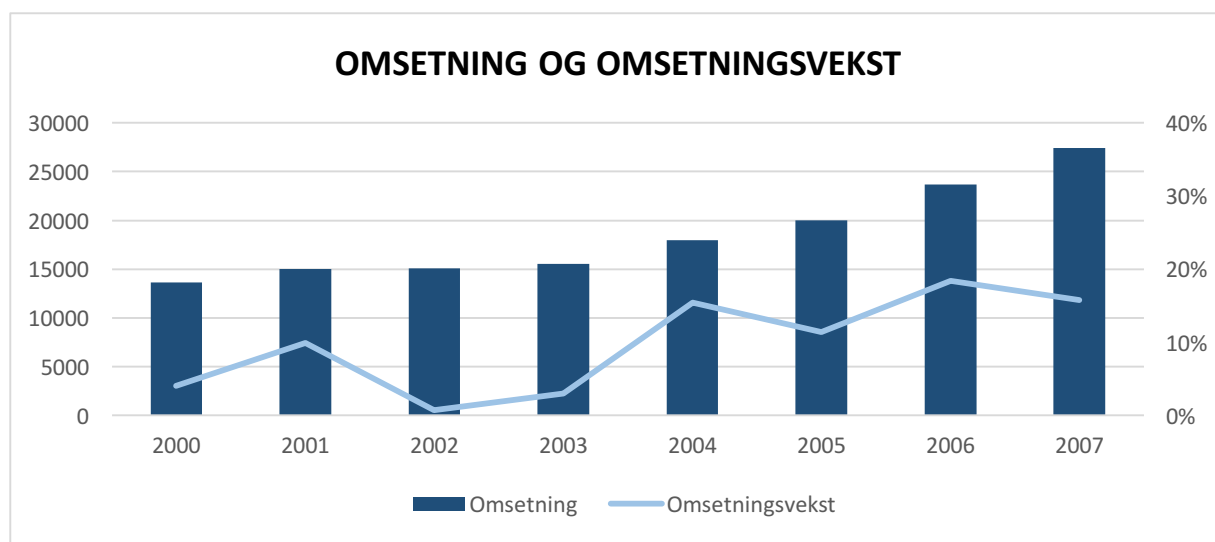


4.2.12 Vedlegg 12



4.2.13 Vedlegg 13

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Driftsinntekter (MNOK)	13659	15008	15106	15559	17959	19995	23668	27400
Resultat før skatt (MNOK)	-886	718	-106	456	1079	1202	1200	955
Resultatmargin	-6,49 %	4,78 %	-0,70 %	2,93 %	6,01 %	6,01 %	5,07 %	3,49 %
Inntektsvekst	4,03 %	9,88 %	0,65 %	3,00 %	15,43 %	11,34 %	18,37 %	15,77 %



5. ANALYSE OG DISKUSJON

I denne delen av masterutredningen vil vi presentere analysen vi har gjort av Postens respons på det teknologiske sjokket, sammen med en diskusjon rundt gjennomføringen av endringene. Vi analysere våre funn ved å benytte teori som ble fremstilt tidligere i oppgaven (*kapittel 2*). Vi vil først gi et innblikk i hvordan Posten og markedene så ut før det teknologiske sjokket inntraff. Deretter vil vi se på selve sjokket, og de umiddelbare konsekvensene. Her vil vi analysere Postens respons på sjokket i to deler. Først tar vi for oss reposisjoneringen som ble gjort fra gammelt til nytt salgs- og ekspedisjonsnett. Deretter går vi videre og ser på hvordan Posten, samtidig som de reposisjonerte deler av virksomheten, utarbeidet en strategi for å sikre videre vekst for selskapet. Helt sentralt her er utnyttelse av ledig kapasitet og overføringen av ressurser og fra post- til logistikkmarkedet. Den todelte fremstillingen presenterer to sentrale endringsprosesser som i all hovedsak skjedde simultant for Posten. Til slutt vil vi se på noen gjennomgående karakteristikker for endringsprosessene som har vært i konsernet i perioden 2000-2007. Her diskuterer vi kritiske suksessfaktorer som vi mener har vært avgjørende for Postens gjennomføring av mange og simultane endringsprosesser.

5.1 Presiseringer

Innledningsvis vil vi presisere at Posten er et selskap som i alle år har vært i en spesiell konkurransesituasjon. At deler av virksomheten til Posten har vært og enda er monopolbeskyttet gjennom konsesjonstildeling, bidrar til dette. Vi vil drøfte konkurranse og konkurransebilder nøye gjennom hele analysen, da dette har vært helt sentralt for strategiene til Posten i perioden vi studerer. Den konsesjonsbelagte delen av virksomheten har aldri representert Posten fullstendig, men refererer kun til deler av de tjenestene selskapet utfører. Dette er også den delen av virksomheten som har vært eksponert for endringer i størst grad i tidsrommet analysen tar for seg. Monopoldelen til selskapet kan på ingen måte skilles ut som en egen enhet eller aktør i noe marked. Vi finner det derfor ikke nødvendig med noen isolert drøftelse av monopoldelen, der konkurranse ikke vurderes. Videre vil diskusjonene der prestasjonslandskapet brukes som analyseverktøy, i begge tilfeller vurderes uten at andre konkurrenter blir eksplisitt nevnt eller vist i figur. For omstruktureringen av salgs- og

ekspedisjonsnettet begrunnes dette med at postmarkedet i Norge ikke har noen reell konkurrent hva gjelder salg- og ekspedisjon. Markedet ble likevel alvorlig påvirket av det teknologiske sjokket og e-postens substitusjonsverdi. I logistikkmarkedet skjedde det store strukturendringer både som følge av endrede kundepreferanser og som følge av liberalisering og globalisering av post- og logistikkmarkedene på 2000-tallet. Dette medfører at markedet ser svært annerledes ut i starten og slutten av perioden analysen dekker over. Konkurransesbildet som utviklet seg for logistikk i Norden på 2000-tallet, krysser både landegrenser og flere separerte men integrerte delmarkeder. Vi vil diskutere utviklingen av konkurransesbildet uten å trekke frem navngitte konkurrenter, da dette regnes å være lite relevant for våre funn og analysens konklusjoner. Vårt fokus er gjennomgående å se på hvordan Posten responderte på sjokket, hovedsakelig gjennom de to store endringsprosessene knyttet til omstrukturering av salgs- og ekspedisjonsnettet og vekst i logistikkmarkedet. Ressurs- og aktivitetsendringer som grunnlag for nye og endrede strategier, og karakteristikk ved endringsprosessene er analysens kjernefokus.

Vi ønsker i tillegg å presisere at tidspunkter som defineres må sees i den store sammenhengen. For et selskap som Posten er det åpenbart at store beslutningsprosesser, avgjørelser og strategiendringer skjer som følge av flere år med analyser, vurderinger og avveininger. Dette gjør det vanskelig både for Posten og oss å konstatere akkurat når ”sjokket” inntraff og når enkelte beslutninger om endring og tiltak ble tatt. Denne innsikten er gjennomgående til stede, og analysene nedenfor bør tolkes med varsomhet hva gjelder tidspunkter. For utredningens formål finner vi det likevel nødvendig å definere noen hendelser som inntrufne på gitte tidspunkt, og der vi gjør det er det gjort med så stor presisjon som mulig.

5.2 Posten før sjokket

Posten Norge er et selskap som gjennom mer enn 350 år har utført viktige samfunnsoppgaver i Norge. Postbransjen i Norge og Postens kjernevirksomhet har i all hovedsak dreid seg om å være en tredjepart i kommunikasjonen mellom privatpersoner og bedrifter. Selskapet har tradisjonelt drevet med innsamling, sortering, frakting, fysisk utlevering og salg og ekspedering av tjenester tilknyttet ulike produkter og tjenester. Før år 2000 kjente de fleste Posten som et selskap som driftet de ulike delene av verdikjeden for

brev- og pakkesendinger i Norge. Salg og ekspedisjon via postkontor har historisk sett representert majoriteten av de fysiske møtene mellom Posten og kundene. I tillegg har røde postbiler og uniformkledde postbud rundt om i Norges gater, representert en synlig og eksponerende del av merkevaren Posten.

I 1996 gikk Posten fra å være et forvaltningsselskap til å bli et statseid aksjeselskap med begrenset ansvar. Overgangen fra forvaltning til markedsorientert bedrift gjorde at Posten allerede før årtusenskiftet var et konsern i endring. Posten har i alle år vært heleid av den Norske stat, som også er konsesjonsgiver for samfunnstjenestene Posten har utført. Situasjonen for Posten har derfor i alle år vært noe spesiell, da de som tildeler konsesjon også er de som eier og forventer resultater.

5.2.1 Delvis konsesjonsbelagt virksomhet

Konsesjonen har vært gitt for å sikre det norske folk et minimumskrav på post- og kommunikasjonstjenester. Utover å gi Posten enerett har konsesjonen stilt krav til postombæringen hva gjelder pris, kvalitetsmål, tilgjengelighet og produkttilbud. Som kompensasjon får Posten dekket merkostnader og underskudd tilknyttet den konsesjonsfestede delen av virksomheten. Dette finansieres av ordningen knyttet til statlige kjøp av ulønnsomme tjenester. Som medlem i EØS har Norge i likhet med de fleste andre land i Europa vært underlagt EUs postdirektiver. Siden første postdirektiv kom fra EU i 1997 har man sett store endringer i konkurransesituasjonen og bransjestrukturen i postmarkedet over hele Europa. I det første direktivet fra EU, som videre fikk direkte konsekvenser for det norske postmarkedet og Posten, ble det åpnet for konkurranse på adressert post over 350 gram. Postmarkedet opplevde videre på 2000-tallet stadig liberalisering og globalisering. Trendene og strukturendringene markedene så utover på 2000-tallet skyldtes en kombinasjon av nye postdirektiver fra EU og endrede kundepreferanser.

5.2.2 En "monopolist"

Posten er for mange kjent som en norsk monopolist på posttjenester, noe som bare til en viss grad medfører riktighet. Posten har i lang tid vært en stor aktør innen formidling av uadressert post, et delmarked innen postsegmentet de ikke har hatt enerett på. Videre var

Posten delvis representert i det norske, konkurranseutsatte ekspress- og logistikkmarkedet før årtusenskiftet. Posten har også, siden de kjøpte opp Statens Datasentral i 1995 vært en liten aktør innen IT.

Konsesjonen fra Samferdselsdepartementet har gitt Posten enerett på enkelte tjenester, for at nivået på samfunnstjenester skal holdes tilfredsstillende. Det er naturlig å tro at konkurransesituasjonen fra den konsesjonsbelagte delen av virksomheten kan ha forplantet seg videre, og således gitt Posten fortrinn på andre tjenester der de ikke har eksplisitt monopol. Samfunnsoppgavene som Posten gjennom konsesjonen har blitt pålagt, har krevd et stort sett med ressurser, som i mer og mindre grad har vært overførbare og nyttige også for ikke-konsesjonsbelagte tjenester som Posten utfører.

5.2.3 Det gamle postkontornettet

Det fysiske salgs- og ekspedisjonsnett til Posten var før omleggingen hovedsakelig representert ved postkontorer rundt om i Norges land. Postkontorene hadde sentrale lokasjoner, og tradisjonelle åpningstider. Hovedoppgavene til postkontorene var å tilby tjenester forbundet med brev, pakker og banktransaksjoner. Postkontorene var kjent for å drive god service for sine kunder, og de ansatte hadde god kompetanse på kundebehandling og kvalitet. Postkontorene har historisk sett operert med lønnsomhet. Særlig bank- og brevekspedering var tjenester som tradisjonelt hadde generert lange køer i Postens lokaler.

5.2.4 Logistikksegmentet

Logistikksegmentet har vært en mindre del av virksomheten til Posten i flere år, og bestod på 90-tallet i hovedsak av å levere tjenester og løsninger knyttet til distribusjon av pakker og ekspress-/budbiltjenester. I år 2000 var *Logistikk* den av de fire hovedvisjonene i konsernet som leverte lavest inntekter til den totale omsetningen (vi holder ErgoGroup, som var skilt ut som eget selskap, utenfor). Logistikk hadde i tiden rundt år 2000 lysere framtidsutsikter enn postsegmentet, som følge av økt aktivitet og etterspørsel etter tjenester knyttet til pakker og større sendinger.

5.2.5 Trender i markedene

Posten forventet mot slutten av 90-tallet at brevvolumene kom til å avta. Men det hadde i flere år vært, og var fremdeles på dette tidspunktet knyttet stor usikkerhet til når og i hvor stor grad andre substitutter kunne ta over for fysiske brevsendinger. I år 2000 snudde trenden for adresserte brevsendinger, og i 2001 var nedgangstallene et faktum. En annen trend som gjorde seg synlig for Posten på omtrent samme tid var økning i pakkevolumene. I takt med at verden og markedene ble mer globaliserte og internasjonaliserte, økte mulighetene og preferansene for handling på nett og på tvers av landegrenser. Selv om denne markedsendringen trolig ikke kunne kompensere for det kommende tapet i brevmarkedet, så var det helt klart en positiv utsikt som Posten ønsket å rette strategien sin mot i årene som fulgte.

Det var ikke bare brevvolumene som avtok i perioden etter 2000. Også etterspørselen etter manuelle banktjenester sank drastisk. Dette betød ytterligere nedgang i aktivitet på postkontorene rundt om i hele landet. Kunder kunne som følge av ny teknologi betale fakturaer via nettbank, i stedet for manuelt med giro på postkontor. Dette medførte, i likhet med de fallende brevvolumene, forventninger om betraktelig lavere inntekter for Posten i årene som fulgte.

5.3 Et nytt årtusen – et nytt Posten

År 2000 kan ansees som det mest merkbare vendepunktet for Posten Norge i moderne tid. Dette er året som representerer startskuddet for et nytt Posten. Konsernet var allerede innforstått med at endringer kom til å være fokusområde i lang tid fremover, men hvor omfattende det skulle bli var etter alt å dømme ukjent. Posten fikk ny konsernsjef, og med det ny konsernstruktur og en ny forretningsidé. Videre bygget konsernsjefen Kaare Frydenberg også en ny strategisk plattform og en helt ny organisasjonsmodell. Konsernet var altså raskt i gang med endringer internt, noe som ikke virker å være tilfeldig timet. Det er på omtrent samme tidspunkt at de lenge forutsette endringene i omgivelsene begynner å få konsekvenser for Posten, og konsernet hadde ikke noe annet valg enn å tilpasse seg.

5.3.1 Sjøkket

Siden slutten av 1960-tallet hadde fenomenet e-post blitt utviklet, en ny teknologi som gjorde det mulig å kommunisere på en helt annen måte enn man hadde gjort tidligere. E-post gjorde det mulig å sende informasjon mellom datamaskiner, og den nye kommunikasjonsformen skulle få stor betydning for veldig mange. Det gikk likevel lang tid før den nye teknologien ble å regne som en reell trussel for de tradisjonelle kommunikasjonsverktøyene. I 1989 ble verden introdusert for Internett, en ny teknologi som endret de fleste menneskers hverdag. Tiden etter Internett ble introdusert representerer en viktig periode for e-post teknologien. Internett var hovedårsaken til at e-postverktøyet etterhvert ble et reelt substitutt til brevpost, fordi det muliggjorde kommunikasjon mellom to eller flere parter, som ikke befinner seg på samme sted. Med andre ord ble e-post i kombinasjon med Internett en tjeneste folk kunne bruke slik de tradisjonelt hadde brukt brevpost. Innovasjonen e-post var således gjennom en lang periode preget av endringer og forbedringer, før den for alvor fikk et gjennombrudd på slutten av 1990-tallet. Både sjokket e-posten representerte og substitusjonseffekten teknologien hadde i postmarkedet, sammenfaller med det Christensen (1997) i sin teori beskriver som henholdsvis gjennombrudd for og fullverdig substitusjon av ny teknologi.

Posten som mange andre var i årene før gjennombruddet til e-posten klar over den nye teknologien, og til dels klar over hva den kunne gjøre. Likevel var 90-tallet preget av skepsis og stor usikkerhet rundt fremtidig bruk av og etterspørsel etter av den nye teknologien. Slik usikkerhet er typisk for teknologiske sjokk som påpekt av Anderson og Tushman (1990). Stadig flere bedrifter begynte å prøve ut det nye kommunikasjonsverktøyet på 90-tallet, og det ble etterhvert en populær trend. 1999 og 2000 representerer viktige år for Posten og andre knyttet til forventninger om e-post. I denne perioden begynner man for alvor å skjønne virkeligheten og betydningen av det nye verktøyet som "alle" plutselig ville ha. Vi kan altså observere et tydelig brudd i det normale konkurransebildet til Posten i år 2000. Det er liten tvil om at e-post representerte et sjokk for postbransjen. Bruddet er tydelig og sammenfaller klart med definisjonen av eksterne sjokk, gitt av Lien, Knudsen og Baardsen (2016). Som sagt hadde selskapet lenge vært klar over, og forberedt på at dagen skulle komme. Men hvor fort, slagkraftig og revolusjonerende den nye teknologien skulle bli for Postens kunder, var det ingen som forutså. I løpet av 90-tallet rakk Internett å bli en populær og velbrukt teknologi, noe som videre var med på å endre forventningene knyttet til nytten av e-post. Det

ble veldig raskt en kraftig etterspørselsvekst for e-post-teknologien, og effekten på brevvolumene ble større enn forventet.

Det eksplisitte bruddet i konkurransesituasjonen antas å være i år 2000. Forventningene knyttet til etterspørselen etter e-post som kommunikasjonsverktøy skjøt fart både for privatpersoner og bedrifter. Det ble brått tydelig for Posten og markedet at trusselen var reell, og Posten forstod at virksomheten kom til å merke effekten relativt raskt. Posten jobbet, i tiden etter Internett fikk sitt gjennombrudd, med å utvikle tjenester som i stor grad benyttet den nye e-post-teknologien. eBrev og eFaktura var to tjenester som ble lansert for Postens bedriftskunder i 2001. Tjenestene gikk ut på at kundene kunne sende Posten brev og fakturaer elektronisk, som Posten skulle skrive ut og distribuere videre. Disse initiativene ble lansert like etter at e-post hadde rukket å bli adaptert og substansielt brukt, av majoriteten av Postens kunder. Til tross for at e-initiativene ikke representerte en betydelig del av Postens satsningsområde etter sjokket, så illustrerer lanseringen, populariteten og lønnsomheten til tjenestene godt hvilke konsekvenser det kan ha å "sitte på gjerdet" med ny teknologi. Prøving og feiling knyttet til endringer og nye tjenester, understreker at perioden var preget av stor usikkerhet for Posten. Da Posten lanserte e-tjenestene hadde flere av de store selskapene i Norge allerede integrert e-post i sine egne forretningsmodeller. De fleste bedrifter kunne tilby sine kunder sending av brev og fakturaer elektronisk. Postens e-tjenester ble av mange ansett som overflødige og de ble i liten grad etterspurt.

Det teknologiske sjokket som e-post representerte, skiller seg i noen grad fra andre sjokk. Da e-post kom ble det raskt en teknologi "alle" benyttet seg av. Vi klarer i liten grad å skille ut bedrifter som satset på teknologien før andre. E-post endte opp som én relativt standardisert versjon, som ble tilbudt i utallige forskjellige format. Historisk sett så har teknologiske sjokk endt opp med "vinnere" som tidlig bestemmer seg for å satse på ny teknologi, og "tapere" som avventer og således havner bakpå i konkurransen om kundene. Slik var det ikke for e-post. Det spesielle med e-post-teknologien var at den var gratis å benytte, gitt internettilgang, som medførte at hele verdiskapningen ble kapret av brukeren. Populariteten er således ikke vanskelig å forstå. E-post var et nytt globalt fenomen som i harmoni med Internett endret kommunikasjonsmulighetene for alle som hadde tilgang til begge deler.

I 2001 falt brevvolumene i Norge for første gang. Det er naturlig at dette året defineres som tidspunktet da e-post, for majoriteten av norske kunder i post- og kommunikasjonsmarkedet,

ble et fullverdig substitutt for brevpost. Det kommer tydelig frem av endringene i majoritetens kundefølelse, at e-post kunne benyttes til å formidle mye av det som tidligere ble formidlet via brevpost. Digital brevsending var både billigere, raskere og enklere for kunden. Dette skulle bli vanskelig for Posten å konkurrere med, gitt deres daværende kompetanse, ressurser, aktiviteter og strategier. Til tross for at vi definerer 2001 som tidspunktet da e-post ble et reelt substitutt for brev, betyr det ikke at folk sluttet å sende brev umiddelbart. Fysiske brev eksisterer fremdeles i 2016, og det vil de trolig gjøre en stund til. Trenden for fysiske brevpostsendinger har likevel vært negativ siden sjokket slo inn i 2000. Reguleringer, standarder, vaner, sikkerhet og tillitt gjorde at brevpost fortsatt ble etterspurt, også i årene etter 2000. I tillegg hadde brevpost egenskaper e-posten ikke klarte å imitere, hva gjelder formidling av sendinger i original- og ikke-papirformat. Den pågående og fortsettende negative trenden ga likevel klare signaler om at brevpost alene ikke ville være noe fornuftig og bærekraftig satsningsområde, for et selskap som ønsket å levere gode resultater og vekst.

5.3.2 Begrenset finansiell påvirkning

Det er i kjølvannet av sjokk vanlig at de økonomiske betingelsene til selskaper påvirkes i stor grad. Posten responderte ikke på det teknologiske sjokket ved å satse på en ny teknologi, men ved å se organisasjonens styrker og satse videre på dem. Posten hadde fokus på sine kjerneverdier og det de var gode på, da de gikk inn i endringsprosessene på 2000-tallet. Til tross for at Posten forble ved det tradisjonelle, så har ikke de økonomiske betingelsene blitt kritisk forverret. Tushman og Anderson (1986) viser i sin litteratur til empiriske funn som tilsier at Posten skulle merket en betydelig innstramming i de finansielle betingelsene. Slik sett er Posten, som heleid av staten i en spesiell og gunstig situasjon. De får bidrag knyttet til den konsesjonsbelagte delen av virksomheten, og støtte til ulønnsomme investeringer. Ved å fortsette sin tradisjonelle virksomhet, og ved ekspansjon innen logistikk, har Posten også selv klart å skape en trygg og finansielt sterk ryggrad for selskapet. At selskapet hele veien har hatt staten i ryggen, har vært både positiv og negativt. Vi mener likevel at det ikke kan ignoreres at noen av de strategiske valgene Posten har gjort, har vært mer økonomisk forsvarlige på grunn av avtalen med staten. Særlig gjelder dette for investeringene knyttet til det nye salgs- og ekspedisjonsnett, da en stor andel av aktiviteten i dette nettverket var og er konsesjonsbelagt.

5.3.3 Lønnsomhetsutsiktene påvirkes

Da Posten begynte å forstå realiteten av e-post som fullverdig substitutt, endret også lønnsomhetsutsiktene for det norske brevmarkedet seg betraktelig. Den relativt gunstige posisjonen Posten lenge hadde hatt var svært utsatt, og forventet lønnsomhet for posisjonen med det daværende salgs- og ekspedisjonsnettlet avtok kraftig. Dette illustreres i ved overgangen fra heltrukket til stiplet linje i prestasjonslandskapet (*figur 6*), som vises og kommenteres i neste delkapittel. Etter gjennombruddet til e-posten og i tiden før den var å regne som et reelt substitutt, sank brevpostens forventede lønnsomhet mer og mer. Dette fordi kunder i fremtiden ville kunne sende brevene sine gratis over e-post, i stedet for med betalt porto ved fysisk post. Særlig fakturaer utsendt fra bedrifter ville medføre et stort bortfall av inntekter for Posten. Denne typen brevpost har historisk sett utgjort en stor andel av brevvolumene, og således inntektene. Det antatte lønnsomhetsfallet som ventet ble ytterligere forsterket av gjennombruddet for nye elektroniske betalingsløsninger. Posten forstod at flere negative trender samtidig ville påvirke lønnsomheten i salgs- og ekspedisjonsnettlet, og jakten på ny lønnsomhet begynte.

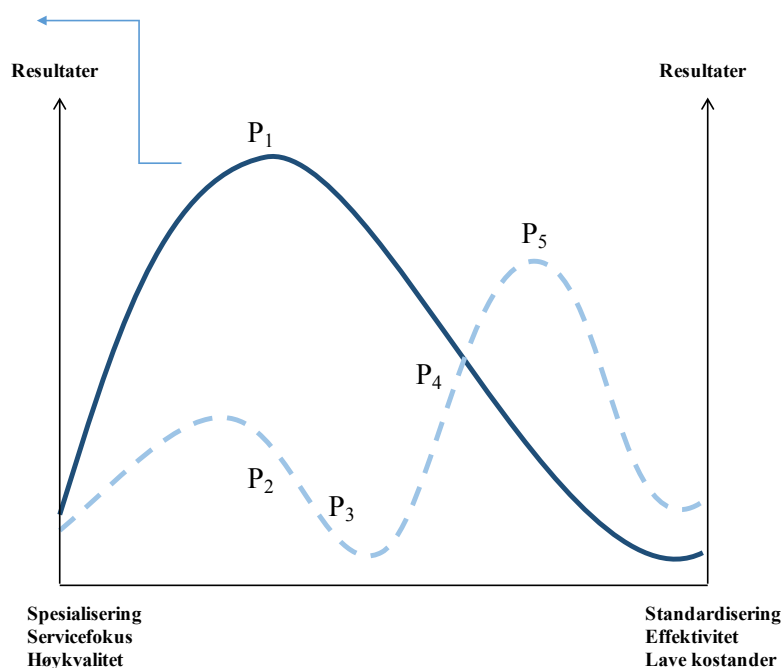
5.3.4 To simultane responsbeslutninger

Posten står i årene rundt årtusenskiftet overfor flere viktige valg og beslutninger med tanke på videre satsning og vekst. Med den avtakende aktiviteten i postkontornettverket så Posten seg nødt for å revurdere strategien knyttet til salgs- og ekspedisjonstjenestene. Dette markerer en av de store endringsprosessene som Posten igangsetter etter årtusenskiftet. Etter godkjenning på Stortinget, blir planene om omlegging til et helt nytt salgs- og ekspedisjonsnett iverksatt.

Posten hadde på denne tiden flere tanker i hodet samtidig. De visste tidlig at markedet for fysiske posttjenester hadde utsikter om lavere lønnsomhet enn før. Det var derfor nødvendig for Posten å se etter nye områder for vekst, hvis de ønsket å ha god og økende lønnsomhet også i fremtiden. Posten igangsatte i den forbindelse nøyte vurderingsprosesser av nye satsningsområder. I disse vurderingsprosessene var det helt sentralt for Posten å analysere ressursene organisasjonen besatt. Særlig ressurser med ledig kapasitet som følge av avtakende aktivitet i det store nettverket, ble sentrale for nye planer.

5.4 Omstrukturering

Før sjokket inntraff var Posten posisjonert på en global topp i det norske markedet for salg og ekspedisjon av posttjenester. Posten var en service- og kvalitetsinnstilt leverandør av tilpassede post- og banktjenester. I denne posisjonen hadde Posten fokus på eksklusive og sentralt beliggende lokasjoner med tradisjonelle åpningstider (8-16). Posisjonen er illustrert ved P_1 i figur 6. Postens enerett på adresserte brevsendinger og manglende substitutter, gjorde at selskapet kunne betjene stort sett alle kundene i markedet med samme aktiviteter. Markedet for salg- og ekspedisjonstjenester i Norge kan således illustreres med kun én topp, som vist i figuren under. E-post-teknologien introduserte imidlertid et nytt, raskere og rimeligere kommunikasjonsalternativ for majoriteten av Postens kunder. Dette resulterte i at brevvolumene og lønnsomheten til Postens strategiske posisjon falt kraftig. Markedet for posttjenester ble generelt utsatt for store strukturendringer som følge av sjokket. Strukturendringene og nye kundepreferanser reduserte ikke bare lønnsomheten til Postens tradisjonelle posisjon, men det åpnet også muligheter for nye posisjoner.



Figur 6

5.4.1 Lite gunstig posisjon etter sjokket

Endrede kundepreferanser førte til at Posten havnet i en mindre attraktiv markedsposisjon etter sjokket. Posten hadde ikke lenger riktig ressurs- og aktivitetskonfigurasjon, for å kunne betjene kundene som var igjen, i den nå mindre lønnsomme posisjonen. Vi kan således se for oss at det teknologiske sjokket medførte at Posten ikke lenger var posisjonert på en topp i prestasjonslandskapet. Begrenset mulighet til å kutte ressurser i takt med den avtakende aktiviteten, og mindre motiverte ansatte førte til at Posten også ble mindre operasjonelt effektive. Ny, teknologi og endrede kundepreferanser gjorde med andre ord at Posten forflyttet seg fra punkt P_1 til P_2 , illustrert i *figur 6*. Effektene er ikke overraskende, og endringene i postmarkedet sammenfaller i stor grad med det Lien, Knudsen og Baardsen (2016) i sin litteratur regner som forventede effekter av teknologiske sjokk.

Noe av det første Posten gjorde da de så at ansatte ble mindre motiverte og effektive etter sjokket, var å innføre tiltak for å forbedre effektiviteten ved postkontorene. Posten satte i gang motivasjonsprogrammer for å motivere ansatte til å yte god innsats, slik at selskapet igjen kunne forflytte seg ut mot produksjonsmulighetskurven. Posten måtte henholdsvis i kjølvannet av sjokket fokusere både på forbedring av effektivitet og på endring av aktiviteter, for å bevege seg mot den gamle, nå mindre lønnsomme toppen.

For kundene som enda var igjen i den gamle posisjonen, var økt grad av service, kvalitet og spesialisering viktige aktiviteter. Det viste seg imidlertid å være vanskelig for Posten å ta hensyn til disse preferansene, da dette var lite kompatibelt med andre helt nødvendige interne aktivitetsendringer. Posten hadde en svært høy andel faste kostnader, som følge av dyre lokasjoner og mange ansatte. Av den grunn falt ikke kostnadene proporsjonalt med inntektene, da trafikken ved postkontorene avtok. Posten så seg nødt til å redusere både antall ansatte og åpningstidene ved postkontorene, slik at redusert volum ikke skulle gå på bekostning av marginene. Denne endringen i ressursbruken og utførelsen av aktiviteter var inkompatibel med aktivitetskonfigurasjonen som krevdes for å betjene kundene i den gamle posisjonen. Det er opplagt at færre ansatte på jobb og reduserte åpningstider ikke er forenlig med økt grad av service, kvalitet og spesialisering. Endringene Posten gjorde førte til at tilbudet til kundene ble forverret, med mindre service og dårligere kvalitet. Posten ble også mindre tilgjengelige for sine kunder, noe som ytterligere forverret situasjonen. Posten beveget seg således fra punkt P_2 til P_3 i *figur 6*.

5.4.2 Ny kurs

Det manglet ikke på negative tilbakemeldinger fra omgivelsene da postkontorene fikk reduserte åpningstider og mindre personell på jobb. Kundene Posten ønsket å betjene med den gamle posisjonen var særdeles misfornøyde. Videre opplevde selskapet mye negativ omtale i medier og Posten falt på omdømmemålinger. Selskapet innså omsider at noe måtte gjøres, og at lokale søk mot posisjonen selskapet hadde hatt, ikke var kompatibelt med strengt nødvendige kostnadskutt. Posten bestemte seg for å gå mer radikalt til verks. Selskapet ønsket å sikte seg mot en ny strategisk posisjon som tok hensyn til de endrede kundebehovene og -preferansene. Posten forstod at majoriteten av kundene ønsket et tilbud mer i retning av økt tilgjengelighet, raskere behandlingstid og generelt enklere produkter og tjenester. Dette ble grunnlaget for Postens nye posisjoneringsstrategi. Posten ønsket å posisjonere seg som en effektiv og tilgjengelig leverandør av standardiserte post- og banktjenester, med lokalisering og åpningstider tilpasset kundenes hverdag. En slik posisjon krevde andre aktiviteter og ressurser sammenlignet med posisjonen Posten hadde hatt tidligere. De bestemte seg for å gjøre flere radikale endringer, og den underliggende strategien ble omformulert. Posten var etter sjokket ikke lengre internt tilpasset, noe som i følge litteratur gjør radikale endringer mer rasjonelt (Lien m. fl., 2016). Dette rasjonaliserer Postens beslutning om radikal endring fra gammelt til nytt salgs- og ekspedisjonsnett.

Posten skulle oppnå den nye strategiske posisjonen ved å utarbeide et helt nytt salgs- og ekspedisjonsnett bestående av; 1100 Post i Butikk (heretter PiB), 330 Posthandler, 32 bedriftssentre og 5 kontaktsentre. Dette skulle selskapet blant annet gjøre ved å inngå en allianse med NorgesGruppen, hvor dagligvarebutikkene skulle utføre Postens aktiviteter med egne ressurser gjennom PiB. Posten sin nye strategi skulle tilfredsstille både kundenes preferanser, og selskapets økonomiske behov. Den nye strategien hadde således tre hovedmomenter som skulle ivaretas i utbyggingen av det nye nettverket. For å sørge for økt tilgjengelighet for kundene utvidet Posten nettverket både med antall utsalgssteder, og lengre åpningstider. Videre var et internt mål med omleggingen å spare om lag 1 milliard kroner i årlige kostnader. Dette skulle bli mulig gjennom alliansen med NorgesGruppen, som gjorde at Posten kunne benytte seg av eksterne ressurser i form av lokaler og ansatte. Til slutt skulle effektiviteten forbedres ved å standardisere og digitalisere prosesser. Sistnevnte tiltak skulle både spare kostnader og forbedre kundeopplevelsen på en og samme tid.

PiB bidro til en mer variabel kostnadsstruktur, som i fremtiden skulle gjøre det enklere å tilpasse seg synkende brevvolumer. Reposisjoneringen og de radikale endringene innebar stor risiko, da dette medførte at Posten måtte endre både aktiviteter, ressurser og strategien som lå til grunn for å være posisjonert i dette markedet. Posten innså likevel at endringene det teknologiske sjokket brakte med seg var permanente. De store endringene ble dermed ansett som nødvendige, for å kunne fortsette å operere med gode marginer i markedet som var blitt mindre lønnsomt enn før. Den spesifikke reposisjoneringen ansees som strategisk fornuftig, da selskapet besatt flere unike og overførbare ressurser som ble antatt å kunne skape betydelig verdi i den nye posisjonen. Salgs- og ekspedisjonsnettene representerte kun det ytterste leddet i en stor ressursbase bestående av en kompleks distribusjonsmodell, terminaler, maskiner, sorteringsteknologi og generell infrastruktur, som over tid hadde blitt utbygget over hele landet. Kun det ytterste leddet i nettverket skulle, ved omleggingen, substitueres bort. Resten av ressursbasen skulle bestå og utnyttes i den nye posisjonen, til tross for at ledig kapasitet hadde forplantet seg innover i nettverket.

5.4.3 Verdifulle, overførbare ressurser

Posten hadde gjennom 350 år i det norske postmarkedet opparbeidet seg ekspertise innen leveranse av post- og banktjenester. Videre hadde Posten opparbeidet seg en velkjent merkevare som en tiltrodd tredjepart. Selskapet hadde også over tid bygget relasjoner basert på pålitelighet, integritet og uavhengighet. Disse ressursene var akkumulert og således vanskelig for konkurrenter å kopiere. I tillegg hadde Posten bygget ut et komplekst og landsdekkende distribusjonsnettverk, som ble ansett som svært unikt. Dette er ressurser som helt klart ville få høy nytteverdi også i den nye posisjonen, som en effektiv og tilgjengelig leverandør av standardiserte tjenester. Videre hadde Posten også en sterk økonomisk ryggrad og god tilgang på kapital. Dette ble viktig for å kunne finansiere det nye salgs- og ekspedisjonsnettene.

Tillitsfulle og trofaste ansatte var en av Postens desidert viktigste ressurser i endringsprosessene. Omlegging til det nye salgs- og ekspedisjonsnettene medførte en reduksjon på 6000 ansatte. Til tross for dette opplevde Posten relativt lite endringsvegring og -motstand fra de ansatte. Dette kan delvis forstås av lokaliseringen til Postens posisjon etter sjokket og de medfølgende tilbakemeldingene fra omgivelsene. Posten fikk klar og tydelig

beskjed fra omgivelsene om at den gamle posisjoneringsstrategien ikke lenger var optimal. De ansatte forstod at omstilling var strengt nødvendig for at selskapet skulle kunne fortsette å operere lønnsomt i det norske postmarkedet. En annen del av forklaringen på lite endringsmotstand i Posten, kan tilskrives den økonomiske situasjonen Norge var i. Landet var i denne perioden i en høykonjunktur, noe som gjorde det relativt enkelt for de som mistet jobben og finne seg nytt arbeid. For øvrig fortsatte gjenværende ansatte å yte maksimal innsats for selskapet frem til siste arbeidsdag. Dette bidro til at endringsprosessene gikk lettere for Posten. De dedikerte og hardtarbeidende ansatte ansees som en av de viktigste suksessfaktorene i omstillingsprosessen til nytt salgs- og ekspedisjonsnett.

5.4.4 Nye ressurser ble nødvendig

Anskaffelse av nye ressurser var også sentralt i omstillingsarbeidet. For å muliggjøre PiB, inngikk Posten en allianse med NorgesGruppen. Alliansen gikk ut på at NorgesGruppen skulle utføre aktiviteter for Posten med egne ressurser. Helt konkret skulle NorgesGruppen fra og med 2001 ha PiB i flere av sine dagligvarebutikker rundt om i landet. PiB-ene skulle betjenes av butikkansatte, mot at NorgesGruppen ble kompensert med godtgjørelse fra Posten. Alliansen gjorde at Posten kunne erstatte egne lokaler og ansatte i ytterste ledd, med butikklokaler og -ansatte fra NorgesGruppen. Dette førte til enorme kostnadsbesparelser for Posten. Videre kunne også NorgesGruppen drive mer effektivt, da de som følge av alliansen bedre kunne utnytte egne ressurser. NorgesGruppen fikk avkastning ved å utnytte ledig kapasitet i lokaler og hos ansatte. Allianseinngåelsen var både samfunnsøkonomisk gunstig, og førte med seg uvanlig høy lønnsomhet for de to alliansepartene. Ved å bygge ut Post i Butikk ble kostnader tilknyttet salg- og distribusjon allokert på en mer effektiv måte. I tillegg fjernet Posten ledig kapasitet i ytterste ledd i egen virksomhet, ved å substituere egne ressurser med ressurser som hadde ledig kapasitet i NorgesGruppen. Videre kunne de utvalgte butikkene som skulle utføre Postens aktiviteter bedre utnytte samdriftsfordeler. På samme tid ville butikkene med PiB tilby sine kunder andre tjenester enn konkurrentene. Dette ble således unikt for noen dagligvarebutikker, og i så måte kunne det bidra til å skape konkurransefortrinn for de utvalgte NorgesGruppen-butikkene. Alliansen mellom Posten og NorgesGruppen, der selskapene gjensidig utnyttet hverandres aktiviteter og ressurser, kan ansees som fordelaktig for begge parter. Den unike relasjonelle avkastningen og de tydelige

gjensidige gevinstene for Posten og NorgesGruppen stemmer godt over ens med det Dyer og Singh (1998) i sin litteratur, hevder allianseinnngåelser bidrar til.

Posten investerte også i å opparbeide nye, standardiserte opplærings- og kundebehandlingssystemer. Dette skulle sørge for god opplæring og effektiv fremtidig kundebetjening, som fortsatt skulle utføres i Postens merkevarenavn. Posten gikk til anskaffelse av ressurser som var nødvendige for å utføre aktiviteter i samsvar med den nye, ønskede posisjonen.

Posten utførte etterhvert flere nye aktiviteter som var mer konsistente med den nye posisjonen, som standardisert og effektiv leverandør av salgs- og ekspedisjonstjenester. Selskapet etablerte blant annet egne bedriftssentre som skulle betjene næringslivet. Disse sentrene utarbeidet egne standardiserte rutiner for å behandle bedriftsmarkedet raskt og enkelt, og til lavest mulig kostnad. Posten ville også effektivisere kundekontakten. For å minimere tiden kundene brukte over skranke i PiB og Posthandel, opprettet Posten egne kontaktsentre. Dette var kundesentre, som kundene kunne kontakte elektronisk, per telefon eller over internett-chat. På denne måten sparte Posten skrankene for henvendelser som ikke krevde fysisk kontakt. Dette stod nært i samsvar med Postens nye posisjoneringsstrategi, da tiltakene bidro til mer effektiv drift.

Et ledd for å nå den nye, ønskede markedsposisjonen var å introdusere det nye konseptet 'Posthandel'. Posten brukte betydelige summer på oppussing av de gjenværende postkontorlokalene, slik at de fremstod som nye og moderne. Posthandlene skulle drive med salg av varer innenfor Telecom, emballasje, musikk og kontorrekvisita i tillegg til de tradisjonelle post- og banktjenestene. Posthandlene ble imidlertid ikke tatt godt imot av kundene, salget gikk dårlig og Posten skjønte relativt raskt at konseptet ikke fungerte. Kundene i den nye posisjonen ønsket enkle, raske og standardiserte tjenester. Det nye, brede utvalget av produkter og tjenester var ikke kompatibelt med dette målet og andre aktiviteter som ble utført. Nyoppussede, moderne lokaler var ikke en nødvendig ressurs for å utføre de nye tjenestene gjennom Posthandel. Denne konseptendringen illustrerer hvordan feil prioriteringer ble gjort på veien mot den nye posisjonen. En annen grunn til at Posthandel-konseptet ikke slo an, var at Posten med denne strategien prøvde seg på aktiviteter de ikke hadde kompetanse på. Det fantes allerede konkurrenter på dette området som tilbød samme

tjenester, både bedre og billigere. Etter tilbakemeldinger fra omgivelsene ble Posthandlene gjort om til standardiserte postkontor allerede våren 2002.

De nevnte e-initiativene posten innførte (eBrev, eFaktura) ansees også for å være aktivitetsendringer Posten gjorde på veien mot den nye posisjonen i markedet for salg- og ekspedisjonstjenester. I den nye posisjonen var dette aktiviteter som ikke ble utført fysisk i salgs- og ekspedisjonsnett, men tilbudt til kundene over nett. Disse aktivitetene siktet på å være standardisere og enkle for kunden, og slik sett var det forenlig med målet i den nye posisjonen. De beskrevne e-løsningene slo ikke an hos kundene i særlig grad. Årsaken til at disse tjenestene ikke ble en suksess, antas å være knyttet til manglende kunnskap og ressurser hva gjaldt elektroniske tjenester og printing. Posten bygget ikke her på sine sterke sider, men de prøve seg på noe de ikke hadde kompetanse på. Selskapet hadde ikke et godt utgangspunkt for å skape fortrinn med disse aktivitetene. Ressursene Posten besatt fikk mindre overføringsverdi til printmarkedet, enn antatt. Verken Postens merkevare, nettverket eller andre ressurser fikk særlig betydningsfull verdi for de nye e-tjenestene. Posten opplevde at andre aktører klarte utføre printeaktivitetene med bedre kvalitet og til en lavere pris. Posten fikk vanskeligheter med å konkurrere på disse tjenestene, og de ble avviklet relativt raskt etter lansering. Mangelen på etterspørsel og gjennombrudd for e-tjenestene, tilskrives en kombinasjon av for sen lansering og mangel på ressurser og aktiviteter som kunne generere konkurransefortrinn.

5.4.5 Reposisjoneringen

Posten startet utbyggingen av det nye salgs- og ekspedisjonsnett i januar 2001 og etter reposisjoneringen befant selskapet seg i punkt P_4 i *figur 6*. Posten var imidlertid fremdeles ikke lokalisert på en topp, og de begynte å endre aktivitetskombinasjonen for å søke seg mot den tilsiktede nye posisjonen, illustrert ved P_5 . Dette gjorde Posten ved å lytte til omgivelsenes tilbakemeldinger. Både tilbakemeldingene knyttet til e-initiativene og det nye konseptet Posthandel tilsa aktivitetsendringer. Posthandel ble omgjort til postkontor igjen og e-tjenestene ble raskt avviklet. Med disse endringene jobbet Posten seg oppover i prestasjonslandskapet, mot ønsket strategisk posisjon. Reposisjoneringen Posten gjennomgikk medførte at selskapet gikk fra å være en servicefokusert leverandør av

tilpassede post- og banktjenester med høy kvalitet (illustrert ved P_1), til å bli en effektiv og tilgjengelig leverandør av standardiserte tjenester (illustrert ved P_5).

Det teknologiske sjokket medførte utvilsomt store endringer for Posten. I begynnelsen tviholdt organisasjonen på det tradisjonelle, og det fikk de kjenne konsekvensene av. Fokuset var etter sjokket rettet mot interne behov, og Posten evnet ikke å lytte til omgivelsenes tilbakemeldinger. Etter hvert innser Posten at de er helt nødt for å ta tilbakemeldingene til seg, og således omstille virksomheten. På veien mot den nye posisjonen gjør Posten mange riktige valg som tilfredsstiller både interne og eksterne behov. Det nye salgs- og ekspedisjonsnettlet gjorde blant annet at Posten i løpet av 2001 og 2002 klarte å redusere kostnadene med til sammen 2 milliarder kroner, samtidig som kundene virket å være mer fornøyde. Som følge av omleggingen kunne Posten, også etter det teknologiske sjokket, levere lønnsomme tjenester i det norske postmarkedet.

5.5 Nye satsningsområder

Reposisjoneringen av salgs- og ekspedisjonsnettlet representerer en stor og viktig del av Postens strategiske plan i perioden etter det teknologiske sjokket. Dette var en strategisk endring som ble gjort for å beholde posisjonen i et marked der Posten hadde gode forutsetninger for å lykkes, basert på konsernets historie. Selv om det ble gjort radikale endringer og en dramatisk omstrukturering, tok Posten med seg mye av det opprinnelige fra den tidligere posisjonen. De ønsket og fortsette å være norske kunders førstevalg for kommunikasjons- og posttjenester. For å forbli det, var det helt nødvendig at de fortsatte som hovedaktør i markedet for salgs- og ekspedisjonstjenester i det norske postmarkedet. Posten hadde bedre forutsetninger enn noen annen bedrift i Norge for å høste av den lønnsomheten som enda var igjen i dette markedet, selv om den var avtakende.

Til tross for at denne omstruktureringen, sett i ettertid virker som et strategisk godt valg av Posten, kan det ikke tolkes isolert. Som både illustrert og forklart, så visste Posten at lønnsomheten knyttet til salg- og ekspedisjon var avtakende. Det er utsikter som på ingen måte gjør fremtiden lovende for en bedrift. Posten gjorde etter alt å dømme lurt i å bli i dette markedet, da det fremdeles var og er et lønnsomt marked med relativt lite konkurranse. Likevel har andre beslutninger Posten gjorde på denne tiden, i mye større grad bidratt til at

Posten etter det teknologiske sjokket har fortsatt å vokse. Det være seg hovedsakelig to andre strategiske valg, satsningen innen IT og innen logistikk.

Utskillingen av ErgoGroup som eget selskap, og videre satsning innen IT på 2000-tallet har på mange måter vært et strategisk lurt valg av Posten. IT-satsningen til Posten skjedde ikke primært som følge av at teknologien truet kjernevirksomheten. Posten hevder at dette var en ren konsekvens av hva som skjedde i bransjen og hos andre selskaper. Vi vil i det videre derfor ikke gå grundigere inn på sammenhengen mellom det teknologiske sjokket satsningen på IT. Helt overordnet trekker vi likevel slutningen om at dette nok var et klokt valg av Posten, i tiden da endringene i kjernevirksomheten sto på som verst. De skaffet seg et nytt ben å stå på, og satsningen har bidratt til økte inntekter i tiden etter 2000. Videre vil vi grundigere analysere satsningen Posten gjorde mot logistikksegmentet, da dette er en klar og direkte respons på det teknologiske sjokket som truet kjernevirksomheten.

5.5.1 Et selskap med potensielle fortrinn i logistikkmarkedet

Ved å reposisjonere salgs- og ekspedisjonsnettene fjernet, anskaffet og overførte Posten sentrale ressurser i selskapet til en ny posisjon. Under reposisjoneringen var Posten likevel klar over at de besatt ressurser som kunne være verdifulle også i andre, nærliggende markeder. Det var snakk om ressurser som var utømmelige eller som ikke lenger ble utnyttet til sin fulle kapasitet, som følge av avtakende aktivitet i postmarkedet. Posten var tidlig ute med å forstå at flere sentrale og sterke ressurser kunne komme til nytte ved en ekspansjon i ekspress- og logistikkmarkedet. Med dette i tankene under omleggingsprosessen, iverksatte Posten på samme tid planene om en styrket posisjon i markedet for logistikk. Denne strategiske endringen startet som en plan om å satse på ekspress, og endte som en større satsning mot en posisjon som totalleverandør av logistiktjenester i Norden.

Som forklart i forrige del av analysen, så var reposisjoneringen innen salg- og ekspedisjon rasjonell fordi Posten besatt noen ressurser de kunne dra nytte av i den nye posisjonen. Ressursbasen til Posten bar preg av å være bygget opp over 350 år, og både de materielle og immaterielle ressursene i selskapet antas å ha vært helt unike for postkonsernet. Den samme rasjonaliteten som over, ligger til grunn for ekspansjonen Posten gjorde innen logistikkmarkedet. Pilen som går ut fra prestasjonslandskapet i *figur 6* illustrerer at Posten på

samme tid ønsket å utnytte ressursene sine i et annet marked. Posten besatt ressurser som det ble antatt at hadde stor overføringsverdi til logistikkmarkedet. Dette markedet ble således et naturlig mål for vekst.

I tillegg til å drive med de tradisjonelle post- og kommunikasjonstjenestene, hadde Posten ved inngangen til årtusenskiftet en mindre posisjon innen det norske logistikkmarkedet. I år 1999 kom i underkant av 20% av inntektene til Posten fra logistikkvirksomhet, mot omlag 70% fra postvirksomheten. 2000 ble året da Posten endret strategien bak posisjonen innen logistikk. I logistikkmarkedet gikk selskapet fra en posisjon som en tradisjonell varedistributør av pakker og mindre gods for kunder i Norge, til en ønsket posisjon som totalleverandør av logistikktenester. At Posten valgte å respondere på sjokket ved å ekspandere innen logistikkmarkedet var naturlig, og det skulle vise seg å være strategisk smart.

5.5.2 Post og logistikk som ulike markeder

Å forstå den klare linjen mellom hva som er logistikk, og hva som er post- og kommunikasjonstjenester er utfordrende. Grunnen til dette er at de to markedene glir over i hverandre, og det finnes flere synergier og likhetstrekk mellom de to. For Posten var store deler av logistikkvirksomheten de tradisjonelt hadde drevet med knyttet til distribusjon av småpakker og mindre gods. Posten tok imot både pakker og brev, og de drev med sortering og distribusjon av brev over hele Norge.

For å forstå klart og tydelig hva logistikk betød og betyr for Posten og hvordan logistikkmarkedet ser ut, har noen oppklaringer vært nødvendig. Det har historisk vært et klart skille mellom grenseoverskridende og innenlandsk transport. Samtidig var logistikkbransjen på 90-tallet klart delt inn i ulike vekt kategorier for sendingsstørrelser. Dette fordi de ulike delmarkedene var kjennetegnet av ulike aktører. For å forstå konkurransebildet, og hvordan Posten før ekspansjonen var posisjonert og hvor de hadde markedsandeler, kan vi forstå markedet helt overordnet som forklart i det videre. Størrelsesmessig ble det skilt mellom pakker under 20 kg, små sendinger 20-100 kg, store stykkgodssendinger 100-2500 kg og partilastsendinger over 2500 kg. På 90-tallet var Posten den store aktøren innenlands for småpakker under 20 kg. Trenden for små og store

stykkgoods var at markedene ble mer og mer preget av aktører som var etablert i store nordiske nettverk. Posten drev noe med små stykkgoods i Norge, men var ikke en betydelig aktør. Partilast var videre et mer komplekst marked som var karakterisert ved egen transport og direkte kontakt mellom partene.

Vi forstår med dette at logistikkmarkedet var komplekst. Før ekspansjonen var Posten posisjonert sterkest innen småpakker innenlands, og dette utgjorde en stor del av det konsernet da kalte logistikkvirksomhet. Som vi ser av beskrivelsen i avsnittet over, bar både de små og store stykkgodssendingene mer og mer preg av å bli behandlet av selskaper som var i nordiske nettverk. Dette var en trend som utover 2000-tallet ble mer og mer vanlig, ved at det skjedde store integrasjoner både horisontalt og vertikalt, i hele Norden. Denne trenden er viktig for forståelsen av hvordan markedsstrukturen for logistikk i Norden endret seg på 90- og 00-tallet. Videre er dette helt sentralt for analysen av Posten sin strategiendring og satsning mot et logistikkmarked i endring.

5.5.3 Ny posisjon som totalleverandør

Den underliggende strategien for Postens posisjon i logistikksegmentet endret seg da planene om å bli totalleverandør ble lagt. I den forbindelse skjedde det store endringer knyttet til ressurser og aktiviteter som lå til grunn for posisjonen. Logistikkmarkedene i hele Norden var i årene etter 2000 preget av stor allianseaktivitet, og dannelse av nordiske nettverk. Det er vanskelig å stadfeste hvilken vei effektene gikk på dette tidspunktet. Det skjedde store endringer både internt i Posten, og eksternt i logistikkmarkedet, og det er naturlig å anta at begge deler hadde betydning for strategiendringen som fulgte. Som følge av at delmarkedene innen logistikk begynte å bli mer integrert og at postmarkedene ble mer liberalisert, endret markedet og mulighetene seg betraktelig. Logistikkmarkedet som Posten var representert i allerede før 2000, så ganske annerledes ut enn logistikkmarkedet de opererte i, i 2007. I et prestasjonslandskap kan vi forestille oss at markedet blir utvidet, og at nye topper ble skapt som følge av strukturendringene. De to uforenelige endepunktene som bedriftene i markedet etterhvert måtte gjøre avveininger mellom, kan henholdsvis forstås som eneleverandør i den ene enden, og totalleverandør i den andre. Posten og en del andre nordiske postselskaper hadde lenge vært posisjonert mot eneleverandørsiden, der de leverte tjenester i logistikkmarkedet tilknyttet pakker og ekspresslevering. Utover på 2000-tallet begynte

logistikkmarkedet å bære mer preg av at bedrifter så muligheter for, og skapte nye posisjoner i markedet. Lønnsomheten til de nye toppene som vokste frem ble naturlig antatt å være en del høyere, enn de gamle. Trenden var at de nye posisjonene som oppstod var lokalisert mer i retning totalleverandør-siden, der både synergimuligheter og inntekspotensialet var høyere enn tidligere.

Det var ikke bare Posten som i den aktuelle perioden valgte å ekspandere i logistikkmarkedet, og det antas ikke å være tilfeldig at dette skjedde da det gjorde. Ekspansjon kan i stor grad sees på som en trend for de store postselskapene i Norden og Europa. De fremvokste posisjonene som totalleverandør ble mer attraktive, og i større grad mulige som følge av at post- og logistikkmarkedene ble mer globalisert, liberalisert og integrert. De nevnte markeds- og strukturendringene har unektelig hatt stor betydning for Postens strategi og satsning på logistikk. Igangsettingen av ekspansjonen til logistikkmarkedet kan ikke for noe postselskap i Europa tolkes isolert. Det må forstås som motiverende for disse endringene at markedsbildet og konkurransebildet endret seg. Den intensiverte konkurransen på tvers av land og delmarkeder i logistikksegmentet, trigget respons og endringer fra etablerte aktører. Det var likevel ingen selvfølge å utvide logistikkvirksomheten i slikt omfang Posten gjorde. Selskapers suksess og senere lønnsomhet hva gjelder ekspansjon og vekst, avspeiler de enkeltes beslutninger, strategier og valgte posisjoner.

Kundepreferanser og -atferd endret seg i takt med teknologiutviklingen på begynnelsen av 2000-tallet. Dette medførte økt etterspørsel etter tjenester som muliggjorde handel og transport på tvers av landegrenser, og i økende omfang. Da kundene endret seg, ble det naturlig at reguleringene og markedene fulgte etter. At de fleste postselskaper på omtrent samme tid ble rammet av et teknologisk sjokk mot brevsegmentet, medførte at endringer allerede var i fokus for mange selskaper. For Posten begynte veksten innen logistikkmarkedet som en klar respons på, og konsekvens av det teknologiske sjokket. Ved å ekspandere kunne Posten utnytte ledig kapasitet som hadde oppstått. Samtidig ble det antatt at konsernet besatt flere ressurser med overføringsverdi.

5.5.4 Både nye og gamle ressurser ble viktige

Posten endret store deler av ressursbasen sin i forbindelse med reposisjoneringen av salgs- og ekspedisjonsnett og satsningen innen logistikk. Likevel var ressurser selskapet besatt før de store endringsprosessene en av hovedgrunnene til at strategier ble omformulert slik de gjorde. De mest unike ressursene selskapet besatt før omlegging, utgjorde et godt utgangspunkt for lønnsomheten til i begge de nye posisjonene. Inntekts- og volumeffekten av fallet i brevsendingene påvirket ikke bare lønnsomheten og aktiviteten til salgs- og ekspedisjonstjenestene i Posten. Avtakende aktivitet forplantet seg naturligvis også videre og skapte ledig kapasitet knyttet til sortering, terminalaktiviteter og distribusjon. Dette gjorde at Posten satt med ledig kapasitet i flere ledd av sitt store nettverk. Denne ledige kapasiteten ønsket selskapet følgelig å utnytte i logistikkmarkedet.

5.5.4.1 *Unike ressurser i selskapet*

Ved omstruktureringen til det nye salgs- og ekspedisjonsnettverket, erstattet Posten kun ressursene i det ytterste leddet av sitt store nettverk. Det ytterste leddet var mest utsatt, og ble tydeligst rammet av det teknologiske sjokket. Det ble derfor ytterst nødvendig for Posten å gjøre radikale endringer knyttet til salg og ekspedisjon. Postens valg om å erstatte sine egne ansatte og lokaler gjennom alliansen med NorgesGruppen, gjorde at de sparte mye kostnader tilknyttet dette ytterste leddet. Resten av nettverket til Posten skulle likevel bestå, og funksjonene det hadde skulle overføres og utnyttes også i den nye posisjonen. Posten beholdt følgelig alle andre ledd enn det siste, i sitt store og integrerte nettverk.

Til tross for at de beholdte leddene i nettverket hadde stor overføringsverdi til den nye posisjonen innen salg og ekspedisjon, medførte det teknologiske sjokket at det ble mye ledig kapasitet også innover i de andre leddene. Det ble videre naturlig for Posten å finne nye måter dette nettverket kunne utnyttes på, for å kompensere for den fallende aktiviteten og lønnsomheten fra brevsendinger.

Nettverket og infrastrukturen som Posten fremdeles måtte opprettholde, men med mer ledig kapasitet enn før, er en av de ressursene som antas å ha hatt størst overføringsverdi til ekspansjonen i logistikkmarkedet. Vi omtaler her Posten sitt nettverk som en sammensetning av distribusjonsmodellen, terminaler, biler, maskiner, sorteringsteknologi og generell

infrastruktur som selskapet bygget gjennom mange år for å dekke over hele Norges land. Da det oppstod ledighet i de ulike delene av verdikjeden, ble økt vekt på logistikk naturlig å tilby kundene. Størrelsen og utstrekningen til nettverket er egenskaper som var med på å gjøre ressursen verdifull for Posten. Selv om de enkelte ressursene som inngår i Postens nettverk alene kan antas å være lett imiterbare, så er kompleksiteten forbundet med ressursene og aktivitetene som inngår i nettverket, helt unike. Dette ressursutgangspunktet antas å ha generert muligheter for store konkurransefortrinn i begge de to nye posisjonene, innenfor henholdsvis salg- og ekspedisjon og logistikk. Ettersom Posten bestemte seg for å beholde en sterk posisjon innen salg- og ekspedisjon av posttjenester, så måtte store deler av nettverket til selskapet opprettholdes uansett. Posten forstod at nettverket kom til å ha større kapasitet enn salgs- og ekspedisjonsnettverket kom til å utnytte i fremtiden. Med hjelp fra andre ressurser medførte dette at et allerede utbygget og velfungerende nettverk, kunne utnyttes i større omfang ved at man utvidet logistikktilbudet. Posten ønsket med andre ord å utnytte samdriftsfordeler ved å utvide virksomheten og tjenestetilbudet. Dette skulle gjøres gjennom totalleveranse av logistikktjenester.

Nettverket med dets utstrekning, integrasjon og kompleksitet dannet det viktigste ressursgrunnlaget for ekspansjonen innen logistikk i Norge. Posten sitt nettverk og ressurser som sådan, har historisk sett hatt en større verdi i Norge enn i Norden forøvrig. Det ble naturlig for Posten å bli totalleverandør i Norge, med bakgrunn av den posisjonen de hadde her til lands fra før. Ekspansjonen i det norske og nordiske logistikkmarkedet kan derfor sees på som todelt. I Norge fikk Posten i stor grad utnyttet ressurser med ledig kapasitet til å betjene flere og nye kunder. Selv om utgangspunktet for å utnytte eksisterende ressurser var noe dårligere i Norden enn i Norge, ble det naturlig at Posten styrket posisjonen sin også utover landegrensene, som følge av de regulatoriske endringene i markedene. Posten hadde både før, under og etter ekspansjonen, en betydelig sterkere markedsposisjon i det norske logistikkmarkedet, enn i det nordiske.

Den finansielle stillingen Posten hadde gjennom endringsperiodene må også trekkes frem som en særlig viktig ressurs, som muliggjorde ekspansjon i stort omfang. Selskapet hadde i perioden en sterk og stabil kontantstrøm. Dette må unektelig trekkes frem som en viktig faktor som har bidratt til at ekspansjonsplanene kunne gjennomføres.

Videre besatt Posten flere ikke-fysiske ressurser som ble antatt å ha overføringsverdi ved ekspansjonen. Posten har som tidligere nevnt levert post- og kommunikasjonstjenester til Norges befolkning i mer enn 350 år. De har gjennom mange år bygget et rykte og tillitt blant befolkningen, som få andre norske selskaper har. Selv om Postens rykte og tillitt i stor grad var bygget knyttet til posttjenester, så hadde ressursen stor overføringsverdi til det mye relaterte logistikkmarkedet. Tillitten og ryktet var bygget gjennom å være en tredjepart i kommunikasjonen mellom mennesker og bedrifter. Rollen var følgelig overførbart til den rollen Posten ville ha overfor sine kunder innen logistikkmarkedet. Posten var for sine kunder kjent for å være et selskap med integritet, service og kvalitet som kjernefokus i sine tjenesteleveranser. Dette skulle tas med videre, og gjelde like sterkt innenfor logistiktjenestene.

Posten hadde også gjennom mange år og mange tjenester bygget seg opp en sterk merkevare, som kundene kjente godt. Merkevaren Posten var også viktig for ekspansjonen og resultatene av den. Kundene skulle kjenne igjen Posten og merkevaren de var kjent under, også knyttet til logistiktjenestene. Posten hevder at nærhet til kundene var en viktig og sentral ressurs, som skulle overføres og forsterkes med den nye satsningen. Posten har alltid ønsket og strevd mot å være der kundene er. Dette var en ressurs de ønsket å bygge videre på gjennom den nye satsningen. Både nærhet gjennom tilgjengelighet, transport, interaksjon og hjemlevering, men også ikke-fysisk nærhet kundene skulle føle til selskapet og tjenestene de leverte, var viktig for Posten.

Kunnskap har videre vært en ressurs som ble viktig for Posten og veksten i logistikkmarkedet. Posten hadde mye kunnskap på drift, distribusjon, ekspresstjenester og transport. Denne kunnskapen ønsket de og ta med seg og bygge videre på da de ekspanderte. Den nye posisjonen som totalleverandør krevde også ny kompetanse innen delmarkeder, der Posten ikke tidligere hadde vært representert. Likevel hadde Posten mye relevant og overførbart kunnskap og kompetanse på kjerneområder, som ble viktige i den nye posisjonen selskapet siktet mot.

Til slutt har Posten gjennom sine mange år som tiltrodd tredjepart bygget sterke relasjoner til sine kunder, leverandører og ikke minst til myndighetene. De sterke relasjonene mellom Posten og interessenter, ble utvilsomt sett på som positive for selskapet i perioden før, under og etter ekspansjonen.

Gjennom *avsnitt 5.5.4.1* har vi diskutert verdien og overførbarheten av ressurser som eksisterte i Posten-konsernet før de store endringsprosessene på 2000-tallet. Posten hadde over lang tid akkumulert både materielle og immaterielle ressurser i selskapet. Akkumulasjon og tidskomprimeringskostnader er egenskaper ved ressurser som Dierickx og Cool (1989) trekker frem som særlig viktige for dannelselse av varige konkurransefortrinn og hindring av imitasjon. Viktigheten av Postens eksisterende ressurser under endringsprosessene, sammenfaller godt med det ressursbasert teori rasjonaliserer som et godt utgangspunkt for nye posisjoneringsstrategier.

5.5.4.2 *Nye ressurser*

Det var et godt utgangspunkt for ekspansjonen innen logistikk at det var mange naturlige synergier mellom post-, kommunikasjons- og logistikkmarkedet. Posten hadde likevel ikke en fullstendig ressursbase for å gjennomføre ekspansjonen. Ekspansjonsstrategien mot logistikksegmentet ble både endret og utvidet i årene etter den ble iverksatt. Posten startet med å kjøpe opp TSI, og de ble med det størst i Norden i delmarkedet for budbiltjenester/eksprespost. Posten styrket seg med dette både innenfor delmarkedet ekspres, men også som aktør utenfor Norge. Videre ble det gjort en rekke andre oppkjøp i årene som fulgte, både kjøp som ansees for å være vellykket og mindre vellykket, sett i ettertid. Ekspansjonen i logistikkmarkedet innebar også at Posten måtte lytte til omgivelsene, for å forstå hva som fungerte og ikke. Ved å lytte til tilbakemeldingene de fikk, utvidet Posten logistikkstrategien utover på 2000-tallet. I noen delmarkeder møtte Posten tøffere konkurranse enn antatt, og de opplevde at det som fungerte i Norge ikke nødvendigvis fungerte like bra i andre nordiske land. Det var naturlig og forventet at ikke alle oppkjøp og delstrategier ville fungere like godt, og det ble helt sentralt for Posten å lytte til og tilpasse seg tilbakemeldingene omgivelsene ga. Posten kjøpte i løpet av syv år selskaper og ressurser tilknyttet både norske og nordiske delmarkeder for post, ekspres, små gods, større gods, temperert gods og transport.

Postens respons på det teknologiske sjokket, i form av å stryke sin posisjon innen det nordiske logistikkmarkedet, var et strategisk fornuftig valg. Alle beslutninger og endringer Posten gjorde, i forbindelse med den nye posisjonen i logistikkmarkedet, må sees som en sammensatt strategi. Da det teknologiske sjokket slo inn, og Posten observerte at kunder fikk endrede behov og preferanser, ble det nødvendig å finne nye områder for vekst og

tjenesteleveranse. Posten fant det fornuftig å endre strategi, både for å sikre at eksterne og interne interesser ble ivaretatt. Strategiendringen til Posten må også sees på som en proaktiv innsats for å skape nye posisjoner og delta i et logistikkmarked i stor struktur- og konkurranseendring. Det ble således en rasjonell beslutning for Posten å sikte mot en posisjon som totalleverandør i det nordiske logistikkmarkedet. Vi anser selskapet som rustet, ressurssterkt og konkurransedyktig i forkant av ekspansjonen.

5.5.5 Store sammenhenger og gjensidige synergier

De to store strategiendringene Posten gjorde i forbindelse med det teknologiske sjokket, kan ikke vurderes fullstendig isolert. Til tross for at endringene skjedde i to ulike deler av selskapet, så har de to prosessene hatt gjensidige effekter. For den norske delen av virksomheten, var det store synergier mellom de to endringsprosessene knyttet til nettverk og infrastruktur. Det nye, og i enda større grad utstrakte salgs- og ekspedisjonsnettet medførte at Posten fikk ny og mer aktivitet på enda flere steder enn før. Da disse endringene skulle skje, ble det tryggere og mer rasjonelt for Posten å bygge ut logistikknettverket slik at det dekket over større deler av Norge. Det nye salgs- og ekspedisjonsnettverket skapte aktivitet som hadde synergier til logistikkvirksomheten, og logistikkvirksomheten skapte synergier for salg- og ekspedisjon. Det var også mer forsvarlig å opprettholde terminalstrukturen i begynnelsen, da både postnettverket og logistikknettverket ville skape aktivitet i, og dra nytte av terminalene. Begge de to nye strategiene ville også i større grad enn før utnytte kapasiteten og ressursene i det store nettverket Posten eide.

Effekten av aktivitet på lønnsomhet og således kontantstrøm til videre investeringer, kan ikke forbigå ubemerket. Det nye salgs- og ekspedisjonsnettet forble lønnsomt, selv om inntektene var avtakende. Enorme kostnadskutt i denne delen av virksomheten, forbedret marginene i stor grad. God kontantstrøm fra annen virksomhet gjorde det således mulig for Posten å investere i logistikk. Vedvarende kontantstrøm gjorde det videre mulig å fortsette oppkjøpsaktiviteten.

5.6 Iverksetting og implementering av endring

Posten forstod tidlig at det nye årtusenet kom til å være preget av omstrukturering, ekspansjon og organisatoriske endringer. For å best møte de nye utfordringene, gikk selskapet inn i et nytt årtusen med ny konsernstruktur, visjon og overordnede mål. Organisasjonen ble delt inn i de fem følgende divisjonene; *Kommunikasjon*, *Logistikk*, *Konsument*, *ErgoGroup* og *Distribusjonsnett*. Dette skulle gjøre det enklere for de ulike divisjonene å styre endringsprosessene internt. Konsernets nye direktør Kaare Frydenberg, omtales som en klar og tydelig leder. Hans oppgave var å lede konsernet gjennom selskapets største omstrukturering noen sinne. Under hans ledelse ble Postens nye ambisiøse visjon utviklet. Den siktet på intet mindre enn at Posten skulle bli *verdens mest fremtidsrettede postbedrift*. Dette var en felles ledestjerne som alle de fem divisjonene skulle jobbe målrettet mot, særlig gjennom endringsprosessene.

5.6.1 Mange samtidige endringsprosesser

I løpet av de første årene etter årtusenskiftet satt Posten i gang flere omfattende endringsprosesser; utvikling av et nytt salgs- og ekspedisjonsnett, ekspansjon i det nordiske logistikkmarkedet samt vekst innen IT, med datterselskapet ErgoGroup. Alle disse omfattende prosessene foregikk i samme tidsrom, og med mange underprosjekter. I etterkant så man at det den nye konsernstrukturen var hensiktsmessig. Samtlige av de store endringsprosessene som foregikk i hver sin divisjon, fikk én overordnet leder. Videre anses det også som strategisk fornuftig at Posten innførte en ny visjon som alle divisjonene måtte arbeide mot, før prosessene startet. På denne måten unngikk Posten intern forvirring, og de sørget for at endringsprosessene dro i én og samme retning. Divisjonene stod sammen om å *utvikle og levere helhetlige, verdiøkende kommunikasjons- og logistikk-løsninger gjennom fysiske og elektroniske nettverk for nasjonale og internasjonale kunder*. Visjonen over omfavnet også ekspansjon innen henholdsvis logistikk og IT. Ansatte i konsernet hevder at de fikk et nært forhold til visjonens ordlyd og betydning. Dette hjalp dem videre med å se helheten, og til å tenke langsiktig. Den nye strukturen, visjonen og de overordnede målene kan med andre ord sees på som proaktive tiltak for å opparbeide endringsdyktighet i Posten. Vi forstår med dette at selskapet tidlig innser og tilpasser virksomheten til de kommende multiple endringsprosessene.

Omstruktureringsprosessene i Posten var ekstremt omfattende. Ser man nærmere på utarbeidelsen av det nye salgs- og ekspedisjonsnett, så bestod dette blant annet i å legge ned 570 postkontor, samtidig som det skulle åpnes 1100 nye PiB. Bare dette alene ble organisert som 1670 individuelle, men overlappende prosjekter. Samtlige prosesser skulle gjennomføres i løpet av ca. 15 måneder. Samtidig startet Posten endringsprosjekter tilknyttet utvikling av nye e-initiativ, for å "henge med" på den teknologiske utviklingen. Det foregikk også omfattende ekspansjonsprosesser, både i IT- og logistikkdelen av virksomheten. Posten evnet i stor grad å gjennomføre nevnte endringer samtidig som selskapet opprettholdt fokus på den daglige driften. Således kan endringsprosessene i etterkant betraktes som vellykkede. I det videre skal vi se nærmere på enkelte grep selskapet gjorde som var med på å gjøre Posten til en endringsdyktig organisasjon.

5.6.2 Endringsrutiner

Ett fellestrekk for Postens endringsprosjekter, var at det i forkant ble utarbeidet klare strukturer og rutiner for hvordan gjennomføringen av det konkrete endringsprosjektet skulle foregå. I 2002 satte eksempelvis konsernsjefen i gang prosjekt 'Kvantesprang', et konsernovergripende effektivitetsprogram, med egne effektiviseringsprosjekter for hver divisjon. Hvert enkelt prosjekt skulle ledes av én dedikert prosjektleder. Videre fikk hvert prosjekt en tydelig formulert plan, som skulle følges slavisk. Det var klar struktur og rutiner for hvordan effektiviseringsprosjektene skulle foregå. Målsetningen var å etablere Posten som den mest kostnadseffektive aktøren innen sine markeder. Prosjekt 'Kvantesprang' siktet på å bygge omstillingskultur i takt med prosjektgjennomføring. Vi forstår med dette at Posten ønsket å innarbeide arbeidsmetoder, som skulle sikre langsiktig og kontinuerlig forbedringsarbeid. I tillegg var det i forbindelse med omleggingen av det nye salgs- og ekspedisjonsnett blitt utarbeidet klare rutiner og protokoller for nedleggelse av Postkontor og åpning av PiB. Også disse prosjektinstruksene skulle følges til punkt og prikke. De nevnte rutiner og prosesser bidro til at Posten ble et endringsdyktig selskap. Posten forstod at langsiktig planlegging og strukturer for endring, ville bidra til at kommende endringsprosesser lettere skulle la seg gjennomføre. Dette er i tråd med det Meyer og Stensaker (2011) trekker frem som avgjørende for å bygge endringskapasitet i organisasjoner.

5.6.3 Fokus på tett samarbeid

Det var viktig for Posten at omstillinger skulle skje under synlige og oppfølgende ledere, som evnet å få de ansatte med på laget. For å inkludere de ansatte, var Posten tidlig ute med å involvere fagforeningene. Ledelsen i Posten samarbeidet spesielt tett med fagforeningene under de store nedbemanningsprosessene knyttet til PiB. Fagforeningene sørget for at ansatte ble hørt og involvert både i forberedelses- og implementeringsfasene. På denne måten skapte Posten samstemte interesser mellom ansatte og ledere i selskapet.

Posten trekker frem prioriteringen av informasjonsflyt mellom ledere og ansatte, som en suksessfaktor for vellykkede endringsprosesser. Samtlige ansatte fikk tydelige beskjeder om hvor og hvorfor endringer skulle gjennomføres. Ledere formidlet tydelig at nye struktur og nedbemanning skyldtes endrede kundepreferanser og nødvendige kostnadsreduksjoner, ikke dårlige prestasjoner. Det at Posten tydelige informerte om hvorfor de radikale endringene var nødvendig, kan ha gjort at selskapet møtte mindre endringsmotstand. Vi tror en viktig grunn til dette var at Posten på forhånd jobbet hardt med å få ansatte til å forstå at endringer var nødvendige.

5.6.4 Kvaliteten på daglig drift

Dedikerte og tillitsfulle ansatte var som tidligere nevnt en ekstremt viktig ressurs for Posten i endringsprosessene. Ansatte som måtte slutte grunnet ned nedbemanning fortsatte å yte maksimal innsats for selskapet helt til siste arbeidsdag. Dette bidro til at kvaliteten på den daglige driften i liten grad ble påvirket av omstruktureringen. Gode strukturer og rutiner for nedbemanning, og tett samarbeid med fagforeningene er i denne forbindelse å anse som en viktige suksessfaktorer. Ansatte har i etterkant forklart at nøye rutiner og det gode fagforeningssamarbeidet gjorde at de følte seg rettferdig behandlet, noe som gjorde dem villige til å stå på for selskapet.

Sykefraværet i Posten var svært høyt i store deler av endringsperioden, godt over 10% gjennom flere av årene. Disse tallene er betraktelig høyere enn for landsgjennomsnittet for øvrig. Dette kan tyde på at ansatte var mindre motivert i disse periodene, og at endring således ble utført på bekostning av den daglige driften. Posten fokuserte til tross, gjennom hele endringsprosessen, på å følge opp de berørte ansatte med ulike tiltak. I etterkant

forklarer ansatte at de i løpet av 2000-tallet opplevde å bli vant med, og forberedt på endringer. De erfarte at de ikke skulle gro fast i rutiner og posisjoner, men heller fokusere på å være omstillingsinnstilt og -villige. Det er mye som tyder på at Posten fokuserte på, og lyktes med å bygge endringskapasitet i perioden. Vi ser likevel av det høye sykefraværet at den store endringsaktiviteten, ikke overraskende, kan ha påvirket mange av de ansatte og følgende kvaliteten på driften. Sykefraværet i Posten steg særlig i årene mellom 1997 og 2002, henholdsvis i startfasen av endringsperiodene. Vi observerer også at forskjellen mellom Postens sykefravær og sykefravær i resten av landet øker i denne perioden, noe som understreker at sykefraværet kan ha blitt påvirket av høy endringstakt.

Hva gjelder kvalitet brøt Posten en barriere i år 2000 ved at kvalitetsmålet for A-post, for første gang i bedriftens historie, passerte konsesjonskravet på 85%. Av kravet het det at 85% av A-posten skulle være fremme over natten. Kravet målte således en helt sentral faktor ved den daglige driften til Posten. Posten evnet å opprettholde kvaliteten godt over kravet gjennom flere av de største endringsprosessene. Dette indikerer at Posten behersket fokus på daglig drift under det omfattende endringsarbeidet. Etter flere år med tilfredsstillende kvalitetsmålinger, ser vi en brå nedgang i 2006. I 2005 målte andelen A-post fremme over natten 87%, mens andelen sank til ca. 82% året etter. En mulig grunn til nedgangen kan være at Posten etter noen gode år følte de evnet å kombinere kvalitetssterk drift med pågående endringsprosesser. Som vi ser fra kvalitetsmålingene så var ikke dette tilfellet. Nedgangen i 2006 ble lærepenge for Posten, og det ble viktig for selskapet å gjenopprette fokuset på drift og kvalitet under de videre endringsprosessene. I 2007 havnet Posten igjen tilbake over konsesjonskravet. Vi forstår av dette at kontinuerlig fokus på daglig drift er særlig viktig gjennom endringsprosesser.

5.6.5 Integrering av nye selskaper

Som nevnt tidligere, kan den nye visjonen og de nye målene sees på som et forsøk på å imøtekomme endringer på best mulig måte. Vi antar likevel at et slikt omfattende kulturskifte kan ha gjort det vanskeligere for Posten å integrere de nye oppkjøpte selskapene i konsernet. I etterkant innser Posten at det potensielt kunne vært lettere å integrere nye selskaper, hvis de hadde hatt en mer etablert bedriftskultur. Kulturen var fremdeles ny for mange i Posten-konsernet, og med det ikke fullstendig innarbeidet i de ansattes

arbeidshverdag. I tilfellene hvor integrasjon av nye selskaper ikke var vellykket, ga oppkjøpene også mindre synergier og følgelig dårligere lønnsomhet. Integrering av nye selskaper er med andre ord noe Posten har mestret i mindre grad. I senere tid har dette blitt høyt prioritert, og oppkjøp av ny virksomhet ble midlertidig stanset inntil integrering av allerede oppkjøpte selskaper var tilfredsstillende gjennomført.

5.6.6 Rustet for fremtidig endring

Posten er et selskap til etterfølgelse, hva gjelder iverksetting og gjennomføring og av omfattende endringsprosesser. Sett i ettertid fremstår Posten som et endringsdyktig selskap som evnet å sikre vekst og lønnsomhet, da det teknologiske sjokket traff virksomheten og truet framtidsutsiktene. Vi trekker frem evnen til å gjøre ansatte vant med høy endringstakt, nært samarbeid mellom ledere og ansatte samt klare rutiner og rammer for endring, som hovedårsaker til at Posten klarte å tilpasse seg også etter det teknologiske sjokket.

6. KONKLUSJON

I denne avsluttende delen av utredningen vil vi besvare forskningsspørsmålet. Videre vil vi gjøre rede for implikasjoner og presentere begrensninger ved studien.

6.1 Svar på forskningsspørsmål

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan Posten ble rammet av, og responderte da brevvolumene begynte å avta ved årtusenskiftet. Vi har analysert hvordan Posten omstilte seg etter at selskapet ble rammet av et teknologiske sjokk. Dette har vi gjort i lys av teori og litteratur om aktiviteter, ressurser, teknologiske sjokk og endringskapasitet. Hovedfunnene våre vil bli presentert i det videre.

Våre funn viser at Posten på flere måter ble rammet av det teknologiske sjokket, ved overgangen til det nye årtusenet. Brevvolumene begynte å falle i 2001, som en direkte konsekvens av at digital post substituerer fysisk post. I tiden da sjokket rammet Posten, bar markedene også preg endrede kundepreferanser, globalisering, strukturelle endringer og liberalisering. Endringene i omgivelsene førte til at Postens posisjon ble betraktelig mindre lønnsom, og framtidsutsiktene for brevmarkedet var dystre. Posten valgte imidlertid å ta grep for å tilpasse seg de endrede omgivelsene.

Konsernet bar preg av særlig høy endringstakt i perioden mellom 2000 og 2007. Posten satt i dette tidsrommet i gang flere tiltak, som vi etter grundig analyse anser som respons på det teknologiske sjokket. Konsernstrukturen og organisasjonskulturen ble endret, Posten utvidet virksomheten for å bli totalleverandør av logistiktjenester, salgs- og ekspedisjonsnettene gjennomgikk en omfattende omstrukturering, store nedleggelser og bemanningsreduksjoner ble foretatt, kostnadsbesparelserprogrammer ble iverksatt og nye, forsøksvis innovative prosjekter ble igangsatt.

Analysen viser at en av de viktigste suksessfaktorene for at Posten klarte å omstille seg, var at selskapet evnet å overføre og utnytte eksisterende verdifulle ressurser. Postens nettverk er en av de ressursene vi mener har hatt størst betydning i omleggingsarbeidet. Nettverkets størrelse og utstrekning samt kompleksiteten til aktivitetene som inngikk, gjorde ressursen

svært verdifull for Posten. Videre hadde selskapet gjennom 350 år opparbeidet seg et sterkt rykte, stor tillit og et velkjent merkevarenavn. Selskapet hadde også mange trofaste ansatte og god tilgang på kapital. Dette ressursutgangspunktet var med på å generere konkurransefortrinn i begge de nye posisjonene.

Basert på våre funn fremstår Posten som et endringsdyktig selskap, som evnet å sikre vekst og lønnsomhet da et teknologisk sjokk truet virksomheten. Selskapet opparbeidet og utnyttet god endringskapasitet i omstillingsarbeidet. Således klarte Posten å gjennomføre flere omfattende endringer, simultant, innenfor et relativt kort tidsrom. Basert på vår analyse fremstår evnen til å gjøre ansatte vant med høy endringstakt, nært samarbeid mellom ledere og ansatte, samt klare rutiner for omstillingsprosesser, som hovedårsakene til at Posten klarte å tilpasse seg også etter det teknologiske sjokket. Videre anser vi også Postens evne til å lytte til omgivelsene som en kritisk suksessfaktor under omstillingsarbeidet. Selskapet prøvde ut flere mindre vellykkede tiltak som eBrev, eFaktura og kortere åpningstider ved postkontorene under endringsprosessene. Da responsen fra omgivelsene viste seg å være negativ, var selskapet imidlertid raskt ute med å justere selskapets posisjoneringsstrategier. For å være et statseid og -regulert selskap med delvis monopol, har Posten vært usedvanlig gode til å lære av sine feil og til å innkalkulere tilbakemeldinger fra omgivelsene i sine strategier.

Våre funn viser at Posten responderte på det teknologiske sjokket, ved å iverksette og gjennomføre flere omfattende endringsprosesser samtidig. Vi anser ekspansjonen til logistikkmarkedet som en mer indirekte konsekvens av sjokket, da ekspansjonen hovedsakelig ble gjort for å utnytte ledig kapasitet innover i Postens nettverk. Utviklingen av det nye salgs- og ekspedisjonsnettverket anser vi imidlertid som en mer direkte konsekvens av sjokket. Omleggingen var et resultat av strengt nødvendige kostnadsbesparelser, som følge av det reduserte brevvolumet og endrede kundepreferanser. Posten ble med andre ord alvorlig rammet av det teknologiske sjokket ved inngangen til årtusenskiftet, men evnet å respondere på endringene på en måte som sikret lønnsomhet og vekst i tiden etter.

6.2 Implikasjoner

Vår analyse tilsier at Posten er et selskap til etterfølgelse, hva gjelder iverksetting og gjennomføring av omfattende endringsprosesser. Sett i ettertid fremstår Posten som et endringsdyktig selskap som evnet å sikre vekst og lønnsomhet, også i etterkant av et teknologiske sjokk. Flere av Postens tiltak fra perioden etter sjokket, har vist seg å fungere svært godt. Noen av funnene våre har derfor viktige implikasjoner for hvordan bedrifter bør respondere dersom de blir utsatt for teknologiske sjokk i fremtiden. Vi vil i det videre presentere det vi mener er de tre viktigste implikasjonene, basert på vår forskning.

Bedrifter bør lytte til omgivelsene. Teknologiske sjokk medfører som regel endrede kundepreferanser, og det er helt essensielt for fremtidig suksess å lytte til og tilpasse seg deretter. I tiden rett etter det teknologiske sjokket hadde Posten fokus på å få ned kostnader og å øke effektiviteten. Dette var imidlertid ikke forenlig med kundenes preferanser i etterkant av sjokket, og lønnsomheten falt. Posten skiftet etter hvert fokus, slik at både eksterne og interne interesser ble ivaretatt. Selskapet bestemte seg for å gjøre radikale endringer i sine strategier, i håp om å imøtekomme de endrede kundepreferansene. Det eksterne fokuset ga senere avkastning i form av både høyere lønnsomhet og økt kundetilfredshet.

Videre fant vi at radikale endringer og reposisjonering innen eksisterende markeder, er mindre risikabelt dersom bedriften besitter unike og overførbare ressurser som også kan utnyttes i den nye posisjonen. Dette begrunnes i slike ressursers verdi som imitasjonsbarriere og deres evne til å skape varige konkurransefortrinn.

Vi fant også ut at endringskapasitet er en kritisk faktor for å omstille virksomheten i etterkant av et teknologisk sjokk. Bedrifter vil ha en fordel i møte med et teknologisk sjokk, dersom de på forhånd har opparbeidet tilstrekkelig endringskapasitet innad i bedriften. Endringskapasitet forbereder bedrifter til å takle multiple endringsprosesser. Bedrifter med opparbeidet endringskapasitet vil være bedre rustet til å respondere i etterkant av et teknologisk sjokk.

6.3 Begrensninger

Vi vil i denne delen presentere studiens begrensninger. Våre funn bør tolkes i lys av de begrensninger som fremmes i det videre. Vi har tidligere presentert metodiske utfordringer, og informert om begrensninger knyttet til forskningsoppleggets reliabilitet og validitet. Vi vil i det følgende gjøre leseren klar over at det også finnes andre feilkilder vi har reflektert kritisk over.

Posten er et stort konsern som iverksatte flere omfattende tiltak i perioden 2000-2007. Det er imidlertid vanskelig å måle den individuelle effekten av de ulike tiltakene. Flere av tiltakene som ble iverksatt har store overlappende synergieffekter. Det er tilnærmet umulig å tolke effektene isolert. Vi kan imidlertid lese mye ut fra regnskapstall og verdivurderinger, og vi kan på bakgrunn av dette trygt konkludere med at utarbeidelsen av det nye salgs- og ekspedisjonsnett og ekspansjonen i logistikkmarkedet har vært strategisk fornuftige valg for Posten. Det er i tillegg vanskelig å bedømme hva effekten på lønnsomheten hadde vært, dersom ikke begge prosessene ble igangsatt på omtrent samme tid.

Gjennomgående i analysedelen forsøker vi å forklare Postens respons ved hjelp av teoretiske modeller. Vi har etter beste evne strevd for å unngå å "presse" Postens handlingsforløp inn i teoretiske modeller, for å trekke konklusjoner i tråd med det aktuelle rammeverket. Likevel finnes det alltid en fare for at dette skjer ubevisst. Virkeligheten er som regel mye mer kompleks og kan vanskelig forklares i sin helhet ved hjelp av teoretiske modeller.

Som en sentral del av utredningen presenterer vi et forretningscase. Dette har ikke blitt gjort som en del av en masterutredning før, og kan ha ført til mulige feilkilder. Det at vi som forskere konstant har hatt i bakhodet at studien skal munne ut i et forretningscase som skal kunne løses ved hjelp av litteratur presentert i teoridelen, kan ha påvirket valgene våre.

Posten er 100% statlig eid, og har som nevnt konsesjon fra Samferdselsdepartementet. Denne konsesjonen innebærer at staten skal dekke merkostnader og underskudd som konsesjonsforpliktelsene påfører Posten. Det kan således hevdes at Posten i mindre grad har fått kjenne på de negative økonomiske konsekvensene sjokket medførte, og at responsen muligens ville vært annerledes uten en slik avtale. Dette kan ha medført at vår tolkning av regnskapstall fra Posten analyseres noe ensidig, da vi ikke har tatt eksplisitte hensyn til tap

som har blitt dekket gjennom Statsbudsjettet. Avtalen mellom Posten og staten er svært unik, og vi må således være varsomme med å generalisere innsikter analysen gir.

7. LITTERATURLISTER

7.1 Litteraturliste, generell

Adams J., Hayes, J., & Hopson, B. (1976). *Transition: Understanding and Managing Personal Change*. London: Martin Robinson & Co.

Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35(4), 604-633.

Argyres, N., Bigelow, L., & Nickerson, J. A. (2015). Dominant design, Innovation Shocks and The Follower's Dilemma. *Strategic Management Journal*, 36, 216-234.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Jornal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003) The Economics of Strategic Opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 977-990.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Rational View: Corporative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Fangen, K., & Sellerberg, A. M. (2011). 1. Utgave. Gyldendal Akademisk.

Grønmo, S. (2007). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Heath, J. (2006). *Teaching and Writing Case Studies*. 3. Utgave. UK: Ecch.

- Jakobsen, E. W., & Lien, L. B. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. 2. utgave. Gyldendal Akademisk.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaption on Rugged Landscapes. *Management Science*, 43(7), 934-950.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, Vol. 1(1), 5-41.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does Industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(summer special issue): 15-30.
- Meld. St. 26(2000-2001). (2001). *Om virksomheten til Posten Norge BA*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-26-2000-2001-/id194206/sec1>
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-26-2000-2001-/id194206/sec2>
- Meld. St. 18 (2011–2012). (2012). *Virksomheten til Posten Norge AS*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-18-20112012/id679905/sec9>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Naumes, W., & Naumes, M. J. (1999). *The art & Craft of Case Writing*. United States of America: SAGE Publication Ltd.
- Petaraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A resource based View. *Strategic Management Journal*, 14(3).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*: November-December: 61-78.
- Posten Norge BA. (2000). *Årsrapport 2000*. Oslo: Posten Norge BA. Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1697?ts=11a9bbde190>
- Posten Norge BA. (2001). *Årsrapport 2001 Oss mennesker imellom*. Oslo: Posten BA. Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1696?ts=11a9bbd87b8>
- Posten Norge AS. (2004). *Årsrapport 2004*. Oslo: Posten Norge AS. Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1690?ts=11a9bbc14a0>
- Posten Norge AS. (2007). *Leverer* Årsrapport 2007*. Oslo: Posten Norge AS. Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1682?ts=11a9bba18d0>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5. Utgave. Harlow: Pearson Education Limited.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6. utgave. Harlow: Pearson Education Limited.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), 509-533.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31 3(1986): 439-465.

7.2 Litteraturliste, forretningscase

Avisartikler

Aftenposten, (2011, 12.04). Hva er EUs postdirektiv? *Aftenposten*.

Hentet fra <http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Hva-er-EUs-postdirektiv-579163b.html>

Bergens Tidene, (2002, 24.12). Posten skal spare 1 milliard. *Bergens Tidene*.

Hentet fra <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Posten-skal-spare-1-milliard-kroner-32834b.html>

Masteravhandlinger

Bårdsen, E. (2015). *Fundamental verdivurdering av Posten Norge AS En strategisk og finansiell analyse*. (Masteravhandling, UiT).

Hentet fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/7845/thesis.pdf?sequence=2>

Nettsider uten personlig forfatter

Posten Norge AS. (2003, Mars). Verdivurdering Posten Norge AS – Mars 2003.

Hentet fra <http://www.postennorge.no/attachment/718>

Oppslagsverk på Internett uten personlig forfatter

EUs postdirektiv. (2015). *Wikipedia*.

Hentet fra https://no.wikipedia.org/wiki/EUs_postdirektiv

Rapporter

Oslo Economics. (2015). *Statlig kjøp av posttjenester frem mot 2025*. (OE rapport 2015-1).

Hentet fra <http://docplayer.me/424319-Statlig-kjop-av-posttjenester-frem-mot-2025.html>

Stortingsmeldinger

Meld. St. 26 (2000-2001). (2001). *Om virksomheten til Posten Norge BA*.

Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-26-2000-2001-/id194206/sec1>

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-26-2000-2001-/id194206/sec2>

Meld. St. 18 (2011–2012). (2012). *Virksomheten til Posten Norge AS*.

Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-18-20112012/id679905/sec9>

Årsrapporter

Posten Norge BA. (2000). *Årsrapport 2000*. Oslo: Posten Norge BA.

Hentet fra http://www.postennorge.no/forside/_attachment/1697?ts=11a9bbde190

Posten Norge BA. (2001). *Årsrapport 2001 Oss mennesker imellom*. Oslo: Posten Norge

BA. Hentet fra http://www.postennorge.no/forside/_attachment/1696?ts=11a9bbd87b8

Posten Norge AS. (2002). *Årsrapport for Posten Norge AS 2002*. Oslo: Posten Norge AS.
Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1694?ts=11a9bbd4550>

Posten Norge AS. (2003). *Årsrapport 2003*. Oslo: Posten Norge AS.
Hentet fra <http://www.shareholder.com/visitors/dynamicdoc/document.cfm?CompanyID=NPG&documentID=620&PIN=&resizeThree=no&Scale=100&Keyword=Skriv%20inn%20s%20ord%20her&Page=1>

Posten Norge AS. (2004). *Årsrapport 2004*. Oslo: Posten Norge AS.
Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1690?ts=11a9bbc14a0>

Posten Norge AS. (2005). *Årsrapport 2005*. Oslo: Posten Norge AS.
Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1688?ts=11a9bbb7860>

Posten Norge AS. (2006). *2006 Årsrapport*. Oslo: Posten Norge AS.
Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1684?ts=11a9bbac0c8>

Posten Norge AS. (2007). *Leverer* Årsrapport 2007*. Oslo: Posten Norge AS.
Hentet fra <http://www.postennorge.no/forside/attachment/1682?ts=11a9bba18d0>

8. APPENDIKS

8.1 Intervjuguide

8.1.1 Presentasjon av intervjuere og NHH

Vi er to studenter som går femte og siste året på Norges Handelshøyskole i Bergen. Som en avsluttende del av vår mastergrad skal vi høsten 2016 skrive en masteroppgave om hvordan Posten ble rammet av, og responderte på det teknologiske sjokket som inntraff ved inngangen til det nye årtusenet. Utredningen inngår som et delprosjekt for S T O P, som forsker på prestasjonsforskjeller mellom bedrifter. Hensikten med intervjuene er å innhente relevant informasjon som kan benyttes i forbindelse med utredningen. Intervjuene vil utføres av Mathea Grønseth Hübert og Hanne Boge. Mathea er 25 år og fordyper seg i finansiell økonomi. Hanne er 24 år og fordyper seg i økonomisk styring.

8.1.2 Presentasjon av masterutredningens tema

Hensikten med denne masterutredningen har vært å analysere hvordan Posten ble rammet av, og responderte på det teknologiske sjokket som inntraff ved årtusenskiftet. Mer spesifikt ønsker vi å se på hvilke tiltak selskapet iverksatte da brevvolumene falt. Selv om kjernevirksomheten ble truet klarte Posten å skape videre vekst for selskapet. Vi ønsker i hovedsak å analysere hvordan selskapet klarte dette, og hva som lå til grunn for Postens beslutninger og endringer i perioden etter sjokket.

8.1.3 Informasjon om anonymitet og retningslinjer for intervjuene

Vi ønsker å benytte oss av lydopptaker under intervjuene dersom intervjuobjektene samtykker til dette. Både opptakene og transkriberinger vil bli slettet straks utredningen er ferdigstilt. Alt som blir sagt under intervjuene er konfidensielt og anonymt. Vi vil ikke bruke navn eller annen informasjon som kan spores tilbake til intervjuobjektet i utredningen. Videre kan intervjuobjektet selv sagt velge å la være å svare på spørsmål om ønskelig, og intervjuet stoppes dersom respondenten ønsker dette.

8.1.4 Intervjuguidens struktur

Vi har delt intervjuguiden inn i seks overordnede intervjutema. Tre av Postens fem divisjoner blir brukt som overordnede intervjutema; *Konsument*, *Logistikk* og *ErgoGroup*. Videre ønsker vi mer informasjon om ulike e-initiativ som Posten lanserte i forbindelse med det teknologiske sjokket. Dette danner grunnlaget for det fjerde intervjutemaet. Vi ønsker også mer informasjon om organisatoriske tiltak og hvordan omstillingene påvirket Posten internt. Dette er vårt femte overordnede intervjutema. Det siste temaet har fått navnet

”Generelt”. Her vil vi stille åpne spørsmål som er særlig relevante for vår forskning, og som vi håper intervjuobjektene kan svare på, uavhengig av hvilken divisjon de tilhører.

1. *Konsument – Fra Postkontor til Post i Butikk,*
2. *Logistikk – En offensiv Oppkjøpsstrategi*
3. *ErgoGroup – Satsning innen IT*
4. *Nye e-initiativ*
5. *Organisatoriske tiltak – Ny konsernstruktur, visjon og mål*
6. *Generelt*

Temaene og de overordnede spørsmålene er kun ment som retningslinjer, og skal ikke følges slavisk. Vi ønsker å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. På denne måten kan vi vektlegge informasjon som viser seg å være av særlig interesse for vår problemstilling. Intervjuguiden er utarbeidet for å gi intervjuene stabilitet og god struktur. Videre vil oppfølgingsspørsmålene underveis gjøre intervjuene mer fleksible, og vi tar forbehold om flere større avvik fra intervjuguiden.

8.1.5 Oppvarmingsspørsmål

- Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?
- Hva er din rolle i Posten?
- Kan du utdype karrierereisen din i selskapet?

8.1.6 Intervjutema og overordnede spørsmål

Konsument – Fra Postkontor til Post i Butikk

- Hva utløste i første omgang planene om det nye salgs- og ekspedisjonsnettet?
- Hvordan skulle PiB gagne Postens kunder?
- Fikk omleggingen til PiB noen negative konsekvenser for kundene?
- Hvordan påvirket omleggingen til det nye salgs- og ekspedisjonsnettet Posten som konsern?
- Hvordan påvirket omleggingen til PiB Posten internt i organisasjonen?
- Hva var de største utfordringene knyttet til utarbeidelsen av PiB-konseptet?
- Hvordan foregikk prosessen mot å velge Norges-gruppen og Norske Shell som alliansepartner for PiB?
- Hva er forskjellene på gamle postkontor sammenliknet med dagens PiB?
- Hvordan var det tenkt at PiB skulle være en del av Postens strategi for å svare på at teknologi truet virksomheten?
- På hvilken måte var omleggingen til PiB forenelig med kundenes preferanseendringer som følge av teknologiske endringer?
- Hvordan har PiB påvirket Postens omsetning og vekstmuligheter?
- I hvilken grad var forventning om økt aktivitet rundt netthandel hos befolkningen en del av bakgrunnen/strategien for å igangsette PiB?

Logistikk – En offensiv oppkjøpsstrategi

- Hva har vært det viktigste strategiske oppkjøpet Posten har gjort og hvorfor?
- Hvilke oppkjøp har medført de største synergiene?
- Kan du fortelle om noen oppkjøp som har blitt stoppet eller avlyst?
- Hva var hovedårsaken til at Posten bestemte seg for å bli totalleverandør?
- Når ble det planlagt at Posten skulle danne Bring?
- Kan du utdype mer om strategien bak å dele konsernet inn i Posten(privat) og Bring(bedrift)?
- Hvordan har Bring påvirket verdiskapningen til konsernet?
- Hvordan vil du vurdere resultatet av Bring, sammenliknet med forventningene og planene i forkant?
- Hvordan samsvarer den, i forkant beregnede verdien av de ulike oppkjøpene, med den verdien Bring har for selskapet i dag?
- Hva vil du si var de største utfordringene knyttet til oppkjøpene av logistikk-selskapene?
- I etterkant, hvordan vurderer du virkningene av ulike oppkjøp som ble gjort på starten av 2000-tallet?
- Hvordan var det tenkt at logistikkoppkjøp skulle være en del av Postens strategi for å svare på at teknologi truet virksomheten?

ErgoGroup – Satsning innen IT

- Hva var bakgrunnen for fusjonen mellom Posten DS og SDS (1995)?
- Når planla Posten å bli store innen IT, og hva var bakgrunnen for å satse på dette området?
- Hvilke viktige ressurser besatt Posten som gjorde dem kapable til å bli en god og stor IT-leverandør?
- Hva var bakgrunnen for omstruktureringen av ErgoGroup i 2000/2001?
- Hvilken strategisk betydning hadde ErgoGroup for konsernet som helhet?
- Kan du utdype hvorvidt sammenslåingen med EDB var et strategisk godt valg for Posten og senere Evry, sett i ettertid?
- ErgoGroup blir dratt frem som en stor inntektskilde og viktig del av Postens virksomhet, hva gjorde at Evry ble solgt?
- Hvordan var det tenkt at IT-satsingen skulle være en del av Postens strategi for å svare på at teknologi truet virksomheten?

Nye e-initiativ

- Hvilke elektroniske tjenester/produkter viste seg å være de viktigste verdidriverne da brevvolumet begynte å falle?
- Hva var eFaktura?
- På hvilken måte skulle eFaktura kompensere for det fallende brevvolumet?
- Kan du fortelle hva konseptet eBrev gikk ut på?
- I årene mellom 1999 og 2002 er det snakk om konsepter kalt ePosten og eBrev og oppstart av Netaxept – Hvilke utfordringer skulle disse konseptene løse?
- Kan du utdype Postens rolle i oppstartfasen rundt bruk av elektronisk signering/elektronisk-ID (eID/ZebSign)?
- Har Posten igangsatt noen e-initiativ som har vært mindre vellykket? Hvilke?

- Har det noen gang vært snakk om at Posten skulle satse større digitalt/elektronisk, eventuelt på hvilken måte?
- Digipost er et konsept som ble lansert relativt lenge etter elektronisk post ble truende for Posten. Hva var strategien bak lanseringstidspunktet?
- Hvordan var forventningene knyttet til mottakelsen av Digipost-konseptet?
- Hvordan har konseptet slått an sammenlignet med forventningene?
- Hva gjorde Posten for å møte den forventede eksplosjonen innen netthandel?
- Hvordan var det tenkt at ulike e-initiativ skulle være en del av Postens strategi for å svare på at teknologi truet virksomheten?

Organisatoriske tiltak - Ny konsernstruktur, visjon og mål

- Hvilke ulike utfordringer har Posten møtt knyttet til integrering av oppkjøpte selskaper?
- Hva var hovedgrunnene til at år 2000 ble et riktig tidspunkt for å endre konsernstrukturen?
- Hvordan ble strukturendringen mottatt av selskapets ansatte?
- Hva var bakgrunnen for Postens nye visjon, som ble lansert i 2000?
- Hva har Posten gjort for å ta vare på ansatte og skape tillit internt under omstillingsprosessene?
- Hvordan oppfattet du at endringsprosessene påvirket bedriftskulturen?
- Hvordan påvirket det ledelsen og Posten som selskap at mange ansatte måtte gå, som følge av nye effektiviserende tiltak?
- Samtidig som Posten drev omfattende omstillinger i konsernet på starten av 2000 tallet, gjennomgikk Posten også et kulturskifte.
 - Hva var bakgrunnen for at man ønsket dette?
 - Hvorfor på dette tidspunktet?
 - Hvordan gikk Posten frem for å gjennomføre disse planene?

Generelt

- Hva har vært Postens viktigste ressurs(er) gjennom endringsperiodene de siste femten årene?
- Kan du trekke frem noen valg som har vært særlig viktige for at selskapet klarte å sikre vekst, selv om kjernevirksomheten ble truet?
- Kan du trekke frem noen valg Posten har gjort som har vist seg å være mindre heldige?
- På hvilken måte har det å drive med samtidige endringsprosesser vært positivt og negativt for Posten som selskap?
- Hva er de største utfordringene med å være et statsregulert selskap?

8.1.7 Avslutning

- Er det noe du vil tilføye som berører temaene vi har vært igjennom?
- Kan vi kontakte deg ved en senere anledning dersom vi behøver mer informasjon?
- Takke pent for hjelpen.

8.2 Teaching Notes

I denne delen ønsker vi å presentere et forslag til løsning av caset som er laget og inkludert i *kapittel 4*. Vi bemerker at dette ikke er et fullstendig løsningsforslag, men en overordnet oversikt over momenter og poenger vi mener det er relevant at studenter inkluderer når de skal løse caset.

Caset er ikke laget for ett konkret Bachelor-, Master- eller Executive-kurs. Det oppfordres derfor til at det tilpasses og justeres i henhold til det pensum som er i de respektive kursene der caset blir brukt. Analysedelen i denne masterutredningen benytter teori og modeller fra både Bachelor- og Masterkurs ved Norges Handelshøyskole, så vel som teori som ikke blir dekket eksplisitt i kurs ved skolen.

Analysen vi har gjort i denne utredningen baserer seg på opplysninger som går utenfor den informasjon som er gjengitt i forretningscaset i *kapittel 4*. Analysen vår er gjort basert på grundige og tidkrevende dokumentstudier, så vel som intervjuer og samtaler med ansatte og ledere i Posten. Videre har vi i vår prosess også hatt tilgang på informasjon som ikke er offentlig tilgjengelig, og vi har hatt diskusjoner med både Posten og veiledere hva gjelder oppgavens resultat. Basert på dette kan det ikke ventes at caset ved senere bruk vil resultere i analyse, diskusjon og løsninger i samme omfang som i *kapittel 5* i denne masterutredningen.

8.2.1 Forretningscaset diskusjonsspørsmål

Hvordan påvirket det teknologiske sjokket Posten, og hva gjorde selskapet for å tilpasse seg de nye omgivelsene?

Diskuter effekten av de ulike tiltakene Posten iverksatte i forsøk på å forbedre lønnsomhet, skape vekst og mestre endring

8.2.2 Viktige sammenhenger/koblinger

Studentene bør oppfatte at Posten allerede før år 2000 er i endring, da de i 1996 gikk fra å være forvaltningsbedrift til å bli aksjeselskap med begrenset ansvar. Selskapet går fra å være et forvaltningsorgan til å bli et markedsorientert selskap, noe som medfører omstilling i mange ledd og for mange ansatte.

Overordnet er det meningen at studentene, etter å ha lest caset, skal forstå at Posten ble påvirket av mange ting på en gang. Det er videre meningen at studentene skal forstå at kombinasjonen av mange ulike ting som skjedde i omgivelsene, kan ha forsterket og fremskyndet endringsprosessene. Det teknologiske sjokket kan ikke isolert tolkes som grunnen til at Posten så behov for å endre og omstille seg. De ulike endringene i omgivelsene bør tolkes og vurderes både isolert og sett i sammenheng. Begge deler antas å være viktig for å forstå hvorfor og hvordan Posten omstilte organisasjonen i kjølvannet av sjokket. Kombinasjonen av ny teknologi, regulatoriske endringer og generelle endringer i kunders preferanser er helt sentral.

8.2.3 Posten og sjokket

8.2.3.1 *Selve sjokket*

Studentene bør med de opplysninger som er gitt evne å identifisere at det foreligger et sjokk. E-post bør diskuteres og sees opp mot tradisjonell brevpost. Studentene forventes å identifisere at det foreligger et tydelig brudd i konkurransesituasjonen, og det bør drøftes hvorfor dette er tilfellet. Det er viktig at studentene husker på at et sjokk skal være eksogent gitt for majoriteten i et marked. Selv om Posten er den sentrale aktøren i Norge, bør studentene komme frem til at gjennombruddet til e-post kan regnes som et sjokk. Postvirksomheter over hele verden ble rammet da det nye kommunikasjonsverktøyet vokste frem.

Hva gjelder tidspunkt for når e-post ble et fullverdig substitutt til brevpost, kan det ikke forventes at studentene med de oppgitte opplysninger, kan identifisere noe helt klart. Dette er heller ikke viktig. Det er likevel viktig at studentene ser substitusjonseffekten e-post hadde på brevpost. At studentene forstår at nedgangen i brevvolumene i 2001 kan kobles til fremveksten av e-post, og sees på som en effekt av det teknologiske sjokket er likevel å forvente. Videre er det derfor naturlig at 2000/2001 oppfattes som da e-post kan sies å ha blitt et fullverdig substitutt for brevpost.

8.2.3.2 *Påvirkning på marked og posisjon*

Studentene bør være klar over og gå inn på særlig tre ting, i forbindelse med det teknologiske sjokket. Det er hovedsakelig tre effekter som viser seg ved eksterne sjokk, i noe varierende grad for ulike typer. De tre effektene er *usikkerhet i omgivelsene, endret etterspørsel etter og tilgang på kapital og endringer i prestasjonslandskapet (omgivelser, lønnsomhet og posisjon)*.

Studentene bør basert på ulike opplysninger og teori om ny teknologi forstå at perioden rundt 2000 var preget av stor usikkerhet.

- Tilknyttet teori bør studentene drøfte følgende knyttet til usikkerhet
 - Det er med ny teknologi alltid knyttet stor usikkerhet til hovedsakelig tre ting
 - Kommer den nye teknologien til å slå an i det hele tatt?
 - Hvilken versjon eller type av den nye teknologien vokser frem og blir dominant?
 - Når vil dette skje?
- Tilknyttet det studentene får vite om Posten bør følgende ting bemerkes
 - Posten forstod lenge at den nye teknologien utviklet seg
 - E-post og Internett var begge kjente fenomener før år 2000
 - Kombinasjonen av Internett og E-post var det helt sentrale for at e-post ble et reelt substitutt til brevpost
 - Posten begynte på 90-tallet å utvikle egne elektroniske tjenester, som skulle ta i bruk elementer fra e-post-teknologi og benyttes via Internett
 - eBrev og eFaktura ble ikke lansert før i 2001, etter e-post hadde rukket å bli adaptert av mange av Postens kunder.

- Posten fremstår som usikre både ved å prøve flere forskjellige nye tjenester, og ved å avvente med lansering

Hva gjelder endringer i etterspørsel etter og tilgang på kapital så er dette den effekten som i minst grad har påvirket Posten. Her er det et helt sentralt poeng at studentene oppfatter at Posten er i en svært spesiell finansiell situasjon. Dette pga. konsesjonen fra Samferdselsdepartementet, som innebærer at statsbudsjettet dekker merkostnader og underskudd tilknyttet den konsesjonsbelagte delen av virksomheten. Studentene bør se at det finnes både fordeler og ulemper med å være konsesjonsbelagt, men at den finansielle delen av avtalen med staten, fremstår som gunstig for Posten.

Studentene bør også merke seg at Posten gjennom hele perioden har hatt en sterk og god kontantstrøm, og at deres finansielle ryggrad har vært gjennomgående stabil. Dette kommer ikke eksplisitt ut fra tallene som er fremstilt, men studentene kan gjennom den store oppkjøpsaktiviteten og av de opplysninger som er oppgitt, forstå at den finansielle situasjonen til Posten ikke ble særlig påvirket av det teknologiske sjokket.

Hva gjelder endringer i prestasjonslandskapet, derunder endringer knyttet til lønnsomhet posisjonering, teknologi og kundepreferanser, vil det være naturlig å diskutere dette for to markeder. Studentene bør tidlig oppfatte at både salgs- og ekspedisjonsmarkedet for posttjenester og logistikkmarkedet i Europa er helt sentrale markeder å drøfte. Det forventes at studentene oppfatter at endringene i salgs- og ekspedisjonsnett og ekspansjonen innen logistikk, begge kan ansees som responshandlinger knyttet til det teknologiske sjokket. De to ulike strategiendringene Posten foretok innen de to respektive markedene bør vurderes separat, men også sett i sammenheng.

Det er naturlig at studentene oppfatter at posisjonen til Posten ikke bare får dårligere lønnsomhet, men at lokaliseringen til posisjonen også ble endret. De aktivitetene Posten bedrev var ikke lengre optimale for å betjene kundene i den gitte posisjonen, etter det teknologiske sjokket inntraff. Det ventes forøvrig at enkelte kan mene at kun lønnsomheten ble påvirket av sjokket, og ikke lokaliseringen. Her bør studentene hvertfall argumentere for hvordan de mener posisjonen til Posten ble påvirket.

Endringer i landskapet/markedet for salgs- og ekspedisjonstjenester

Lønnsomheten i dette markedet faller åpenbart. Brevvolumene begynner å avta, noe som skaper betydelig mindre aktivitet, og videre lønnsomhet knyttet til disse tjenestene. Studentene bør oppfatte at nedgang i aktivitet knyttet til banktjenester var med på å forverre lønnsomheten og utsiktene i salgs- og ekspedisjonsnettverket. I tillegg bør det av opplysninger i caset oppfattes at lønnsomheten til Posten ble forverret av at kostnadene knyttet til det eksisterende postkontornettet var høye og stort sett faste. Posten drev salgs- og ekspedisjonstjenester i dyre lokaler, og med mange ansatte. Både kostnader tilknyttet lokaler og ansatte var vanskelig for Posten å kvitte seg med umiddelbart da aktiviteten begynte å avta.

Både fremvekst av e-post og andre endringer i teknologi og markeder, førte i den aktuelle perioden til at kunder generelt ble mer opptatt av effektivitet, tilgjengelighet og enkelhet i tjenester. Dette bør studentene delvis forstå ut av oppgavens ordlyd, men også delvis kunne tenke seg til selv.

Studentene bør kunne argumentere for at nye posisjoner også blir mulige, gitt de endringene som var i markedet og blant kundene på denne tiden. Postens gamle posisjon var kraftig utsatt fordi aktiviteten falt, og fordi kostnadene var svært høye. Videre gjorde den begrensede tilgjengeligheten at aktiviteten falt ytterligere.

Studentene bør kunne se og tenke seg til at et fall i brevvolumene i Norge ikke bare påvirket Posten gjennom salgs- og ekspedisjonstjenester. Den ledige kapasiteten som oppstod i det ytterste leddet forplantet seg naturligvis også innover i Postens nettverk, og skapte ledighet i mange andre ledd.

Studentene bør kunne illustrere flere av endringene og effektene i et prestasjonslandskap.

Endringer i landskapet/markedet for logistikktenester i Norden

Det bør også vurderes endringer tilknyttet logistikkmarkedet. Dette er et marked som blir mer indirekte påvirket av det teknologiske sjokket enn postmarkedet.

De regulatoriske endringene samt endringer i kunders atferd og preferanser, medførte at logistikkmarkedet fikk forbedrede utsikter på 2000-tallet. Netthandelen medførte at pakkevolumene begynte å stige, kunder ble i større grad opptatt av å handle varer fra utlandet, EU liberaliserte de europeiske postmarkedene mer og mer, og verden ble stadig mer globalisert. Studentene bør se de ulike endringene i sammenheng, og forstå at det nordiske logistikkmarkedet vokste både på tvers av land, og på tvers av tjenester. Markedene bar mer preg av konsolidering og integrering på tvers av land og tjenester, noe som bør indikere at det ble mer attraktivt og oppnåelig å bli totalleverandør av logistikktenester.

8.2.4 Hvordan tilpasset Posten seg endringer i omgivelsene

Studentene bør oppfatte at Posten responderte både direkte og indirekte på det teknologiske sjokket. Studentene bør særlig oppfatte at reposisjoneringen innen salg- og ekspedisjon og ekspansjonen i logistikkmarkedet kan kobles til det teknologiske sjokket. E-initiativene som Posten utviklet i perioden bør også kommenteres og vurderes.

E-initiativene som Posten lanserte på 2000-tallet bør mest hensiktsmessig vurderes som endringer i aktiviteter tilknyttet posisjonen innen salg- og ekspedisjon. Til tross for at disse tjenestene ikke foregikk fysisk i salgs- og ekspedisjonsnett, så er det tjenester som i all hovedsak er knyttet til dette tjenesteområdet, og som tar hensyn til endrede kundepreferanser og ny teknologi i dette markedet. I tilfellet for dette caset er det mest hensiktsmessig å vurdere e-initiativene som endringer i Postens aktiviteter og ressurser tilknyttet salgs- og ekspedisjonstjenester.

8.2.4.1 *Reposisjonering innen salg- og ekspedisjon*

Som følge av at kunder endret sine preferanser og at ny teknologi ble tilgjengelig, ble den opprinnelige posisjonen til Posten betraktelig mindre attraktiv. Posten responderer først på endringene i omgivelsene ved å gjøre små endringer (lokale søk) i sin strategi, før de etterhvert oppfatter og bestemmer seg for å gjøre radikale endringer. Endringer studentene bør oppfatte som lokale søk og vurdere tilknyttet den opprinnelige posisjonen er;

- Kortere åpningstider
- Lansering av e-tjenester
- Kutting i antall ansatte

Studentene bør identifisere at kortere åpningstider og kutting i antall ansatte er endringer som virker å bli gjort for møte interne behov, mindre enn de vil forbedre noe for kundene. Posten blir strengt tatt nødt til å kutte kostnader, men de evner i begynnelsen ikke å forstå at dette påvirker strategien og at det er lite forenelig med posisjonen de ønsker å være i. Posten fikk klare tilbakemeldinger fra omgivelsene om at disse endringene ikke var fordelaktige for selskapet og inntektene. Aktivitetene som ble gjort for å kutte kostnader primært, var klart og tydelig ikke compatible med strukturen og kvalitetsfokuset til det eksisterende salgs- og ekspedisjonsnett. De nye e-initiativene ble heller ikke særlig godt mottatt, og omgivelsene ga tilbakemeldinger til Posten om at dette ikke var verdifulle satsningsområder.

Studentene bør oppfatte at Posten etter relativt kort tid tok til seg tilbakemeldingene fra omgivelsene, og med det forstod at de måtte endre strategien sin radikalt (heller enn ved lokale søk). Posten starter omleggingen til det nye salgs- og ekspedisjonsnett, som bedre skal ivareta både Postens og kundenes interesser. De radikale endringene innebar lansering av PiB-konseptet, store nedleggelser og nedbemanninger mm.

Posten endrer strategien sin radikalt, og de bytter med det ut aktiviteter og ressurser som ligger til grunn for posisjonen innen salg og ekspedisjon. Studentene bør her vurdere hvordan Posten både benyttet ressurser de besatt, men også hvordan de anskaffet nye ressurser, særlig gjennom alliansen med NorgesGruppen.

Studentene bør se at Posten velger å substituere seg selv for å ta en ny posisjon innen salg- og ekspedisjon av posttjenester. Den nye posisjonen skulle spare kostnader, gjøre tjenestene mer tilgjengelige, være mer effektiv og mer standardisert. Tjenestene ble bedre tilpasset økt pakkevolum og kunders behov for å ha Postens tjenester nær der de er i hverdagen.

Studentene bør se at Posten ikke traff den nye toppen direkte, men at de på veien dit også måtte lytte til tilbakemeldinger fra omgivelsene. Særlig Posthandel-konseptet bør oppfattes av studentene som et mindre godt valg tilknyttet den nye posisjonen, da dette var lite kompatibelt med de andre nye aktivitetene.

8.2.4.2 *Sterkere posisjon innen logistikk*

Studentene bør se at Posten valgte å omsstrukturere deler av virksomheten sin, men enda viktigere for vekst, lønnsomhet og fremtidige inntekter var valget de gjorde om å ekspandere i logistikkmarkedet. Posten velger ved å opprettholde en posisjon innen salg- og ekspedisjon og la store deler av nettverket sitt bestå. Samtidig som Posten foretar store endringer i én del av virksomheten, så evner de å tenke utover dette og de fokuserer på fremtidig vekst og lønnsomhet. Posten forsøkte å bygge en ny strategi innen logistikk, for å kunne utnytte at deres store og landsomfattende nettverk hadde fått mye ledig kapasitet etter sjokket.

Studentene bør vurdere valget av respons gjennom ekspansjon i logistikkmarkedet, både som en effekt av ledig kapasitet rundt om i nettverket, men også som følge av endringer i reguleringer i det norske og de europeiske postmarkedene. Med andre ord bør studentene oppfatte at veksten innen logistikk er koblet både til det teknologiske sjokket, men også til

stadige reguleringsendringer i det norske og europeiske post- og logistikkmarkedet. Også endrede kundepreferanser hva gjaldt globalisering og integrerte tjenester kan her trekkes inn, og rasjonalisere valget om ekspansjon innen logistikk.

Studentene bør vurdere hvordan Posten både benyttet ressurser de var gode på, men også hvordan de anskaffet nye ressurser, ved oppkjøp av flere logistikkselskaper. Caset legger til rette for at studentene forstår at eksisterende ressurser i Posten-konsernet var viktige for ekspansjonen innen logistikk, selv om oppkjøpsstrategien innebar kjøp av flere nye ressurser. Studentene kan i liten eller stor grad ventes å gjøre analyser av logistikkmarkedet og dets lønnsomhet, Postens ressurser, konkurransefortrinn, anskaffelseskostnader og konkurransebildet, alt ettersom hvor omfattende casearbeidet ventes å være. Uavhengig av om det gjøres omfattende ekspansjons- og ressursanalyse, bør studentene se det poeng at eksisterende ressurser i Posten-konsernet, underbygger og rasjonaliserer valget om å ekspandere til logistikkmarkedet i Norden. Selvsagt ikke alene, men dette er en viktig og sentral faktor.

Studentene bør i tilfelle vurdere hvilke ressurser Posten besatt som hadde overføringsverdi i forbindelse med ekspansjonen i logistikkmarkedet. Helt sentralt var Postens nettverk og infrastruktur. Da det oppstod ledighet i de ulike delene av verdikjeden, ble økt vekt på logistikk naturlig å tilby kundene. Størrelsen og utstrekningen til nettverket er egenskaper som var med på å gjøre ressursen verdifull for Posten. Studentene bør forstå at dette ressursutgangspunktet kan ha generert muligheter for konkurransefortrinn i forbindelse med ekspansjonen i logistikkmarkedet. Videre besatt Posten flere ikke-fysiske ressurser som kan ha hatt overføringsverdi ved ekspansjonen. Posten har levert post- og kommunikasjonstjenester til Norges befolkning i mer enn 350 år. Selskapet har således gjennom mange år bygget et solid rykte og tillitt blant befolkningen. Tillitten og ryktet har Posten bygget gjennom å være en tredjepart i kommunikasjonen mellom mennesker og bedrifter. Denne rollen er dermed svært overførbar også til logistikkmarkedet. Videre hadde også den sterke merkevaren overføringsverdi til logistikkmarkedet. Studentene bør også kommentere Postens kunnskap. Selskapet hadde mye kunnskap på drift, distribusjon, ekspress tjenester og transport. Denne kunnskapen kunne Posten ta med seg og bygge videre på da de ekspanderte.

Til slutt bør studentene påpeke hvilke ressurser som manglet ved ekspansjonen. Innlysende nok er dette ressurser som selskapet anskaffet seg ved å kjøpe opp andre logistikkvirksomheter, både norske og nordiske.

8.2.5 Vurdering av ulike tiltak

Ulike tiltak som kan/bør vurderes tilknyttet Postens respons på det teknologiske sjokket er nevnt under. Studentene bør se på flere av de ulike tiltakene og vurdere i hvilken grad de virker fornuftige og kompatible med hverandre.

- Posten får i 2000 ny organisasjonsstruktur, ny ledelse og ny kultur. De får på samme tid en ny forretningsidé, nye eksplisitte mål og et nytt verdisett.
 - Kan tyde på at Posten forsøkte å bygge endringskapasitet fra begynnelsen
 - Gikk inn i endringsperiodene med endring sterkt i fokus
 - Forsøk på å få med seg hele organisasjonen på endringsprosessene
 - Mye nytt på en gang, kan skape mer uro i en organisasjon

-
- Mye nytt å forholde seg til for mange
 - Posten sitt sykefravær går betydelig opp, og øker i forhold til landsgjennomsnittet i perioden
 - Endrede åpningstider/færre ansatte
 - Dette virker å være lite kompatibelt med opprinnelig posisjon i markedet
 - Virker å være kun for ivareta interne interesser
 - Mistet kundefokus litt, negative tilbakemeldinger
 - Postkontor → PiB
 - Posttjenestene ble mer tilgjengelige for kundene
 - Tjenestene ble mer standardisert og mer effektivt driftet
 - Enorme kostnadsbesparelser for Posten
 - Substituering av egen virksomhet, hhv. ansatte og lokaler
 - Gjensidige gevinster for NorgesGruppen og Posten
 - NorgesGruppen fyller ledig kapasitet
 - NorgesGruppen-butikker kan få konkurransefortrinn
 - Posten fjerner ledig kapasitet, og oppnår store kostnadsbesparelser
 - NorgesGruppen kunne fordele kostnader knyttet til post- og banktjenester mer effektivt og de kunne dra nytte av samdriftsfordeler
 - Aktiviteter som er compatible med hverandre
 - Postkontor → Posthandel
 - Aktiviteter som er lite compatible med andre aktiviteter i den nye posisjonen.
 - Dette hang lite sammen med å være mer tilgjengelig, effektiv og standardisert
 - Posten bygget ikke her videre på styrker i selskapet, men forsøkte å drive med noe nytt for å utnytte samdriftsfordeler
 - Posten kunne verken være bedre eller billigere på de nye tjenestene enn konkurrenter, noe som indikerer at Posthandel var en mindre god idé
 - Det var heller ikke nødvendig med moderne nyoppussede lokaler for å drive Posthandlene, og ansees som en unødvendig og lite lønnsom investering
 - eBrev/eFaktura
 - Posten ble med disse tjenestene verken bedre eller billigere enn konkurrenter som leverte liknende tjeneste. Dette indikerer at e-tjenestene var en mindre god idé
 - Posten ventet trolig for lenge med å lansere tjenestene
 - E-post hadde rukket å bli populært og godt brukt blant mange av Postens kunder
 - Bedrifter hadde allerede utviklet egne tjenester for å sende brev og fakturaer elektronisk til kundene sine
 - Oppkjøp av logistikselskaper
 - Fremstår som et strategisk lurt valg
 - Har nesten alene bidratt til den inntektsveksten Posten har hatt de 7 respektive årene
 - Selskapet hadde et godt utgangspunkt for å ta en sterk posisjon som totalleverandør i Norge
 - Styrket nordisk posisjon ble naturlig særlig som følge av reguleringsendringer

- Fant nye måter å fylle den ledige kapasiteten i nettverket på
- Posten hadde mange ressurser med stor overføringsverdi til dette markedet.
 - Studentene bør se dette poenget, og kunne vurdere hvilke ressurser som hadde størst overføringsverdi
- Studentene bør også vurdere hvorfor ekspansjonen var strategisk smart med tanke på å utnytte samdriftsfordeler
- Den store oppkjøpsaktiviteten kan ha skapt utfordringer med integrering av selskaper
- Mye nytt i selskapets struktur og kultur kan ha gjort det vanskelig med integrering

8.2.6 Endring i Posten

8.2.6.1 *Multiple endringsprosesser*

I den aktuelle perioden gjennomgikk Posten flere store endringer på samme tid. Det forventes således at studentene knytter dette til multiple endringsprosesser. Posten satte i gang flere nye prosjekter, før prosjekter som var påbegynt rakk og bli ferdigstilt. Flere av endringene som fremkommer av caset er nevnt under.

- Ny organisasjonsstruktur
- Ny konsernsjef
- Ny visjon og overordnede mål
- Bygging av ny organisasjonskultur
- Endring fra tradisjonelle postkontor til PiB.
- Vekst innen logistikk
- Nytt selskapsformat (BA → AS)
- Tilpasning til reguleringsendringer
- Prosjekt "Kvantesprang" ble iverksatt
- Satsning innen IT med ErgoGroup
- Iverksetting av nye elektroniske tjenester
- I overkant av 6000 oppsigelser

Studentene bør videre diskutere hva Posten gjorde for å håndtere de simultane endringsprosessene i det aktuelle tidsrommet.

8.2.6.2 *Endringskapasitet*

Studentene bør påpeke at Posten tidlig begynte å bygge endringskapasitet for å kunne takle de multiple endringsprosessene på best mulig måte. Allerede ved inngangen til år 2000 innførte den nye konsernsjefen en ny konsernstruktur, visjon og overordnede mål. Dette kan anses som et forsøk på å hjelpe ansatte til å ha et langsiktig fokus under de kommende endringsprosessene. Et helhetlig bilde og langsiktig fokus er særdeles viktig for å opparbeide god endringskapasitet. Endringskapasitet handler om å gjennomføre endringer slik at bedriften legger til rette for effektive fremtidige endringsprosesser. Studentene bør diskutere hva Posten gjorde for å bygge slik endringskapasitet under omstillingsarbeidet. Fra caset fremkommer det flere viktige elementer, som indikerer at Posten arbeidet på en måte som skulle fremme endringskapasitet, disse bør trekkes frem og diskuteres. Noen sentrale elementer er:

- Posten hadde dedikerte, synlige og oppfølgende prosjektledere
- Selskapet fokuserte på å få til et samspill mellom ansatte og ledere. Dette gjorde Posten blant annet ved å ha et tett forhold til fagforeningene
- Posten sørget for å ha god informasjonsflyt innad i selskapet. De sørget for å få ansatte til å forstå at endringer var nødvendig
- Selskapet evnet å få de ansatte ”med på laget”. Posten møtte således forståelse og endringsvillighet blant de ansatte.
- Selskapet opparbeidet klare og gode rutiner for endring. Dette illustreres blant annet ved prosjekt ”Kvantesprang” i caset
- Kvantesprang tok sikte på å bygge omstillingskultur i takt med prosjektgjennomføring. Studenten bør anse dette som en tydelig indikator på at Posten forsøkte å bygge endringskapasitet
- Posten hadde klare rutiner og strukturer for oppsigelser
- Posten evnet å utføre omfattende endringer i løpet av kort tid. På 15 måneder ble det åpnet 1100 PiB og lagt ned 570 postkontor, dette trekker i retning av god opparbeidet endringskapasitet i selskapet

Studentene bør forstå at Posten gjennom de multiple endringsprosessene som foregikk fra 2000-2007, opparbeidet seg betydelig endringskapasitet. Selskapet ble således også bedre rustet for å håndtere fremtidige endringsprosesser.

8.2.6.3 *Avveing mellom daglig drift og endringer*

Et tydelig tegn på at en bedrift har opparbeidet tilstrekkelig endringskapasitet, er at endringer kan gjennomføres uten betydelige konsekvenser for den daglige driften. Studentene bør derfor også kommentere/påpeke (kort) hvordan endringsarbeidet i Posten virker å ha hatt effekt på den daglige driften.

- Posten evnet å opprettholde kvaliteten godt over konsesjonskravet på 85% gjennom flere av de største endringsprosessene. Kvaliteten sank imidlertid i 2006. Dette kan tyde på at endringene stjal fokus fra den daglige driften på dette tidspunktet.
- Inntektene til Posten steg hvert år i perioden
- Resultatmarginene varierer noe, men er særlig de siste årene positive
- Sykefraværet steg da omstillingene stod på som verst.
 - Dette kan tyde på at ansatte var mindre motivert i endringsperiodene
 - Endringene kan således ha påvirket den daglige driften

8.2.7 **Avsluttende kommentar**

Til slutt bør det nevnes at analyser og diskusjoner studenter gjør knyttet til forretningscasen om Posten, må sees og vurderes i sammenheng med studentenes fagbakgrunn, studieprogresjon, kurs, pensum og den enkelte undervisers hensikt og forventning.

De notatene som er gjengitt over er på ingen måte uttømmende. Det er opp til de som benytter casen å avgjøre hva de mener er riktige og oppnåelige løsninger, analyser og diskusjoner. Det vil således være opp til den enkelte underviser å avgjøre hva som kan ventes av studenter, tid og omfang tatt i betraktning.