



Norske skipsverfts lønnsomhet

*En studie av den norske verftsbransjen og årsaker til
lønnsomhetsvariasjoner*

Even Bakke Dimmen og Siv-Anita Granum

Veileder: Professor Eirik Vatne

Masterutredning i økonomisk styring

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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen markerer slutten på vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2016. Oppgaven strekker seg over et helt semester og er skrevet med utgangspunkt i vår hovedprofil, Økonomisk Styring. Utredningen har gitt oss muligheten til å anvende den opparbeidede akademiske kunnskapen i praksis og er en verdig avslutning på en fremragende studietid ved NHH.

Vår motivasjon for masteroppgavens tema er en genuin interesse for den verdensledende maritime næringen i Norge. Temaet er særlig aktuelt i disse tider hvor flere av skipsverftene opplever turbulente økonomiske tider og et stort behov for omstilling. For å lykkes i denne omstillingsprosessen er det essensielt å forstå hva som er årsakene bak verftenes lønnsomhet, og hvorfor noen aktører lykkes bedre enn andre. Vi håper i denne sammenheng at vår utredning vil bidra til økt forståelse og interesse for verftsbransjen.

Arbeidet med utredningen har vært både lærerikt og utfordrende. Oppgaven har gitt oss omfattende kunnskap om innhenting og analyse av informasjon, samt en bredere forståelse av dynamikken i den norske verftsbransjen.

Vi vil rette en stor takk til skipsverftene, og spesielt intervjuobjektene hos de respektive verftene. De har bidratt med svært verdifull og relevant informasjon som har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne utredningen. Videre vil vi også takke Birger Skår i bransjeforeningen Norske Skipsverft som har bidratt med betydningsfull førstehånds kunnskap om den norske verftsbransjen.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, professor Eirik Vatne, for hans engasjement, tilgjengelighet og verdifulle veiledning underveis i arbeidet. Han har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger, viktige innspill og motiverende samtaler som har muliggjort ferdigstillelsen av vår oppgave.

Bergen, 16.juni 2016

Even Bakke Dimmen

Siv-Anita Granum

Sammendrag

Den norske verftsbransjen har lange og stolte tradisjoner i det norske samfunnet og har gjennom tiden utviklet seg til å bli en innovativ, høyteknologisk og verdensledende næring. Som følge av den økonomiske nedgangen i den globale petroleumssektoren står de norske skipsverftene i dag overfor en krevende omstillingsprosess. Et fokus på lønnsomhet og veloverveide strategiske beslutninger er derfor av stor betydning. Formålet med denne masterutredningen er å belyse lønnsomheten i den norske verftsnæringen samt avdekke de bakenforliggende årsakene til lønnsomhetsvariasjoner mellom verftene i bransjen.

Utredningen tar utgangspunkt i en kvantitativ analyse av den norske verftsbransjen med det formål å identifisere aktørenes lønnsomhetsnivå og -variasjoner i perioden 2007-2014. På bakgrunn av lønnsomhetsanalysen ble seks skipsverft valgt ut for en videre case-studie av årsaker til de observerte lønnsomhetsforskjellene. Basert på informasjon fra dybdeintervju med de seks verftene analyseres bransjens konkurransearena og mulige forklaringsvariabler for lønnsomhet. Ettersom studien i all hovedsak har en eksplorativ tilnærming kan vi ikke trekke bastante konklusjoner basert på utredningens funn. Funnene kan dermed kun gi en indikasjon på hvilke faktorer som kan være forklarende for aktørenes lønnsomhet.

Våre hovedfunn viser at lønnsomheten i bransjen er moderat, men svært varierende og følger de økonomiske syklusene i råvaremarkedet. Videre finner vi at bransjen er preget av svært forhandlingssterke kunder, hvilket kan bidra til et redusert lønnsomhetspotensial for aktørene i bransjen. Hva gjelder lønnsomheten til norske skipsverft finner vi at *kontroll og eierskap over verdikjeden og satsing på egenutviklet skipsdesign* er av vesentlig betydning for de respektive aktørenes økonomiske prestasjoner. I tillegg finner vi at verftenes *størrelse* er definerende for aktørenes evne til å håndtere sin valgte *produktmiks*. Verftenes *lokalisering* virker ikke å kunne forklare hvorfor det er store lønnsomhetsvariasjoner mellom aktørene, men mye tyder på at en eventuell klyngetilhørighet kan ha positive synergieffekter som gjør det mer lukrativt å være en del av klyngen.

På tross av dagens dårlige tider mener vi den norske verftsbransjen har en lys fremtid. Med et forventet økt fokus på miljø- og klimavennlig teknologi vil næringens etterspørsel og krav endres, og det vil derfor etter vår mening bli viktig for de norske verftsaktørene å lede an i denne utviklingen og satse på grønn innovasjonskraft.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
1. INNLEDNING	8
1.1 VERFTSBRANSJENS HISTORISKE UTVIKLING	8
1.2 OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	10
1.3 UTREDNINGENS STURKTUR	11
2. TEORETISK RAMMEVERK	12
2.1 RAMMEVERK FOR ANALYSE AV MAKROOMGIVELSENE.....	13
2.1.1 <i>PESTEL</i>	13
2.1.2 <i>Begrensninger ved teorien</i>	15
2.2 RAMMEVERK FOR ANALYSE AV BRANSJEN	16
2.2.1 <i>Porters fem konkurransekrefter</i>	16
2.2.2 <i>Co-opetition</i>	21
2.2.3 <i>Lønnsomhetstreet</i>	22
2.2.4 <i>Oppsummering rammeverk for analyse av bransjen</i>	25
2.3 KONKURRANSESTRATEGIER	25
2.3.1 <i>Porters generiske konkurransestrategier</i>	25
2.3.2 <i>Begrensninger ved teorien</i>	28
2.4 RAMMEVERK FOR ANALYSE AV KOSTNADSDRIVERE	28
2.4.1 <i>Porters kostnadsdrivere</i>	28
2.4.2 <i>Rileys kostnadsdrivere</i>	32
2.4.3 <i>Integrering av det teoretiske rammeverket</i>	33
2.4.4 <i>Begrensninger ved teoriene</i>	34
2.5 PORTERS KLYNGETEORI	34
2.5.1 <i>Begrensninger ved teorien</i>	37
2.6 OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK	37
2.7 FORKLARINGSMODELL	39
3. METODE	41
3.1 STUDIEOBJEKT OG UTVALG	41
3.2 FORSKNINGSDESIGN	43
3.2.1 <i>Forskningstilnærming</i>	43
3.2.2 <i>Forskningshensikt</i>	44
3.2.3 <i>Casestudien</i>	45
3.2.4 <i>Metode for datainnsamling</i>	45
3.2.5 <i>Datainnsamling</i>	48
3.3 EVALUERING AV DATAMATERIALET.....	51

3.3.1	<i>Reliabilitet</i>	51
3.3.2	<i>Validitet</i>	52
3.3.3	<i>Generaliserbarhet/Overførbarhet</i>	53
4.	SKIPSVERFTENES LØNNSOMHET DE SISTE ÅRENE	55
4.1	LØNNSOMHET OG INNTJENING	55
4.1.1	<i>Resultatanalyse</i>	56
4.1.2	<i>Nøkkeltall for lønnsomhet</i>	59
4.2	FINANSIERING	62
4.3	SOLIDITET	63
4.4	LIKVIDITET	64
4.5	DELKONKLUSJON	65
5.	KONKURRANSEANALYSE	68
5.1	ANALYSE AV VERFTENES MAKROOMGIVELSER	68
5.1.1	<i>Økonomiske forhold</i>	69
5.1.2	<i>Politiske og juridiske forhold</i>	73
5.1.3	<i>Oppsummering av makroomgivelsene</i>	81
5.2	ANALYSE AV BRANSJEN	81
5.2.1	<i>Leverandørens forhandlingsmakt og reservasjonspriser</i>	82
5.2.2	<i>Kundens forhandlingsmakt og reservasjonspriser</i>	84
5.2.3	<i>Rivalisering og samarbeid</i>	87
5.2.4	<i>Oppsummering av bransjens lønnsomhetspotensial</i>	91
5.3	DELKONKLUSJON	92
6.	FORKLARINGSFAKTORER FOR LØNNSOMHETSVARIASJONER	93
6.1	VALG AV PRODUKTMIKS	93
6.2	VERFTENES STØRRELSE	97
6.3	VERTIKAL INTEGRASJON	101
6.4	LOKALISERING OG KLYNGE.....	106
6.5	KONKURRANSESTRATEGI.....	110
6.6	DELKONKLUSJON	111
7.	FREMTIDSUTSIKTER FOR DEN NORSKE VERFTSBRANSJEN	113
7.1	MULIGE ENDRINGER I KONKURRANSEOMGIVELSENE	113
7.2	MULIGE ENDRINGER I VIKTIGE LØNNSOMHETSFAKTORER.....	115
7.3	DELKONKLUSJON	116
8.	AVSLUTNING OG KONKLUSJON	117
8.1	OPPSUMMERING FORKLARINGSMODELL.....	117
8.2	KONKLUSJON	119
8.3	FORSLAG TIL VIDERE STUDIER	121

9. BIBLIOGRAFI	123
10. VEDLEGG	133
VEDLEGG 1: VERFTSBRANSJEN.....	133
VEDLEGG 2: INFORMASJON OM SKIPSVERFTENE I UTVALGET	135
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	139
VEDLEGG 4: FORMLER FOR NØKKELTALLSBEREGNINGER	145
VEDLEGG 5: KOBLINGER I DEN MARITIME KLYNGEN 2013	146

Figurer

Figur 1: Ordreutvikling pr. skipstype januar 2015 – januar 2016	9
Figur 2: De ulike nivåene i en bedrifts omgivelser	12
Figur 3: PESTEL-rammeverket	13
Figur 4: De fem konkurransekraftene	17
Figur 5: The value net	21
Figur 6: Lønnsomhetstreet	23
Figur 7: Porters generiske konkurransestrategier	26
Figur 8: Porters diamant.....	35
Figur 9: Oppsummerende rammeverk for analyse av omgivelsene	38
Figur 10: Utredningens forklaringsmodell	39
Figur 11: Utvalgets vareforbruk i prosent av omsetning i perioden 2007-2014.....	58
Figur 12: Utvalgets gjennomsnittlige TKR i perioden 2007-2014.....	59
Figur 13: TKR for de ulike verftsgrupperingene i perioden 2007-2014	60
Figur 14: Utvalgets gjennomsnittlige fortjenestemargin i perioden 2007-2014.....	62
Figur 15: Utvalgets gjennomsnittlige gjeldsgrad i perioden 2007-2014	63
Figur 16: Utvalgets gjennomsnittlige egenkapitalandel i perioden 2007-2014.....	64
Figur 17: Utvalgets gjennomsnittlige likviditetsgrad 1 for perioden 2007-2014	65
Figur 18: Sammenligning av verftenes gjennomsnittlige driftsmargin og oljepris	70
Figur 19: Kontraktsinngåelser og verdi for den norske verftsbransjen	71
Figur 20: De viktigste finansieringsformene av formuesskatt på næringstilknyttet kapital	74
Figur 21: Næringsdrivendes alternativ til å betale formuesskatt på næringstilknyttet kapital	74
Figur 22: OECDs indeks for stillingsvern for midlertidige jobber.....	79
Figur 23: Sysselsetting ved skipsverftene i den maritime klyngen på Møre.....	80
Figur 24: Gjennomsnittlig omsetning og totalkapital 2007-2014	98
Figur 25: Antall faste og innleide ansatte pr. 2014	99
Figur 26: Konkurranseparametere for nybyggingskontrakter hos verftene.....	110

Tabeller

Tabell 1: Kategorier for kostnadsdrivere	34
Tabell 2: Utvalg av skipsverft.....	43
Tabell 3: Gjennomsnittlig driftsregnskap for 2007-2014 fremstilt i prosent av driftsinntekt	56
Tabell 4: Dekkomponering av utvalgets gjennomsnittlige TKR	61
Tabell 5: Oppsummering av nøkkeltallsanalyse	66
Tabell 6: Oppsummering av Porters fem konkurransekrefter	88

1. Innledning

Kysten og havet har i flere århundrer vært en av Norges viktigste kilder til mat, inntekter og arbeid. Gjennom generasjoner har nærheten og avhengigheten til havet skapt en enorm grobunn for Norges velstand og vekst. Den maritime næringen har utviklet seg til å bli en global kompetansenæring og er i dag blant Norges største og viktigste næringer (Maritimt Forum, 2015). Det jobber i dag over 100.000 mennesker i næringen og det skapes årlig verdier for langt over 150 milliarder norske kroner. Til tross for det faktum at Norge utgjør mindre enn én promille av verdens befolkning er vi en global stormakt innenfor det maritime næringslivet. Som Maritimt Forum (2015) sier i sin verdiskapingsbok: *«Kloke beslutninger, ispedd noe galskap og evne til innovasjon og utvikling har gjort oss til en av verdens fremste maritime nasjoner. Havet er vår historie – og det er også vår fremtid.»*

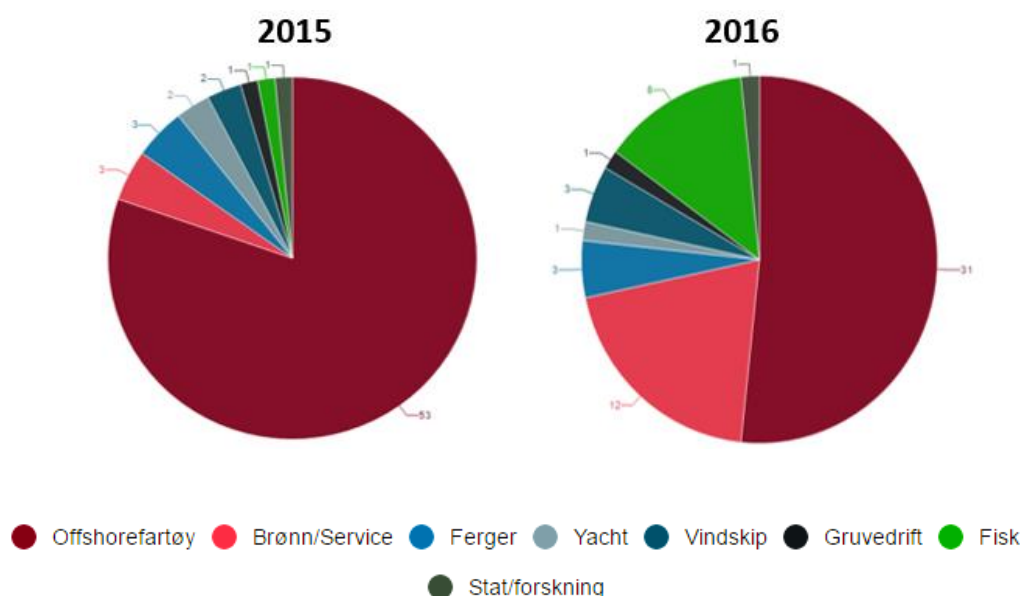
Midt i sentrum av Norges maritime næring står de norske skipsverftene. Et skipsverft kan defineres som et foretak som bedriver «nybygg, vedlikehold, reparasjoner og modifikasjoner av skip og andre flytende innretninger» (Maritimt Forum, 2015). De siste tiårene har norske skipsverft nisjespesialisert sin aktivitet inn mot mindre og mer avanserte spesialkonstruksjoner, hovedsakelig innenfor offshore-segmentet (Skipsrevyen, 2010a). I 2013 sysselsatte norske verft i overkant av 11.000 mennesker og oppnådde en omsetning på nesten 40 milliarder kroner (Maritimt Forum, 2015). Således er verftene en sentral del av den maritime næringen i Norge. Verftenes betydning illustreres kanskje best dersom man ser på antall arbeidsplasser som skapes som en direkte konsekvens av verftenes eksistens. En verftsarbeider skaper faktisk i overkant av fem arbeidsplasser utenfor verftets porter (Myren, 2015).

1.1 Verftsbransjens historiske utvikling

Den norske verftsindustrien slik vi kjenner den i dag er et resultat av en lang og stolt tradisjon tuftet på innovasjon og kunnskap, og har gjennom tiden opplevd både kraftige oppturer og dype kriser (Skipsrevyen, 2010a). Konjunktorene kan på mange måter forklare noen av endringsprosessene man har sett i industrien de siste 100 årene, deriblant den endrede geografiske tilstedeværelsen og vridningen i verftenes markedssatsing.

På starten av 1900-tallet vokste det frem en rekke mekaniske verksteder langs kysten av Norge, forløperne til det vi i dag kjenner som skipsverft. Fremveksten var godt hjulpet av moderniseringen av den norske fiskeflåten fra seilskip til motoriserte fartøy (Grytten, 2007). Tiårene frem til 1970-tallet bar preg av en voksende næring, men oljeprissjokket i 1973 satte en kraftig brems på denne veksten og krisen resulterte i flere av de ledende verftsaktørens død (Skipsrevyen, 2010a). Store og dominerende verft som Aker Mekaniske Verksted i Oslo, Fredrikstad Mekaniske Verksted og Moss Verft ble gradvis nedlagt eller begjært konkurs, hvilket markerte slutten på byverftenes dominans (Svendsen, 2005). I tillegg ble datidens to største skipsverft Rosenberg Verft og Stord Verft omgjort til rene offshoreverft for bygging av oljeplattformer (Gjerde, 2014). De ledende aktørens død banet vei for de mindre og mer fleksible småverftene på Vestlandet, spesielt i Møre og Romsdal. Til forskjell fra tidligere er hovedtyngden av norske skipsverft i dag derfor lokalisert i distriktene langs vestkysten av Norge.

Næringen har de siste årene opplevd en enorm kontraheringsoppgang drevet av en høy oljepris (Skipsrevyen, 2010b). Oppgangen fikk imidlertid en brå slutt da oljeprisen startet å falle kraftig på børsene i 2014, og næringen er i skrivende stund dypt preget av den globale oljekrisen og den påfølgende kontraheringsstoppen innenfor samme segment. Dagens krise innenfor petroleumssektoren har derfor tvunget frem en omstilling blant de norske verftene og følgelig en dreining mot andre segment. Et godt eksempel på dette er reduksjonen i kontraheringer av offshorefartøy, illustrert i figur 1.



Figur 1: Ordreutvikling pr. skipstype januar 2015 – januar 2016 (Stensvold, 2016)

Figur 1 illustrerer at det i 2015 ble levert hele 53 nye offshorefartøy, mens kun 31 offshorefartøy er planlagt levert i 2016. Denne omstillingen har vært og er fremdeles krevende for de norske verftene som over lang tid har nytt godt av en høy oljepris. Oljeprisfallet kom brått og uventet på mange, og har ført til masseoppsigelser og røde tall for de fleste i næringen. I en omstillingsprosess er det viktigere enn noen gang å skaffe til veie informasjon om hvilke faktorer som er avgjørende for lønnsomhet. I lys av dette mener vi det vil være interessant å se nærmere på hvilke variabler som er drivende for de mest lønnsomme norske skipsverftene, og hvordan verftene i fremtiden kan opprettholde lønnsom produksjon i et høykostland som Norge.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Formålet med denne masterutredningen er å belyse lønnsomheten i den norske verftsbransjen samt redegjøre for årsaker til eventuelle lønnsomhetsvariasjoner mellom de ulike verftene i bransjen. På denne måten ønsker vi å skape en forståelse av hva som kjennetegner et lønnsomt skipsverft i Norge. Konkret vil vi først gjennomføre en regnskapsanalyse for å avdekke variasjoner i analysens avhengige variabel, dernest gjennomføres en casestudie av seks norske skipsverft som er valgt ut basert på deres økonomiske prestasjoner. Casestudien vil bli brukt som grunnlag for å forklare hva som kan være årsakene bak lønnsomhetsforskjeller. Utredningens hovedproblemstilling er derfor:

Hva kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen i dag, og hva blir viktig i tiden fremover?

For å besvare problemstillingen er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hvordan har lønnsomheten i den norske verftsbransjen vært de siste årene, og hvilke lønnsomhetsforskjeller ser man mellom de ulike aktørene?
2. Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske skipsverft?
3. Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske skipsverft?
4. Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske skipsverft i fremtiden?

Overnevnte forskningsspørsmål gjenspeiler masterutredningens struktur og danner en mer omfangsrik tilnærming for å besvare vår hovedproblemstilling.

1.3 Utredningens struktur

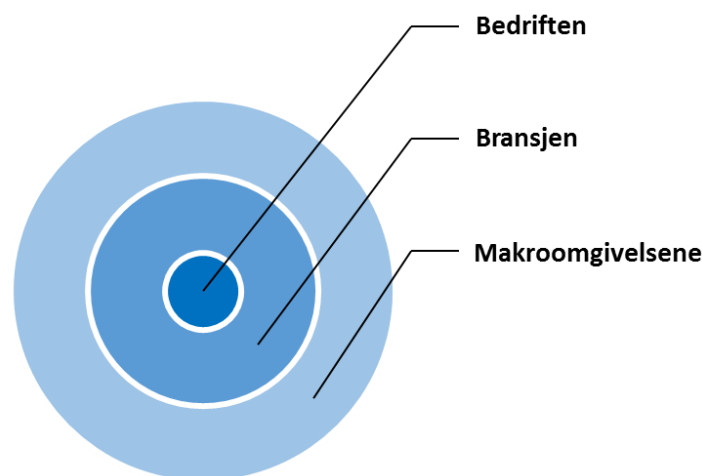
Utredningen er delt inn i 8 kapitler, hvor kapittel 1 dekker utredningens bakgrunn, verftenes historiske utvikling og oppgavens problemstilling. Kapittel 2 inneholder det teoretiske rammeverket og forklaringsmodellen som utredningens analyse baseres på. Oppgavens metodedel er presentert og forklart i kapittel 3.

Gjennom kapittel 4 utredes den kvantitative analysen som danner grunnlaget for den påfølgende casestudien. Deretter analyseres skipsverftenes makro- og bransjeomgivelser i kapittel 5, før vi i kapittel 6 forsøker å identifisere hvilke forklaringsfaktorer som kan være betydningsfulle for aktørenes lønnsomhet. I utredningens kapittel 7 drøftes mulige endringer i fremtiden og betydningen av disse, mens kapittel 8 oppsummerer og konkluderer utredningens funn.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil utredningens teoretiske rammeverk presenteres. I det følgende vil de aktuelle teoriene presenteres i detalj og det vil gis en nærmere forklaring om teoriens begrensninger og relevans for oppgaven. Deretter vil teoriene oppsummeres og settes i sammenheng. Avslutningsvis vil vi presentere vår egen forklaringsmodell som er utarbeidet på bakgrunn av dette kapitlets teoretiske rammeverk. Forklaringsmodellen vil danne grunnlag for utredningens videre analyse.

For å analysere årsakene til hvorfor det oppstår lønnsomhetsvariasjoner mellom bedrifter i samme bransje har vi valgt å ta utgangspunkt i de ulike nivåene til en bedrifts omgivelser, som vist i figur 2. Innledningsvis starter vi med det mest perifere nivået av omgivelsene en bedrift opererer i, altså makroomgivelsene, for å kunne si noe om hvilke ikke-kontrollerbare faktorer som kan ha innvirkning på bransjens lønnsomhet. Videre presenteres teori for bransjeanalyse hvor bedriftenes konkurransearena kartlegges for å kunne si noe om bransjens attraktivitet og dermed dens lønnsomhetspotensial. Deretter vil rammeverket for konkurransestrategier presenteres. Dette kan gi oss en indikasjon på hvorvidt valg av strategi er en forklaringsvariabel for lønnsomhetsvariasjoner. Avslutningsvis fremlegges rammeverk for analyse av aktørenes kostnadsdrivere som vil hjelpe oss å avdekke sentrale lønnsomhetsfaktorer i bransjen. Som et supplement til kostnadsdriverteoriene vil vi trekke inn Porters klyngeteori for å skape en dypere forståelse av effekter som lokalisering, konkurranse og samarbeid.



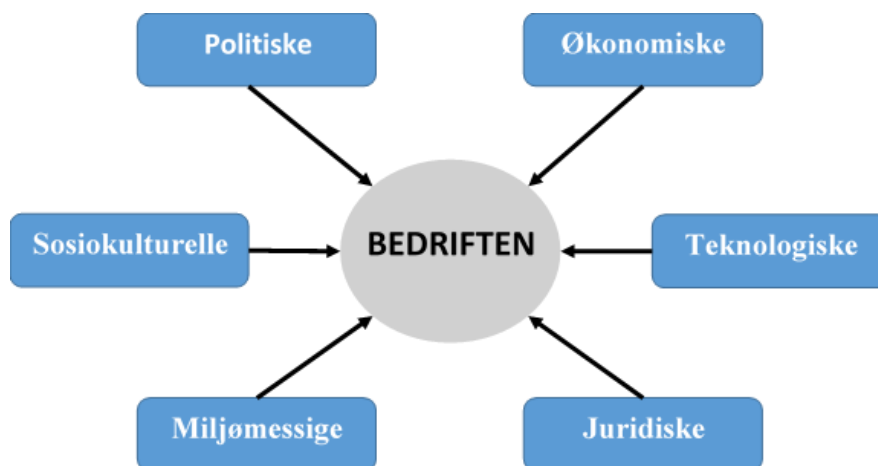
Figur 2: De ulike nivåene i en bedrifts omgivelser

2.1 Rammeverk for analyse av makroomgivelsene

Makroomgivelsene er det mest perifere nivået av omgivelsene en bedrift operer i, og består av en rekke faktorer som i større eller mindre grad er med på å påvirke bedrifters verdiskapning. Dette er ikke-kontrollerbare faktorer som ligger utenfor bedriftenes direkte kontroll og innflytelse. Til tross for dette, er det viktig for bedriftene å kjenne til de viktigste faktorene i sine makroomgivelser og bruke disse som et grunnlag for produktutvikling, strategiplanlegging og daglig drift (Morrison, 2012). Vi har valgt å benytte PESTEL-rammeverket for å analysere makroomgivelsene til den norske verftsbransjen, og vil i det videre presentere dets innhold og begrensninger.

2.1.1 PESTEL

De seks bokstavene som utgjør akronymet PESTEL står for sentrale faktorer i en bedrifts makroomgivelser. Disse faktorene er: politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og juridiske (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). En analyse av disse elementene gir oss en oversikt over hvilke nøkkelfaktorer i bedriftenes makroomgivelser som har innflytelse på bransjens konkurransesituasjon, både på kort og lang sikt (Løwendahl & Wenstøp, 2011). I det følgende vil vi presentere de ulike makrofaktorene i lys av Johnson et al. (2011) sin fremstilling av teorien.



Figur 3: PESTEL-rammeverket

Politiske faktorer

De politiske faktorene kan sies å omhandle et lands politiske stabilitet, herunder formen for styringsmakt i landet og befolkningens tillit til det politiske systemet. Mer spesifikt vil alle politiske verktøy som benyttes for å styre landet være sentrale i denne sammenheng. De

politiske faktorene inkluderer dermed alle forhold myndighetene kan sies å råde over, herunder alle lover og reguleringer som kan tenkes å påvirke konkurransesituasjonen i landets næringsliv. For eksempel vil et lands skatte- og avgiftspolitik, subsidieordninger og eventuelle handelsrestriksjoner være en del av en virksomhets politiske omgivelser. Slike forhold vil kunne ha stor innvirkning på næringslivets muligheter og verdiskapning, samt være førende for hvordan virksomheter kan og bør utføre forretninger.

Økonomiske faktorer

De økonomiske faktorene inkluderer alle økonomiske størrelser og reguleringer tilknyttet det økonomiske landskapet i et land og kan sies å ha stor innflytelse på lønnsomheten i en spesifikk bransje. Eksempler på slike faktorer er landets økonomiske vekstrate, rente- og inflasjonsnivå, arbeidsledighet, inntektsnivå samt konjunktursykluser. Dersom de økonomiske utsiktene i et land eksempelvis er negative, vil det følgelig påvirke enkeltaktørens risikovillighet og slik sett ha en innvirkning på deres fremtidige investeringsbeslutninger. De økonomiske forholdene i et land vil dermed i stor grad sette rammer for næringslivets aktivitet og utviklingsmuligheter.

Sosiokulturelle faktorer

Sosiokulturelle forhold i omgivelsene består av både målbare og ikke-målbare faktorer. Eksempler på målbare faktorer kan være demografiske forhold som et lands alders- og kjønnsfordeling og sosial mobilitet, men også andre sosiologiske og økonomiske opplysninger som utdanningsnivå, inntektsfordeling og religiøs tilknytning. Ikke-målbare forhold kan omfatte befolkningens preferanser, livstil, helsebevissthet samt deres holdninger til arbeid og fritid. Både de målbare og ikke-målbare faktorene er viktige i kartleggingen av en bedrifts omgivelser.

Teknologiske faktorer

Teknologiske faktorer blir stadig viktigere i dagens samfunn og kan potensielt ha en dramatisk innvirkning på lønnsomheten i en bransje. Det teknologiske landskapet endrer seg raskt og påvirker hvordan en bedrift produserer, distribuerer og markedsfører sitt produkt eller tjeneste. De teknologiske faktorene omfatter blant annet fokus på forskning og utvikling, innovasjonstakten i økonomien samt hvor godt utbygd den IT-relaterte infrastrukturen er. Virksomheter som ikke følger med på den teknologiske utviklingen i bransjen risikerer å bli utkonkurrert av nye aktører som evner å ta i bruk ny og ledende teknologi.

Miljømessige faktorer

De miljømessige faktorene, populært kalt de «grønne faktorene», omfatter alle miljømessige og økologiske forhold som kan påvirke en bedrifts virke. Miljømessige forhold omfatter alt fra klimaendringer og energibruk til miljøbegrunnede skatter og avgifter. Myndighetenes miljø- og avgiftspolitik kan ha stor innvirkning på en bransjes totale lønnsomhet, spesielt i bransjer med negative eksternaliteter i form av utslipp og forurensing.

Juridiske faktorer

De juridiske faktorene setter rammer for hva en bedrift kan og ikke kan gjøre, og i så måte kan disse faktorene begrense bransjens lønnsomhetsgrunnlag. Sentrale moment vil her være myndighetenes konkurranselovgivning, arbeidstakernes rettigheter, helse- og sikkerhetspolitikken samt beskyttelse av forbruker. I tillegg til de nasjonale og generelle juridiske bestemmelsene eksisterer det ofte særegne reguleringer som kun gjelder for spesifikke bransjer. Slike bestemmelser vil kun påvirke den aktuelle bransjen, og ikke næringslivet som helhet.

2.1.2 Begrensninger ved teorien

PESTEL-rammeverket gir nyttig innsikt i hvilke nøkkelfaktorer som kan tenkes å påvirke en bransjes omgivelser og er en av de mest benyttede rammeverkene for makroanalyse. Rammeverket krever imidlertid at man i anvendelsen evner å tilpasse faktorene til den enkelte bransje man ønsker å belyse (Johnson et al., 2011). Videre trekker Johnson et al. (2011) frem at en av hovedutfordringene ved PESTEL-rammeverket er at en fullstendig analyse av alle faktorene vil utgjøre en lang og komplisert liste, hvor man lett kan bli forvirret. Det vil derfor være viktig å fokusere på de mest sentrale faktorene for endring.

Enkelte har også kritisert rammeverket for å være lite anvendelig til å predikere fremtiden, all den tid analysen kun gir et stillbilde av dagens situasjon (Johnson et al., 2011). Dette skaper også utfordringer i dagens samfunn som kjennetegnes av raske og hyppige endringer i makrobildet. Den hyppige endringstakten vil kunne resultere i at PESTEL-analysen nærmest er utdatert før den er fullført. Selv om rammeverket gir innsikt i viktige makroforhold bransjen bør ta høyde for, gir det ingen løsning på hvordan man skal håndtere disse forholdene (Poulsen, u.d.). Det vil si at man i rammeverket kun fokuserer på å identifisere sentrale faktorer og dermed neglisjerer hvordan man skal gripe fatt i disse forholdene.

2.2 Rammeverk for analyse av bransjen

En bransjeanalyse kan i hovedtrekk gi svar på to forhold: hvor store verdier som skapes på den aktuelle konkurransearenaen og hvilke aktører som er i posisjon til å ta ut disse verdiene (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). For at en bransjeanalyse skal gi et mest mulig rettviseende bilde er det derfor viktig at begge de overnevnte forhold inkluderes i analysen. En fullverdig analyse bør derfor inkludere både *verdikapringspotensialet* i bransjen så vel som bransjens *verdiskapingspotensial*. Verdiskaping og verdikapring forklarer dagens lønnsomhetsnivå i den aktuelle bransjen, og eventuelle endringer i lønnsomhetsnivået vil dermed skyldes at den ene eller begge av disse størrelsene endres (Lien et al., 2016).

For å gjennomføre analysen av bransjens verdikapringspotensial har vi valgt å anvende Porters (1980) teori om de fem konkurransekraftene. Bransjens verdiskapingspotensial vil bli analysert i lys av Nalebuff & Brandenburgers (1996) rammeverk for analyse av konkurranse og samarbeid kalt Co-opetition og Jakobsen & Lien (2015) sitt lønnsomhetstre. De nevnte teorier presenteres i det følgende.

2.2.1 Porters fem konkurransekrefter

Michael Porters (1980) analyse av de fem konkurransekraftene brukes til å vurdere konkurransesituasjonen i en spesifikk bransje og herigjennom bransjens lønnsomhetspotensial. Analysen gir med andre ord en oversikt over hvilke aktører som utgjør den største trusselen mot en bedrifts overlevelse, vekst og lønnsomhet (Løwendahl & Wenstøp, 2011). Formålet med en slik analyse er å identifisere og analysere de mest sentrale aktørene i den aktuelle bransjen. I den videre presentasjonen av modellen vil vi legge Porters originalverk «*Competitive Strategy*» fra 1980 til grunn om ikke annet er nevnt.

I sin modell definerte Porter fem ulike konkurransekrefter: trusselen fra substitutter, faren for nyetableringer, leverandørenes og kundenes forhandlingsmakt samt rivalisering på konkurransearenaen. Modellen har i hovedsak to akser: en vertikal og en horisontal akse. I sin modell definerte Porter den vertikale aksene som rivaliseringsaksen og den horisontale som verdiskapingsaksen. Vi har imidlertid valgt å bruke Lien og Jakobsens (2015) oppdaterte modell hvor de to aksene er byttet om på. Dette er i tråd med dagens rådende begrepsbruk i strategifaget hvor forholdet mellom kunder og leverandører ofte betegnes som vertikale, og relaterte bransjer betegnes som horisontale. Endringen har ingen betydning for

modellen som sådan og er kun en estetisk endring som er mer sammenfallende med dagens begrepsbruk.



Figur 4: De fem konkurransekraftene (Porter, 1980)

Figur 4 illustrerer at bransjens interne rivalisering påvirkes av de fire andre konkurransekraftene. Samlet vil disse fem kreftene være bestemmende for konkurranseintensiteten i bransjen, og følgelig også hvor lønnsom bransjen vil være. Bransjens attraktivitet vil dermed være basert på den samlede intensiteten til de fem kreftene.

Trussel fra substitutter

Substitutter kan defineres som produkter og tjenester kunden vurderer som en erstatning for bransjens egne produkter, noe som kan redusere lønnsomheten og veksten til eksisterende bedrifter (Lien & Jakobsen, 2015; Porter, 1980). Substitutter vil ikke bare redusere det generelle lønnsomhetspotensialet i bransjen, men kan også minimere mulighetene for ekstraordinær profitt i svært gode tider. Substituttenes styrke vil være bestemmende for hvor stor trussel de utgjør for bransjen og dermed hvor stor innvirkning de har på bransjens lønnsomhet. Jo sterkere et substitutt er, desto lavere blir kundens betalingsvilje for eksisterende produkt. Trusselnivået fra substitutter avhenger blant annet av forholdet mellom pris og ytelse på produktene samt eventuelle byttekostnader. Dersom forholdet mellom pris og ytelse er høyere på substituttarenaen vil trusselen øke. Trusselen forsterkes ytterligere dersom kundens kostnader ved å bytte leverandør er lav.

Trussel fra inntrengere

Når nye aktører etableres i en bransje vil dette bidra til økt kapasitet og press på eksisterende markedsandeler, samt en fremvekst av nye ressurser i bransjen. Det er ofte nødvendig for nye aktører å sette inn store ressurser for raskt å vinne markedsandeler, noe som vil resultere i prispress og/eller en stor kostnadsøkning for bedriftene som da må forsvare sin posisjon i markedet. Lønnsomheten vil i begge tilfeller reduseres.

Trusselnivået fra nyetableringer i en bransje vil avhenge av hvilke etableringshindre som eksisterer, samt hvilke tiltak de eksisterende aktørene iverksetter for å møte den økte konkurransen. Et etableringshinder er en form for barriere som vanskeliggjør muligheten for nyetableringer og kan sees på som fordeler de etablerte aktørene nyter godt av. Porter fremhever syv hovedkilder til at etableringsbarrierer oppstår:

1. *Stordriftsfordeler*: Refererer til en bedrifts synkende enhetskostnader etter hvert som produksjonsvolumet stiger. Dersom slike fordeler er tilstede tvinges nye aktører til å satse stort ved inntreden i markedet for å kunne konkurrere på like vilkår. En slik satsing vil være kostbar og dermed motvirke nyetableringer i bransjen.
2. *Kapitalbehov*: Et investeringsbehov vil i seg selv redusere antall potensielle aktører som har de finansielle midlene som må til for å etablere seg i markedet. Jo større kapitalbehovet er, jo større blir etableringshindringen for nye aktører.
3. *Byttekostnader*: Utgifter forbundet med å skifte leverandør representerer en byttekostnad for kundene i form av både tid og penger, og vil fungere som et etableringshinder.
4. *Produktdifferensiering*: Etablerte aktørers opparbeidede merkevare tvinger potensielle nye aktører til å bruke substansielle midler for å overkomme kundenes merkevarelojalitet. Med andre ord, jo bedre etablerte aktører har vært på å differensiere seg selv, jo høyere blir etableringshinderet.
5. *Adgang til salgs- og distribusjonskanaler*: Dersom det er vanskelig for en potensiell inntrenger å skaffe seg adgang til de eksisterende salgs- og distribusjonskanalene vil det vanskeliggjøre etablering.
6. *Offentlige reguleringer*: Offentlige reguleringer har ofte stor innvirkning på en bransje. Reguleringer som eksempelvis konsesjoner, eierskapsbegrensinger og subsidier vil fungere som etableringshindre for nye aktører.
7. *Mottrekk fra etablerte aktører*: Det vil alltid være en reell trussel for nyetableringer, selv i bransjer med høye etableringsbarrierer. Bransjer som er kjent for å svare

aggressivt mot nye aktører vil skape en form for frykt blant potensielle inntrengere og i så måte fungere som et hinder for etablering.

Leverandørenes forhandlingsmakt

Leverandører er de som forsyner bedriftene med det de trenger for å produsere en vare eller tjeneste. Leverandører kan utøve forhandlingsmakt overfor bedrifter ved eksempelvis å heve prisene eller redusere kvaliteten på sine leveranser. Forhandlingsmakten vil dermed kunne påvirke konkurranseintensiteten i bransjen betraktelig og resultere i redusert lønnsomhet.

Graden av leverandørmakt avhenger av en rekke forhold knyttet til markedssituasjonen og den relative viktigheten av leverandørens leveranser, altså hvor stor andel av det totale volumet i bransjen som er levert av leverandøren. Dersom leverandørgruppen er dominert av få og store aktører vil deres forhandlingsmakt være høy. Forhandlingsmakten forsterkes ytterligere dersom det eksisterer høye byttekostnader grunnet differensierte produkter eller tjenester, og i fravær av gode leverandørsubstitutter (Lien & Jakobsen, 2015). I tillegg vil leverandørenes makt øke dersom de har mulighet til å verikalt integrere fremover ved eksempelvis å kutte ut mellomledd slik at de kan selge direkte til sin kunde (Johnson et al., 2011).

Kundenes forhandlingsmakt

Kundene er kanskje den viktigste aktøren for en bedrift, all den tid det faktisk er disse som i siste instans skal kjøpe bedriftens leveranser. På lik linje med leverandørene kan også kundene utøve forhandlingsmakt overfor bedriftene i bransjen. Forhandlingsmakten kan komme til uttrykk gjennom blant annet en redusert betalingsvilje, krav om høyere kvalitet eller gjennom å stille bedriftene opp mot hverandre – alt på bekostning av bransjens lønnsomhet.

Kundenes forhandlingsstyrke vil på samme måte som leverandørenes avhenge av markedsforholdene, herunder forholdet mellom tilbud og etterspørsel. Dersom bedriftene i en bransje har relativt få, men store kunder, vil disse utgjøre en stor andel av bedriftens samlede inntekt og i så henseende ha høy forhandlingsmakt. Kundemakten vil med andre ord øke dersom antall kunder reduseres og/eller dersom antall tilbydere øker. Lave byttekostnader, standardiserte produkter samt kundenes mulighet til selvforsyning vil også øke deres kundemakt.

Rivalisering på konkurransearenaen

Rivaliseringsgraden i et marked bestemmes av konkurranseintensiteten mellom de ulike konkurrentene innenfor samme bransje, heretter kalt intern rivalisering. Konkurrenter kan defineres som bedrifter som selger relativt homogene produkter eller tjenester til samme kundegruppe (Johnson et al., 2011). Den interne rivaliseringen påvirkes av en rekke forhold, deriblant de fire andre konkurransekraftene i Porters modell. Eksempelvis vil rivaliseringen øke dersom kundene og leverandørene har høy forhandlingsmakt, samt dersom det eksisterer gode substitutter eller lave etableringsbarrierer.

Antall konkurrenter og størrelses- og maktforholdet mellom disse er også avgjørende for styrken på den interne rivaliseringen. I bransjer med relativt like konkurrenter vil rivaliseringen være høyere enn i bransjer med eksempelvis to dominerende aktører. Videre vil bransjens vekstrate og utgangsbarrierer være av betydning. Desto lavere veksten er, jo hardere blir kampen om de eksisterende markedsandelene. I tillegg vil høye faste kostnader og dermed høye utgangsbarrierer vanskeliggjøre en fremtidig utgang fra markedet, som igjen vil øke den interne rivaliseringen. Bransjer preget av lav grad av produkt differensiering vil også kjennetegnes av sterk rivalisering.

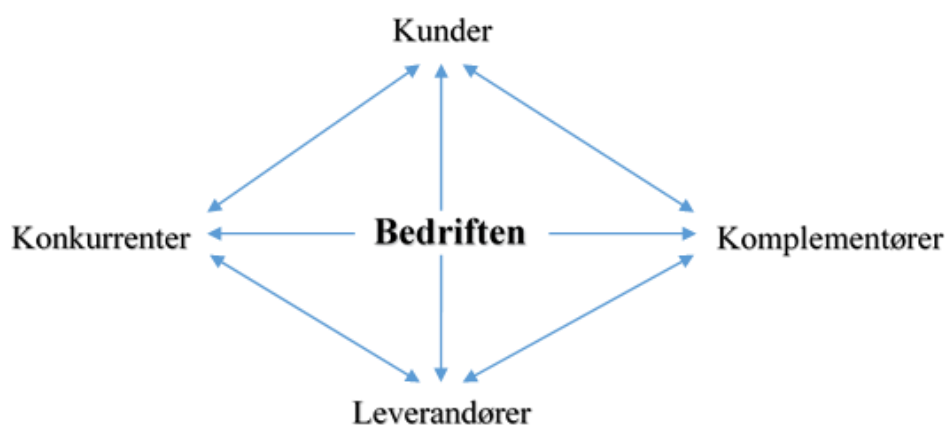
2.2.1.1 Begrensninger ved teorien

Selv om Porters femfaktormodell er den mest anerkjente og anvendte modellen for bransjeanalyser gjennom flere tiår har den også vært gjenstand for mye kritikk. Johnson et al. (2011) argumenterer blant annet for at Porters modell er for statisk og ikke hensyntar det faktum at bransjer er dynamiske og tenderer til å konvergere mot hverandre. Et annet moment som trekkes frem er utfordringen knyttet til riktig definering av bransjen. Bransjer er komplekse i sin natur, og det er ikke alltid like enkelt å definere hva som bør tas med eller ekskluderes fra definisjonen, noe som kan gi svært ulike definisjoner og derav varierende analyseresultater. Videre kritiseres femfaktormodellen for sitt ensidige fokus på trusler og at den ikke anerkjenner synergieffektene av å være tilstede i markedet (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Det vil si de positive sidene som kommer av å konkurrere og samarbeide med andre aktører. Porters modell har også blitt kritisert av to norske professorer, Jakobsen og Lien, som hevder at modellen ikke gir en komplett analyse av lønnsomheten i en bransje all den tid modellen etter deres syn kun fokuserer på såkalt verdikapring, og dermed utelater det Lien & Jakobsen definerer som verdiskapingselementet i bransjen (Lien & Jakobsen, 2015). Dette på tross av at Porter i sin modell faktisk definerer den eneaksen som verdiskapingsaksen.

Porters femfaktormodell har med andre ord vært utsatt for en del kritikk og kan sies å inneha visse svakheter. I kapittel 2.2.2 og 2.2.3 vil vi derfor redegjøre for to andre teorier som omhandler bransjelønnsomhet, utviklet med utgangspunkt i mangler ved Porters femfaktormodell. Dette er Nalebuff & Brandenburger sin teori om Co-opetition og teorien om lønnsomhetstreet utviklet av Lien & Jakobsen.

2.2.2 Co-opetition

Adam Brandenburger og Barry Nalebuff påpeker i sin bok «*Co-opetition*» (1996) en viktig og svært sentral begrensning ved Porters kjente femfaktormodell, nemlig modellens ensidige negative syn på alle aktørene i en bedrifts omgivelser. Brandenburger og Nalebuff fremhever de positive mulighetene som skapes gjennom interaksjon mellom ulike aktører i et marked og at dette faktisk kan bidra til økt lønnsomhet. Teorien om Co-opetition fungerer som et rammeverk for å analysere bedrifters konkurranse- og samarbeidsomgivelser, og kategoriserer omgivelsene i fire ulike roller: kunder, leverandører, konkurrenter og komplementører (Lien & Jakobsen, 2015). Modellen blir skissert ved hjelp av et kart, kalt «*the value net*», som viser alle rollene i omgivelsene og hvordan disse gjensidig er avhengig av hverandre (Nalebuff & Brandenburger, 1996).



Figur 5: *The value net* (Nalebuff & Brandenburger, 1996)

Langs den vertikale aksene i verdinettet finner vi kunder og leverandører, mens den horisontale aksene viser konkurrenter og komplementører. For konkurrenter og komplementører legger vi Nalebuff og Brandenburger (1996) sine definisjoner til grunn:

«En aktør er bedriftens komplementør hvis kundene verdsetter bedriftens produkt høyere når de også har den andre aktørens produkt, enn når de kun har bedriftens produkt.»

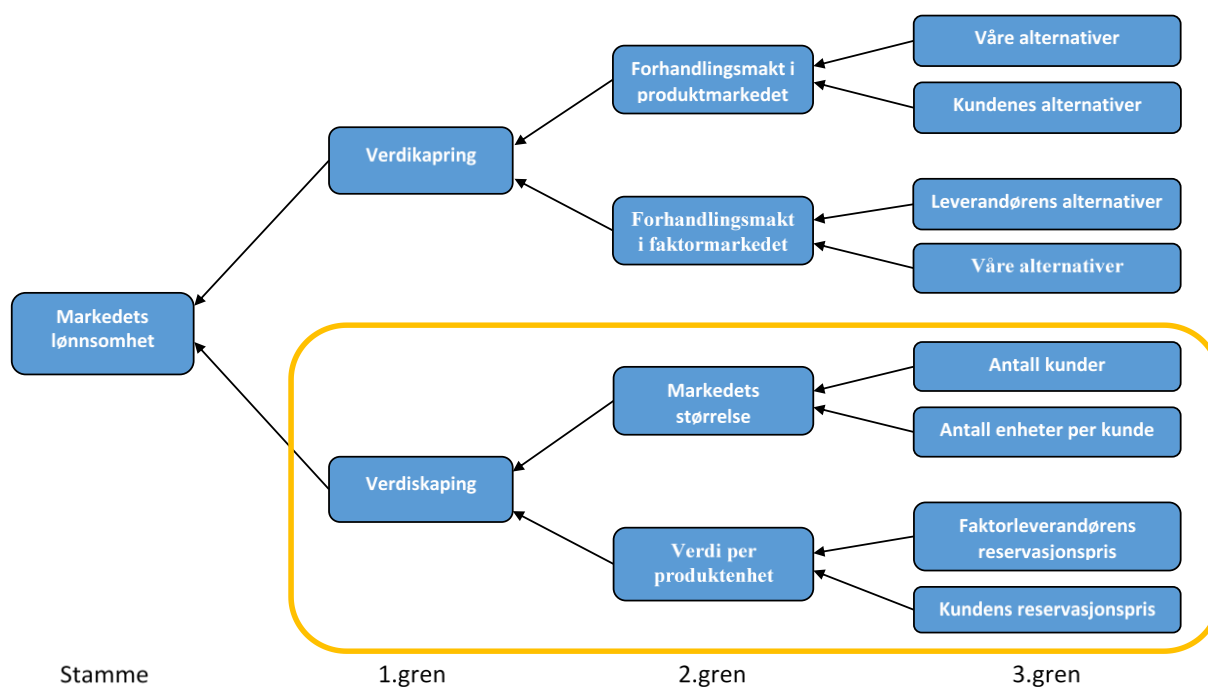
En aktør er bedriftens konkurrent hvis kundene verdsetter bedriftens produkt lavere når de også har den andre aktørens produkt, enn når de kun har bedriftens produkt.»

Den brede definisjonen av en konkurrent vil utvide betraktningene av hvem som egentlig kan anses som konkurrenter, og gir analysen av bedriftens omgivelser et nytt lys. Som man ser av definisjonene kan konkurrenter og komplementører anses som speilbilder av hverandre. En konkurrent kan derfor sies å være den rake motsetningen av en komplementør. Kunder og leverandører på sin side opptrer som symmetriske roller, og er begge like viktige å ta hensyn til for bedriften. Et ensidig fokus på kundene og deres ønsker kan faktisk være verdihemmende.

Et sentralt moment i Co-opetition er at rollene kan besittes av en eller flere aktører og at hver aktør til tider kan fylle flere roller. Dette gjør at analysen åpner opp for nye strategiske muligheter som tidligere ikke har blitt anerkjent (Besanko et al., 2007). En konkurrent kan eksempelvis være en leverandør i en situasjon og kunde i en annen. I motsetning til Porters fem krefter er denne modellen ansett som dynamisk og fleksibel (Jakobsen & Lien, 2001). Likevel er også dette rammeverket lite helhetlig og ikke tilstrekkelig for å trekke konklusjoner om lønnsomhetspotensialet i en bransje.

2.2.3 Lønnsomhetstreet

På bakgrunn av begrensningene ved Porters modell, utviklet de to norske professorene Lasse B. Lien og Erik W. Jakobsen (2015) en modell kalt *lønnsomhetstreet*. Modellen er ment å tilfredsstillende de ulike momentene som må ligge til grunn for en komplett analyse av forventet lønnsomhet i et marked. Lønnsomhetstreet fungerer som et verktøy for å analysere størrelsen på verdiene som skapes i et marked og hvordan disse verdiene fordeles mellom de ulike aktørene. Analyseverktøyet er utformet som et tre med to hovedgrener, illustrert i figur 6.



Figur 6: Lønnsomhetstreet (Lien & Jakobsen, 2015)

Grenen *verdiskaping* viser hvor store økonomiske verdier som skapes i et marked, mens grenen *verdikaping* viser hvordan disse verdiene blir fordelt. En fullverdig analyse av alle komponentene i lønnsomhetstreet vil kreve svært omfattende informasjonsinnhenting, og grunnleggerne av teorien har derfor presisert at teorien kan benyttes som en endringsmodell hvor man kun vurderer om lønnsomheten vil bli større eller mindre i tiden fremover (Lien & Jakobsen, 2015). Dette vil redusere behovet for informasjon og gjøre analysearbeidet mer overkommelig. Siden Porter (1980) i stor grad dekker verdikapingsdelen med sin femfaktormodell, vil vi her fokusere på verdiskapingsdelen av lønnsomhetstreet. Presentasjonen av modellen vil legge Lien og Jakobsen sin bok «*Ekspansjon og konsernstrategi*» fra 2015 til grunn hvis ikke annet er nevnt.

Verdiskapingspotensial

Med verdiskaping menes differansen mellom kundenes verdsettelse av et produkt og de totale kostnadene som er forbundet med å gjøre produktet tilgjengelig for kundene, det vil si summen av konsument- og produsentoverskuddet. Den forventede verdiskapingen i et marked kan uttrykkes som følger:

$$\text{Verdiskapingspotensial} = \text{Verdiskaping pr. produktenhet} \times \text{Antall produktenheter}$$

Av figur 6 ser man at verdiskaping pr. produktenhet og antall produktenheter blir bestemt av faktorene på tredje gren. Dermed kan vi si at verdiskapingspotensialet kan skrives mer eksakt som:

$$\text{Verdiskapingspotensial} = (\text{Kundenes reservasjonspris} - \text{Faktorleverandørens reservasjonspris}) \times (\text{Antall kunder} \times \text{Antall produktenheter pr. kunde})$$

Verdiskaping pr. produktenhet

Første del av analysen består av å vurdere hvor stor verdi hver produktenhet har i det bestemte markedet. Med produktenhet menes hvilken som helst måleenhet for en vare eller tjeneste. Hvor stor verdi en produktenhet genererer bestemmes av kundenes preferanser og egenskaper ved produktene som betjener disse preferansene. Verdiskapingen pr. produktenhet oppstår av differansen mellom kundenes og faktorleverandørens reservasjonspriser, som fremkommer av ligningen ovenfor.

Kundenes reservasjonspris, også kalt betalingsvilje, er den maksimale prisen kundene er villig til å betale før de enten velger noe annet, det vil si deres beste alternativ utenfor markedet, eller lar være å kjøpe (Lien et al., 2016). Dette danner den øvre grensen for verdiskaping i markedet og avhenger av hvor stor verdi produktet tilfører kundene samt hvilke alternativer som finnes til bransjens produkter. *Faktorleverandørens reservasjonspriser* er den laveste prisen leverandørene kan akseptere for sine produkter (Lien et al., 2016). Med leverandører menes alle aktører som leverer innsatsfaktorer til det aktuelle markedet. For å gjøre selve analysen mindre kompleks er det vanlig å kun fokusere på de leverandørene som utgjør en vesentlig andel av de totale kostnadene.

Antall produktenheter

Antall solgte produktenheter skyldes, som man ser av ligningen ovenfor, enten at antall kunder endres, eller at antall enheter kjøpt pr. kunde endres. *Antall kunder* i markedet kan endre seg av flere årsaker, først og fremst fordi substituttene i markedet kaprer bedriftens kunder eller grunnet befolkningsvekst og endret bosettingsmønster. Nærmere kan man se på hva som fører til at kunder omprioriterer mellom substitutter. Dette skyldes i all hovedsak forholdet mellom pris og kvalitet på produktene levert i markedet relativt til substituttene, men det kan også skyldes endringer i kundenes velstand. *Antall enheter pr. kunde* kan i stor grad sies å bli påvirket av de samme faktorene som antall kunder i et marked, henholdsvis forholdet mellom pris og kvalitet og kundenes velstand (Lien et al., 2016).

2.2.4 Oppsummering rammeverk for analyse av bransjen

En kombinasjon av Porters fem konkurransekrefter, Co-opetition og lønnsomhetstreet er et godt utgangspunkt for å analysere lønnsomheten i en bransje. Dette fordi teoriene i stor grad utfyller hverandre og således oppveier for hverandres svakheter. Porters femkraftsmodell fokuserer på verdikapringselementet i en bransje, mens modellen for Co-opetition og Lønnsomhetstreet tar for seg verdiskapingselementet i bransjen. Sammen utgjør disse tre rammeverkene grunnlaget for en detaljert og helhetlig bransjeanalyse.

2.3 Konkurransestrategier

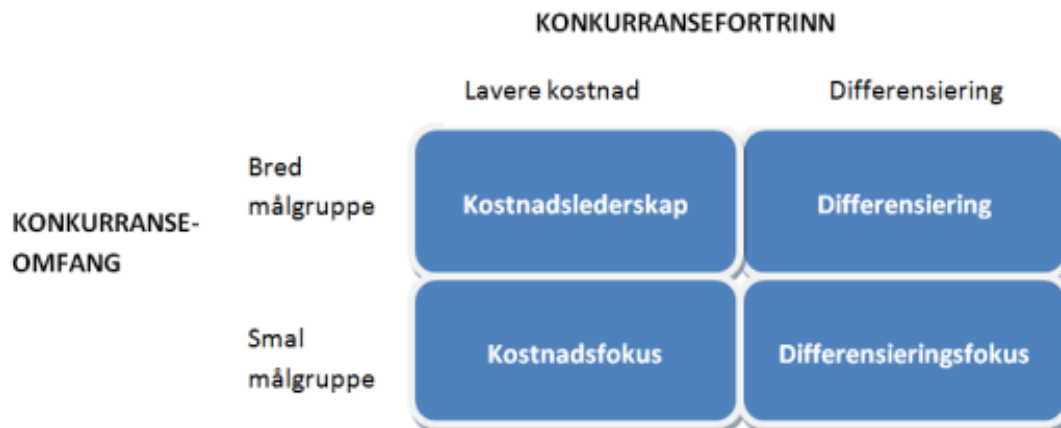
Ettersom en bedrift kontinuerlig må forholde seg til sine konkurrenter er det sentralt for enhver virksomhet å utforme en strategi som kan gi bedriften et varig konkurransefortrinn. Konkurransestrategiene er ofte utformet på bakgrunn av både bedriftens posisjon i markedet og konkurransesituasjonen i den aktuelle bransjen (Cappelen Damm, 2016). For å kartlegge bedriftenes ulike konkurransestrategier har vi valgt å ta utgangspunkt i Porters generiske konkurransestrategier (Porter, 1985).

2.3.1 Porters generiske konkurransestrategier

Sentralt for en bedrifts lønnsomhet er hvordan bedriften posisjonerer seg i forhold til sine konkurrenter. En bedrifts relative posisjonering innenfor en gitt bransje er svært sentralt for hvorvidt bedriften klarer å oppnå en lønnsomhet som er over gjennomsnittet. En bedrift som posisjonerer seg godt i forhold til sine konkurrenter kan potensielt oppnå svært god lønnsomhet selv om bransjestrukturen er ugunstig og den gjennomsnittlige lønnsomheten i bransjen av den grunn er moderat (Porter, 1985).

Grunnlaget for god lønnsomhet på lang sikt er å ha et varig konkurransefortrinn. Porter (1985) argumenter for at det i all hovedsak er to fundamentale virkemidler for å oppnå et varig konkurransefortrinn: man kan enten ha kostnader som er lavere enn konkurrentenes (*kostnadslederskap*), eller ha produkter/tjenester som gir så stor opplevd verdi til kundene at bedriften kan forsvare en høyere pris enn sine konkurrenter (*differensiering*). Kostnadslederskap og differensiering er et resultat av bedriftens evne til å håndtere de fem konkurransekraftene, nevnt i avsnitt 2.2.1, bedre enn sine konkurrenter. I tillegg til kostnadslederskap og differensiering fokuserer Porter på antall kunder som en tredje dimensjon, altså hvorvidt bedriftene fokuserer på et smalt eller bredt kundesegment. Ut fra

disse faktorene definerer Porter tre generiske strategier som alle kan bidra til å sikre god lønnsomhet: kostnadslederskap, differensiering og fokus, som illustrert i figur 7.



Figur 7: Porters generiske konkurransestrategier (Porter, 1985)

Porter argumenterer for at posisjonering handler om å være annerledes enn konkurrentene og om å bevisst velge et sett med aktiviteter som gjør det mulig å levere en unik verdimiks (Lien et al., 2016). Porter anser derfor de tre konkurransestrategiene som gjensidig utelukkende. Bedrifter som forsøker å oppnå både kostnadslederskap og differensiering vil bli utkonkurrert av rendyrkede kostnadsledere på pris og av rendyrkede differensiererere på unike produktegenskaper (Roos, Krogh, & Roos, 1996). Porter (1985) hevder at virksomheter som forsøker å oppnå en kombinasjon av flere generiske strategier vil bli såkalt «stuck in the middle». Med andre ord, det å være «alt for alle» er ifølge Porter en oppskrift på middelmådighet og vil med tiden føre til lav lønnsomhet grunnet manglende konkurransefortrinn (Porter, 1985).

Kostnadslederskap

Kostnadslederskap er en posisjoningsstrategi som innebærer at man tilbyr et tilnærmet identisk produkt eller tjeneste til en lavere kostnad enn konkurrentene (Roos et al., 1996). Verdiskapingen i bedriften skapes da gjennom (1) samme pris som konkurrentene, men lavere kostnader, eller (2) lavere pris og større volum. Virksomheter som søker å oppnå kostnadslederskap må satse kraftig på kostnadsminimerende tiltak, og dermed håndtere og kontrollere kostnadsdriverne i verdikjeden bedre enn sine konkurrenter (Roos et al., 1996). Likevel er det essensielt at en kostnadsleder ikke neglisjerer differensieringen, all den tid en slik neglisjering kan medføre tap av markedsandeler. Dersom kostnadslederskap skal kunne bli et varig konkurransefortrinn må bedriften være den med lavest kostnader i næringen, ikke

bare én av flere (Porter, 1985). Kildene til kostnadslederskap varierer og avhenger av hvilken industri man opererer i, men vi kan skille ut fire kostnadsdrivere som kan være nøkkelen til å oppnå kostnadslederskap (Johnson et al., 2011):

- *Kostnader på innsatsfaktorer*: kostnader på ulike innsatsfaktorer som for eksempel arbeidskraft og råmaterialer. Mange bedrifter vil typisk forsøke å etablere arbeidsintensive deler av produksjonen i land med lave lønnskostnader, og på denne måten søke å oppnå en konkurransefordel vis-a-vis konkurrentene.
- *Skalafordeler*: produksjon i stor skala medfører vanligvis lavere marginalkostnader. Skalafordeler er svært viktig i industrier med en høy andel faste kostnader.
- *Læringskurve*: erfaringen bedriften tar til seg for hver produsert enhet fører til en reduksjon i enhetskostnader. Erfaring kan knyttes til ansattes stigende produktivitet og til effektiviseringen av design og prosesser etter hvert som man finner ut hva som fungerer best.
- *Produkt- og prosessdesign*: går ut på å designe prosessene innad i bedriften eller produktene de tilbyr til kundene på en mer effektiv måte. Et slikt design vil ha en positiv effekt på bedriftens kostnader.

Differensiering

Differensiering innebærer at man tilbyr produkter eller tjenester som skiller seg fra det konkurrentene i samme bransje tilbyr på en slik måte at kundene er villige til å betale en høyere pris for varen (Roos et al., 1996). Faktorer som kan bidra til å gjøre et produkt eller en tjeneste unik varierer mellom ulike bransjer. Differensiering kan eksempelvis være basert på egenskaper ved selve produktet, teknologiske systemer, tilnærming til markedsføring eller kundeservice (Porter, 1985). Bedrifter som oppnår varig differensiering vil typisk ha en høyere lønnsomhet enn bransjens gjennomsnitt så lenge prisen på produktet overstiger ekstrakostnaden knyttet til det å tilby et unikt produkt. Dette betyr at bedrifter som følger en differensieringsstrategi også må holde god kostnadskontroll, slik at man ikke risikerer å prise seg ut av markedet.

Fokusering

Den siste av de generiske strategiene innebærer at man fokuserer på å betjene ett eller noen få segment på best mulig måte. Dette impliserer å fokusere på en bestemt kjøpergruppe, en del av produktutvalget eller et bestemt geografisk område. Kombinert med de to andre generiske strategiene får vi *fokusert kostnadslederskap* og *fokusert differensiering*. Bedrifter

som følger en av fokusstrategiene oppnår et konkurransefortrinn gjennom å betjene sitt snevre kundesegment bedre enn de som forsøker å betjene flere og større kundesegment samtidig (Roos et al., 1996).

2.3.2 Begrensninger ved teorien

Porters generiske konkurransestrategier har vært gjenstand for en del kritikk, først og fremst fordi Porter hevder at de tre generiske strategiene er gjensidig utelukkende (Murray, 1988). En rekke forskere har funnet evidens for vellykkede kombinasjoner av lavkostnads- og differensieringsstrategier som dermed motbeviser Porters antagelse (Hendry, 1990). En annen begrensning ved teorien er at den sier lite, eller ingenting, om hvordan man i praksis skal klare å implementere strategiene effektivt. Det vil si hvilke prosesser, programmer og ikke minst hvilken organisasjonsstruktur som er nødvendig ved de enkelte strategiene (Murray, 1988).

2.4 Rammeverk for analyse av kostnadsdrivere

Tradisjonelt sett ble produksjonsvolumet alene sett på som årsaken til kostnadenes størrelse i en bedrift, hvor et høyere volum i produksjonen naturligvis førte til høyere kostnader. I løpet av 1980-årene startet en rekke forskere å kritisere dette synet og poengterte at kostnadene ble drevet av helt andre underliggende mekanismer (Banker & Johnston, 2007). Av denne kritikken ble det utviklet nye og mer korrekte teoretiske rammeverk som forsøkte å forklare hva som drev bedriftens kostnader, altså de underliggende kostnadsdriverne. I det følgende vil vi redegjøre for to kjente og relevante teorier om kostnadsdrivere, henholdsvis Porter (1985) og Riley (1987). Avslutningsvis vil vi sammenstille teoriene for å identifisere sammenhenger og ulikheter.

2.4.1 Porters kostnadsdrivere

I sin bok «*Competitive Advantage*» fra 1985 definerer Porter ti sentrale kostnadsdrivere som kan forklare kostnadsadferden i en bedrift. Han definerer kostnadsdrivere som de strukturelle faktorene som påvirker en bedrifts kostnader. Hvilke kostnadsdrivere som er sentrale vil variere fra bedrift til bedrift innenfor den samme bransjen dersom de har ulike aktiviteter i sine verdikjeder. Porter mener at bedriftene i større eller mindre grad kan kontrollere disse og at det av denne grunn er viktig å ta bevisste strategiske valg knyttet til de mest sentrale

kostnadsdriverne i bedriften. I det følgende presenteres teorien basert på Porters (1985) originalverk «*Competitive Advantage*».

Skala

Produksjonsstørrelsen, altså skala, kan ha både negative og positive effekter på kostnadene i bedriften. Skalafordeler oppstår fra evnen til å utføre aktivitetene annerledes og på en mer effektiv måte ved større volum. I denne sammenheng påpeker Porter viktigheten av å skille mellom skalafordeler og kapasitetsutnyttelse. Skalafordeler inntreffer når en aktivitet som opererer på full kapasitet er mer effektiv i stor skala, mens økt utnyttelse av dagens kapasitet kun tillater å spre de faste kostnadene på et større volum. Størrelse kan også ha en negativ innvirkning på kostnadene, kalt skalulempe. En slik ulempe oppstår når kostnadene er overproporsjonale med volum, og kan eksempelvis oppstå hvis økt skala medfører økt kompleksitet og økte koordineringskostnader.

Læring og spillovers

Kostnadene tilknyttet bedriftens aktiviteter kan avta over tid som et resultat av økt effektivitet grunnet det Porter kaller læring i bedriften. Eksempelvis kan kostnader reduseres ved at læring fører til bedre og mer effektiv planlegging av bedriftens aktiviteter, forbedret produktdesign og dyktigere ansatte. Porter understreker at det med læring menes all forbedring av kunnskap og rutiner som resulterer i kostnadsreduksjoner uavhengig av skala. Spillovers oppstår når aktører i bransjen tar lærdom av hverandre, for eksempel fra leverandører, konkurrenter eller tidligere ansatte hos en av konkurrentene. Denne typen læring vil imidlertid være tilgjengelig for flere av aktørene i bransjen, og vil dermed bidra til å redusere kostnadene i bransjen som helhet. Således kan ikke dette være en kilde til kostnadsfordeler for kun en av aktørene.

Kapasitetsutnyttelse

Grad av kapasitetsutnyttelse kan potensielt ha stor innvirkning på kostnadsstrukturen til en bedrift. Forholdet mellom faste og variable kostnader i bedriften vil gi en indikasjon på hvor sensitiv aktiviteten og dens kostnader er for graden av kapasitetsutnyttelse. Eksempelvis vil selskaper med en høy andel faste kostnader i større grad bli negativt påvirket av lav kapasitetsutnyttelse enn selskaper med en relativ stor andel variable kostnader. Siden graden av utnyttelse på et gitt tidspunkt vil avhenge av sesong, sykluser og andre etterspørsels- og tilbudsforhold, er det mest korrekt å se på kapasitetsutnyttelsen i hele perioden under ett som den korrekte kostnadsdriveren. Dette innebærer imidlertid at man ser på mønsteret og ikke

gjennomsnittet for perioden, siden et gjennomsnitt ikke vil fange opp kostnadene knyttet til opp- og nedskalering av kapasitet.

Bindeledd

Med bindeledd mener Porter at kostnaden tilknyttet en aktivitet sjelden kan finnes ved å utelukkende se på denne aktiviteten og at kostnader drives av hvordan ulike aktiviteter i og utenfor organisasjonen er koblet sammen. Med andre ord kan kostnaden til en aktivitet bli påvirket av hvordan andre aktiviteter utføres. Porter skiller mellom interne og vertikale bindeledd. Interne bindeledd er koblinger mellom ulike aktiviteter i organisasjonen, som eksempelvis koblingen mellom maskinering og vedlikehold. Vertikale bindeledd refererer til koblinger mellom organisasjonens aktiviteter og aktiviteter hos leverandører og distributører, som blant annet leveringsprosedyrer og service. Effektiv og god koordinering av bindeleddene kan potensielt redusere kostnader og være en sentral kilde til et kostnadmessig konkurransefortrinn. Årsaken til dette er at bindeleddene er subtile og krever en samlet optimalisering og koordinering av aktiviteter på tvers av organisatoriske enheter.

Samarbeid

Med samarbeid menes her at flere forretningsenheter innad i bedriften deler på og samarbeider om en og samme aktivitet. Eksempler på samarbeid innad i bedriften kan være felles lager eller IT-støtte, men også deling av erfaringsbasert kunnskap mellom aktiviteter som ligner på hverandre. Dette vil kunne redusere enhetskostnadene, gi økt læring og bidra til bedre kapasitetsutnyttelse. Deling av tilsvarende like aktiviteter på tvers av forretningsenheter kan også føre til økt kunnskapsdeling internt og øke aktivitetens effektivitet betraktelig. Det er imidlertid viktig å være klar over kostnadene som oppstår forbundet med deling av aktiviteter, og sørge for at gevinstene ved samarbeid overstiger kostnadene.

Integrasjon

Kostnadsstrukturen i en bedrift kan også bli påvirket av hvorvidt og i hvilken grad bedriften er vertikalt integrert. Vertikal integrasjon kan redusere kostnader på en rekke ulike måter, for eksempel ved at bedriften unngår leverandører og kjøpere med høy forhandlingsmakt, reduserer innkjøps- og transportkostnader, samtidig som det også kan føre til store samdriftsfordeler. På den andre siden kan vertikal integrasjon føre til lavere fleksibilitet og i tillegg risikerer bedriften å selv stå for aktiviteter som andre aktører kan gjøre både billigere

og mer effektivt. Av denne grunn er det også her viktig å gjøre strategiske avveininger for å optimalisere bedriftens kostnadsstruktur.

Timing

Kostnaden til en aktivitet er ofte reflektert i timingen, det vil si når aktiviteten gjennomføres. Timingens rolle i bedriftens kostnadsstruktur kan være av svært stor betydning og avhenger ofte av konjunkturer og andre markedsforhold. Porter trekker her frem forskjellen mellom det å ha en førstetrekks- og sistetrekksfordel. Bedrifter som er først ute med et nytt produkt kan ha en førstetrekksfordel fordi det vil være enklere å bygge opp en merkevare og store markedsandeler. Samtidig kan bedriften oppleve store utviklingskostnader ved å være først ute, i tillegg til at konkurrenter kan avvente inntreden i markedet og lære av pionerens feil.

Strategiske valg

En aktivitets kostnader vil alltid være påvirket av bedriftens strategiske valg, som ofte er en tradeoff mellom kostnader og differensiering. Eksempler på strategiske valg som typisk vil ha stor påvirkning på bedriftens kostnader er valg av produktmiks, servicenivå, markedsføring, kvalitet på råvarer samt ansattes lønnsnivå og frynsegoder. Strategiske valg er spesielt viktig for bedrifter som følger en differensieringsstrategi, hvor målet er å skille seg ut fra konkurrentene. I disse tilfellene hviler de strategiske valgene på bedriftens mål om å være unike i utførelsen av en eller flere aktiviteter, noe som utvilsomt vil øke kostnadene tilknyttet disse aktivitetene.

Lokalisering

Den geografiske lokaliseringen til en aktivitet kan, på samme måte som aktivitetenes lokalisering i forhold til hverandre, påvirke de totale kostnadene. Den geografiske lokaliseringen kan eksempelvis påvirke kostnadene knyttet til lønn, råmaterialer og energi. Klimaet, kulturelle normer og preferanser varierer også mye fra lokasjon til lokasjon, og vil til en viss grad påvirke kostnadsstrukturen til bedriften. Bedriftens lokalisering sett i forhold til leverandørene er også en viktig faktor som blant annet vil påvirke transportkostnadene.

Institusjonelle faktorer

Institusjonelle faktorer omfatter blant annet statlige reguleringer som skatter og avgifter. Dette er faktorer som bedriftene normalt ikke har kontroll over, men som ifølge Porter likevel er mulige å påvirke eller begrense virkningene av gjennom eksempelvis lobbyisme. Gunstige institusjonelle faktorer kan redusere bedrifters kostnader på samme måte som

ugunstige institusjonelle faktorer kan øke kostnadene. Vi vil her påpeke at Porters beskrivelse av institusjonelle faktorer har en rekke likheter med deler av rammeverket for makroomgivelser, gjengitt i kapittel 2.1.1.

2.4.2 Rileys kostnadsdrivere

Etter at Porter i 1985 introduserte sine ti kostnadsdrivere for første gang, er det en rekke forskere som har tatt utgangspunkt i disse og laget sine egne lister over kostnadsdrivere. Shank (1989) mener at det i litteraturen eksisterer bedre lister enn Porters, men berømmer samtidig hans nytenkning og understreker at *forsøket* var langt viktigere enn den faktiske listen. Selv tar Shank utgangspunkt i Rileys liste med kostnadsdrivere, som i hovedsak er delt inn i to kategorier: strukturelle og operasjonelle kostnadsdrivere. Vi vil i det følgende presentere Shank (1989) sin fremstilling av Rileys kostnadsdrivere, hvor vi konsentrerer oss om de delene av Rileys fremstilling som skiller seg klart fra Porters.

Strukturelle kostnadsdrivere

De strukturelle kostnadsdriverne reflekterer fem strategiske valg knyttet til bedriftens underliggende økonomiske struktur. Disse er: skala, scope, erfaring, teknologi og kompleksitet. Hver av de fem strukturelle driverne omfatter valg tatt av bedriften som direkte påvirker produktkostnadene. I denne sammenheng mener Riley det er viktig å være klar over at «mer ikke alltid er bedre». For eksempel vil ikke en mer kompleks produktlinje nødvendigvis være bedre enn en smal produktlinje. Faktorene scope og erfaring er i stor grad dekket i to av Porters kategorier, henholdsvis integrasjon og læring. Videre definerer både Porter og Riley skala som en viktig kostnadsdriver, men Riley anser også horisontal integrasjon som en del av denne faktoren. Nedenfor presenteres de to gjenstående faktorene i mer detalj.

- *Teknologi*: Vektlegger hvilken teknologi som benyttes i de ulike aktivitetene i bedriftens verdikjede. Det vil her ofte være en avveining mellom fordelene og ulempene knyttet til det å være først ute med å ta i bruk ny teknologi.
- *Kompleksitet*: Vektlegger bedriftens valg av hvor bredt spekter av produkter/tjenester man skal tilby. Eksempelvis vil et omfattende produkttilbud medføre høyere kostnader grunnet økt kompleksitet.

Operasjonelle kostnadsdrivere

De operasjonelle kostnadsdriverne er avgjørende for bedriftens kostnadsposisjon og avhenger av bedriftens evne til å gjennomføre sin strategi suksessfullt. Riley definerer følgende faktorer som operasjonelle: kapasitetsutnyttelse, ansattes engasjement, kvalitetsledelse, produksjonslokalenes layout, produktdesign og koblingen til leverandører og kunder. Til forskjell fra de strukturelle faktorene vil «mer alltid være bedre» når det kommer til de operasjonelle faktorene. Både Porter og Riley vektlegger bedriftens kapasitetsutnyttelse som en sentral kostnadsdriver, men Riley mener i tillegg at nivået på utnyttelsen i stor grad bestemmes av skala. Koblingen til leverandører og kunder kan sies å tilsvare Porters kategorier kalt bindeledd og samarbeid. Videre presenteres de gjenstående faktorene i mer detalj.

- *Ansattes engasjement*: med dette mener Riley at bedriftens kostnader i stor grad vil bli påvirket av hvor engasjerte og delaktige de ansatte er i å nå bedriftens målsettinger.
- *Kvalitetsledelse*: ledelsens fokus på sluttproduktets kvalitet vil ifølge Riley ha en positiv innvirkning på kostnadene i bedriften. Når man fokuserer på kvalitetsledelse øker sannsynligheten for at varen blir tilfredsstillende første gangen, og man unngår dermed problemer knyttet til eksempelvis ukurans.
- *Produksjonslokalenes layout*: dreier seg om hvorvidt produksjonslokalene er utformet på en slik måte at produksjonen kan gjennomføres på en mest mulig effektiv måte. Produksjonsanleggene bør, ifølge Riley, være hensiktsmessige i sin organisering av både mennesker og maskiner slik at de tilpasses de ulike produksjonsprosessene. Deler av denne kostnadsdriveren er også delvis sammenfallende med noe av Porters lokaliseringsfaktor.
- *Produktdesign*: produktenes utforming og design vil være avgjørende for hvor effektiv varen er under produksjon. Dette kan indikere at produkter som er godt utformet og designet vil kunne produseres mer effektivt og dermed redusere bedriftens produksjonskostnader.

2.4.3 Integrering av det teoretiske rammeverket

Som oppsummering av det teoretiske rammeverket for kostnadsdrivere vil det være hensiktsmessig å sammenstille teoriene i en og samme tabell for å identifisere sammenhengene og ulikhetene mellom de tre teoriene. Som tabell 1 viser er teoriene til

Porter (1985) og Riley (1987) i stor grad sammenfallende med hverandre, men Riley skiller seg ut ved å dele sine drivere i to hovedgrupper.

Porter (1985)	Riley (1987)
Skala	Strukturelle
Læring og spillovers	Skala
Kapasitetsutnyttelse	Scope
Bindeledd	Erfaring
Samarbeid	Teknologi
Integrasjon	Kompleksitet
Timing	Operasjonelle
Strategiske valg	Kapasitetsutnyttelse
Lokalisering	Ansattes engasjement
Institusjonelle faktorer	Kvalitetsledelse
	Produksjonslokalenes layout
	Produktdesign
	Koblingen til leverandører og kunder

Tabell 1: Kategorier for kostnadsdrivere

2.4.4 Begrensninger ved teoriene

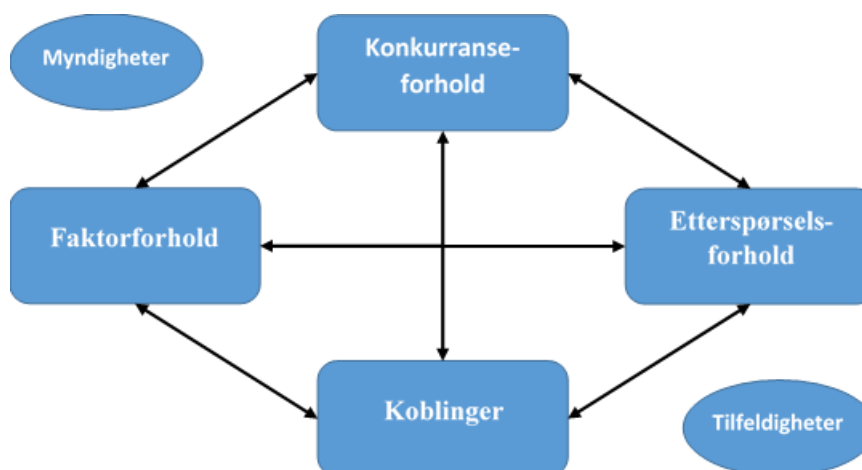
I skrivende stund eksisterer det ikke en entydig og rådende teori om kostnadsdrivere, men Porter og Riley har kommet med konkrete forslag til hvilke drivere som etter deres oppfatning er sentrale. Både Porter og Riley er kritisert for ikke å tilstrekkelig hensynta verdi-, inntekts- og profittdrivere i sine forslag til teoretiske rammeverk (Banker & Johnston, 2007). Med dette menes at en kostnadsøkning også kan føre til økt verdi for kunden, eksempelvis i form av et økt produkttilbud. Med utgangspunkt i denne kritikken er det i senere forskning i større grad tatt høyde for ulike verdi-, inntekts- og profittdrivere (Banker & Johnston, 2007).

2.5 Porters klyngeteori

Klyngebegrepet ble først ført i pennen av Alfred Marshall i boken «*Principles of Economics*» i 1890, hvor han karakteriserte den territorielle opphopningen av spesialisert industri (Kuah, 2002). Marshalls teorier om eksterne virkninger og agglomerasjon er basert på tre hovedkilder til utvikling av eksterne stordriftsfordeler: felles marked for kompetent personell, leverandørers spesialiseringsmuligheter og kunnskapsspredning (Jakobsen, 2008). Klyngebegrepet slik vi kjenner det i dag er imidlertid et resultat av Michael E. Porters (1990)

studier på slutten av 80-tallet som bygget videre på den eksisterende teorien om klyngedannelser. Studiene ble samlet i boken «*The Competitive Advantage of Nations*» hvor Porter (1990) lanserte en modell som identifiserte en rekke forhold han hevdet var avgjørende for eksistensen av en næringsklynge og dens suksess. Modellen har i senere tid blitt kjent som Porters diamantmodell. I sin opprinnelse var diamantmodellen ment å forklare hvorfor en næring i et land oppnår internasjonal suksess, mens samme næring i et annet land ikke gjør det. Likevel er teorien også anvendbar på regionalt og lokalt nivå (Mariussen & Ørstavik, 2005). Dette underbygges av at Porter selv trekker frem slike eksempler i sin formidling av teoriens bruksområder.

Porters diamantmodell tar sikte på å forklare de bakenforliggende årsakene til at en næringsklynge oppstår. Det eksisterer imidlertid en rekke ulike definisjoner på hva en næringsklynge er, men vi vil i det følgende legge Porters (1998) definisjon til grunn: «*Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field*».



Figur 8: Porters diamant (Porter, 1990)

Figur 8 illustrerer at de ulike faktorene påvirkes av hverandre og av de to eksogent gitte variablene myndigheter og tilfeldigheter. Hovedpoenget i denne modellen er at suksessrike næringer er kjennetegnet ved selvforsterkende vekst som drives frem av konkurranse, samarbeid, innovasjonspress og kunnskapsutvikling blant bedrifter innenfor relativt små geografiske områder (Jakobsen, 2008). I det følgende vil vi gi en mer inngående beskrivelse av de ulike forholdene i Porters diamantmodell.

Faktorforhold: omfatter et geografisk områdes tilgang på ulike produksjonsfaktorer som humankapital, investeringskapital, fysisk infrastruktur, areal og naturressurser (Porter, 1990).

Etterspørselsforhold: refererer til ulike markedsforhold som former og forbedrer næringens utviklingsmuligheter i markedet (Reve & Jakobsen, 2001). Spesielt viktig er nærhet til sofistikerte og krevende kunder, hvor kravene som settes av disse kundene ofte overgår kravene satt i andre markeder (Jakobsen, 2008).

Relaterte støttenæringer (koblinger): refererer til næringens tilgang på og koblingen med kompetente støttenæringer og relaterte bransjer. Dette gjelder både de formelle og uformelle relasjonene mellom bedrifter, organisasjoner, individer og myndigheter (Reve & Jakobsen, 2001). Gjennom god tilgang på kompetente tilbydere og bedre samhandling med relaterte bedrifter vil alle aktørene i klyngen kunne generere økt kompetanse grunnet gjensidig kunnskapsutveksling (Reve & Jakobsen, 2001).

Konkurransforhold: refererer til den interne rivaliseringen og samarbeidet mellom konkurrentene i klyngen. Selv om hard lokal rivalisering ikke nødvendigvis er positivt for enkeltbedrifter, jfr. Porters femfaktormodell, vil det i et klyngeperspektiv føre til høy vekst, bedret produktivitet og økt innovasjonstakt i næringen (Reve & Jakobsen, 2001). Sagt med andre ord anser Porter lokal rivalisering som nødvendig for en klynges suksess og lønnsomhet (Porter, 1990). Mye tyder på at næringer som er preget av høy konkurranse også har høy grad av samarbeid. Konkurranse og samarbeid er derfor ikke nødvendigvis to motstridende forhold (Reve & Jakobsen, 2001). Gevinstene av samarbeid mellom konkurrenter er etter vår mening godt belyst i Nalebuff og Brandenburger sin teori om Co-opetition.

Videre trekker Porter (1990) frem to tilleggsvariabler som kan være av betydning for næringsklyngenes suksess: myndigheter og tilfældigheter. *Myndigheter* kan gjennom lover og reguleringer potensielt ha stor innvirkning på de ulike forholdene i diamantmodellen. Eksempelvis vil endringer i konkurranselovgevingen ha stor påvirkning på den interne konkurransen i klyngen. *Tilfældigheter* er forhold utenfor bedrifters kontroll, men som i varierende grad vil ha innflytelse på de ulike faktorene i modellen. Dette kan være makroøkonomiske sjokk, krig og teknologiske gjennombrudd. Både myndigheter og tilfældigheter slik det er beskrevet av Porter er etter vår oppfatning sammenfallende med deler av PESTEL-rammeverket i kapittel 2.1.1.

Klyngeteori har stor empirisk forklaringskraft, hvilket er bevist gjennom en rekke studier av norske næringsklynger (Reve & Jakobsen, 2001). Det er blant annet observert at bedrifter i en næringsklynge systematisk gjør det bedre enn bedrifter som står utenfor klyngen. Gode eksempler på dette i norsk sammenheng er den maritime klyngen på Møre og teknologiklyngen i Kongsberg-regionen (Blue Maritime Cluster, u.d.; Norwegian Centres of Expertise, 2016).

2.5.1 Begrensninger ved teorien

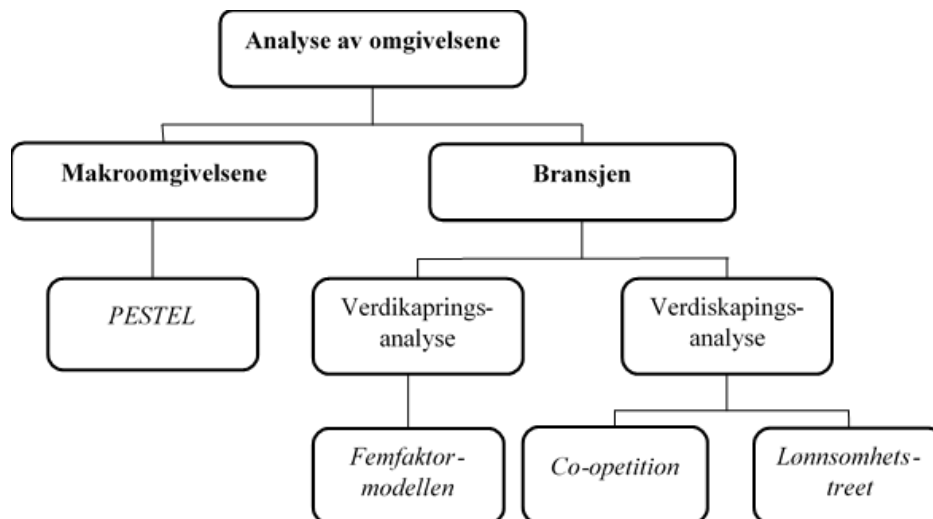
Som de fleste andre velkjente teorier er også Porters diamantmodell sterkt kritisert av en rekke forskere. Blant annet kritiseres Porter av Martin & Sunley (2003) for å ha en for vid, elastisk og uklar definisjon av klynger. Spesielt gjelder dette den geografiske og industrielle avgrensningen av klyngens rammer. Videre påpeker de at Porters upresise definisjoner av klyngebegrepet har ført til at en rekke andre forskere har anvendt ideen om klynger til å understøtte det de selv vil, og at klyngebegrepet dermed utvannes (Martin & Sunley, 2003). I tillegg er teorien angrepet for mangelen på konsistent teoretisk grunnlag og for at den i stor grad er basert på empiriske enkeltobservasjoner (Aslesen, 2001).

Diamantmodellen er også kritisert for å vie for lite oppmerksomhet og fokus på handel på tvers av landegrenser (Van Den Bosch & De Man, 1997). Van Den Bosch & De Man fremhever i sin bok blant andre Dunning, som i 1992 kom med en utvidelse av Porters diamantmodell. Dunning (1992) presenterte et tillegg til Porters rammeverk, hvor han inkluderte transnasjonal handelsaktivitet som en tilleggsvariabel på lik linje med myndigheter og tilfeldigheter. Dunning mente at grenseoverskridende handel hadde en klar og sentral påvirkning på opprettelsen av en næringsklynge og dets videre eksistens (Dunning, 1992).

2.6 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket presentert ovenfor utgjør utredningens teoretiske fundament og vil være førende for det videre arbeidet. For å bedre kunne besvare utredningens hovedproblemstilling vil det være naturlig å starte med å se på de overordnede makroomgivelsene gjennom PESTEL-rammeverket. Analysen av makroomgivelsene vil danne grunnlag for bransjeanalysen, da den kan forklare bransjens overordnede muligheter og begrensninger. Videre vil en bransjeanalyse kunne avdekke konkurranseintensiteten i

bransjen og herigjennom bransjens lønnsomhetspotensial. Porters femfaktormodell kan benyttes for å kartlegge bransjens attraktivitet og konkurranseintensitet, og fokuserer på hvordan verdier kapres. Lien & Jakobsens lønnsomhetstre og Nalebuff & Brandenburgers Co-opetition modell kan benyttes til å avdekke bransjens verdiskapingspotensial. Utredningens rammeverk for analyse av omgivelsene er oppsummert i figur 9:



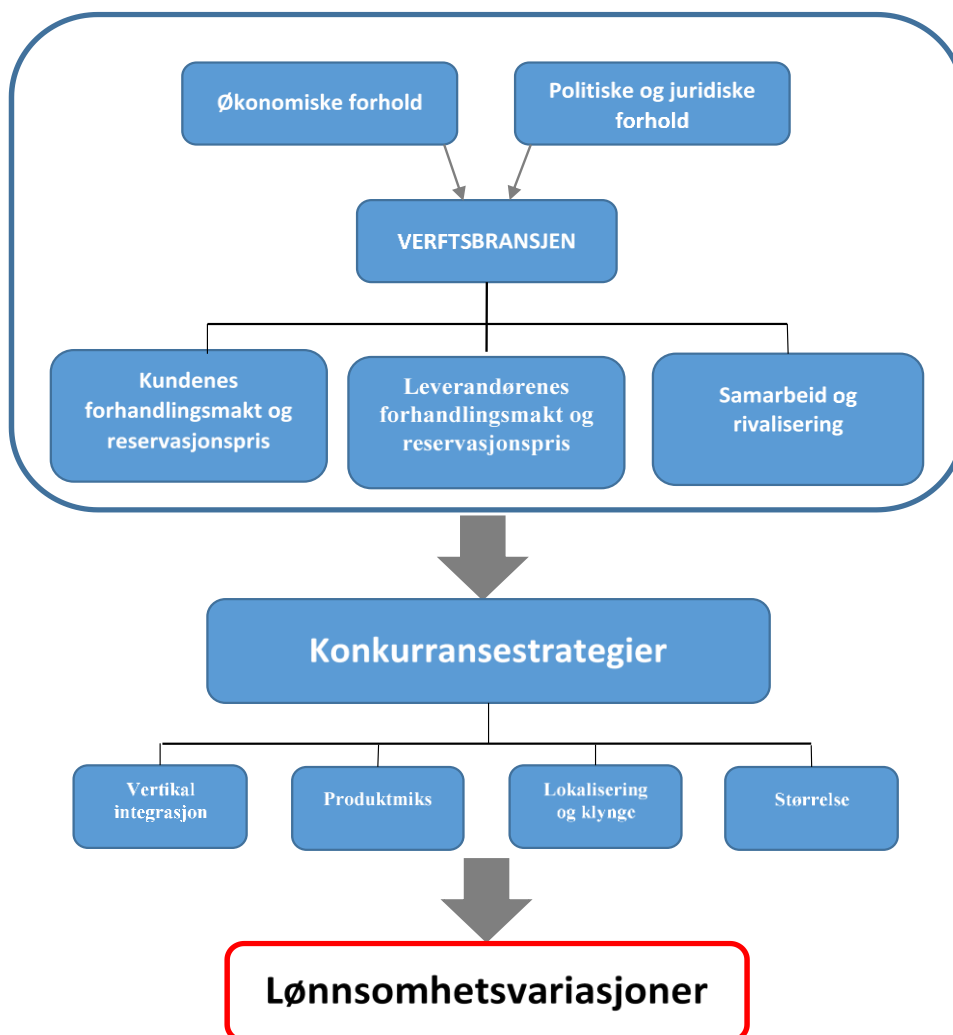
Figur 9: Oppsummerende rammeverk for analyse av omgivelsene

Videre vil vi analysere hvilke kostnadsdrivere som fremstår som sentrale for å avdekke hvordan foretakene klarer å utnytte bransjens lønnsomhetspotensial. Når det gjelder kostnadsdriveranalyse eksisterer det ingen enkeltstående og rådende teori på området, men Porter og Riley er to av de mest sentrale bidragsyterne på dette området. I denne utredningen benytter vi derfor disse som en referanseramme for å avdekke mulige forklaringer på lønnsomhetsforskjeller i den norske verftsbransjen. I tillegg benyttes Porters klyngeteori og generiske konkurransestrategier som et supplement til kostnadsdriverteoriene. Samlet vil dette kunne gi et helhetlig og solid inntrykk av mulige forklaringsvariabler på lønnsomheten i verftsbransjen.

Vi har valgt en bred tilnærming til lønnsomhetsanalysen ettersom dette etter vårt syn vil gi en mer interessant og verdifull forståelse av alle enkeltelementer som kan påvirke bransjens lønnsomhet. Den brede tilnærmingen vil bidra til en dypere innsikt i hvilke rammebetingelser som setter grenser for bransjens lønnsomhetspotensial, hvordan lønnsomhet i bransjen skapes og hva som driver verdiskapingen i hvert enkelt foretak.

2.7 Forklaringsmodell

Basert på det teoretiske rammeverket presentert i dette kapitlet og vår intuitive forståelse av verftsbransjens dynamikk har vi dannet oss et bilde av hvilke forhold og faktorer vi på forhånd tror er de mest vesentlige for å forklare verftenes lønnsomhet. Disse faktorene er satt sammen til en forklaringsmodell som vil være grunnlaget for utredningens analyse. Dette er gjort for å bedre kunne forklare den komplette årsakssammenhengen bak variasjoner i verftenes lønnsomhet. Modellen vil bidra til å gi et helhetlig bilde av hvilke faktorer, både i verftenes omgivelser og mer spesifikke enkeltfaktorer, som har en innvirkning på lønnsomhet, og som derigjennom kan være forklarende for de variasjoner i lønnsomhet som i dag finnes mellom aktørene i bransjen. Forklaringsmodellen er gjengitt i figur 10:



Figur 10: Utredningens forklaringsmodell

Forklaringsmodellen vil danne den analytiske rammen for etterfølgende empiriske analyse og intervjuundersøkelse. Lønnsomhetsvariasjoner er den avhengige variabelen vi skal forsøke å forklare. De øvrige elementene i forklaringsmodellen er prediktorvariabler som skal bidra til å forklare de underliggende årsakene til ulik lønnsomhet mellom aktørene i bransjen.

3. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å belyse utredningens problemstilling. Metode er en fremgangsmåte for å samle inn informasjon om virkeligheten, og er således et verktøy som anvendes for å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Metode er en svært viktig del av enhver akademisk utredning og skal sikre at utredningens resultat gir et mest mulig «korrekt» bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2005). I dette kapittelet vil vi presentere utredningens studieobjekt og utvalg, forskningsdesign samt en evaluering av datamaterialet.

3.1 Studieobjekt og utvalg

Utredningens hensikt er å studere lønnsomheten og de bakenforliggende årsakene til eventuelle lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen i perioden 2007-2014. Som studieobjekt fremstår den norske verftsbransjen som både interessant og aktuell. Aktørene i bransjen virker å konkurrere på relativt like vilkår og berøres av de samme lovene og reguleringene. Dette gjør at skipsverft egner seg godt for en studie av lønnsomhetsvariasjoner.

I Norge eksisterer det i dag cirka 50 skipsverft som bedriver service, vedlikehold, ombygging og nybygging av skip og installasjoner (Norsk Industri, 2016). Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på skipsverft som produserer nybygg av skip over 100 bruttotonn. Vi har derfor tatt utgangspunkt i følgende standard for næringsgruppering: NACE-bransje¹ 30.111 «Bygging av skip og skrog over 100 bruttotonn». Et rent søk i databasen til RavnInfo² på denne bransjekoden gir et treff på 119 foretak. Dersom vi i tillegg stiller krav til en positiv omsetning de siste årene og AS/ASA som selskapsform får vi et treff tilsvarende 54 foretak. Dette resultatet inneholder imidlertid flere foretak som ikke er å anse som skipsverft, som for eksempel en rekke rederier, bemanningsforetak og rene holdingselskaper. Våre undersøkelser har også avdekket at en rekke aktører som driver med

¹ NACE er en europeisk standard for næringsgruppering og har som formål å gi regler og retningslinjer for næringsklassifisering og entydige definisjoner av statistiske enheter (Statistisk sentralbyrå, 2009).

² RavnInfo.no er en norsk database som inneholder regnskaps- og selskapsdata hentet fra de offisielle foretaks- og enhetsregistrene, altså de såkalte Brønnøysundregistrene (RavnInfo.no, 2016).

skipsbygging er upresist definert i RavnInfo som rene reparasjon- og vedlikeholdsverft, og er derfor registrert under bransjekoden 33.150 «*Reparasjon og vedlikehold av skip og båter*». Dette medfører at vårt utvalg må korrigeres, både for feilregistrerte aktører under bransjekode 30.111, samt aktører under bransjekode 33.150 som også i stor grad driver med skipsbygging. Etter korrigering står vi igjen med en samlet bransje på 34 aktører (vedlegg 1). Videre har vi valgt å avgrense søket ytterligere med følgende avgrensninger:

- Krav til nybygging av skip
- Tradisjonell skipsbygging (hovedsakelig stålbygg)
- Krav til regnskapsdata tilbake til minimum år 2007
- Må være i drift pr. 01.01.2016

Ved å stille krav til produksjon av nybygg utelukkes verft som kun bygger stålkonstruksjoner og rene reparasjons- og vedlikeholdsverft. Avgrensningen knyttet til tradisjonell stålbygging gjøres fordi skip av henholdsvis stål og glassfiber vil være lite sammenlignbare og fordi disse produktene ikke sidestilles av næringen selv. Årsaken til kravet om tilgjengelig regnskapsdata tilbake til minimum år 2007 er for å danne et mest mulig korrekt analysegrunnlag ettersom bransjen virker å være svært syklisk og dermed har varierende omsetning. Vår innledende analyse viser at de siste åtte årene gir et godt bilde av konjunktorene i bransjen, og det er etter vår oppfatning derfor ikke nødvendig å gå lenger tilbake i tid.

Overnevnte avgrensninger gjør at vi sitter igjen med et utvalg på 14 skipsverft, vist i tabell 2, som vi i neste kapittel vil studere nærmere gjennom en lønnsomhetsanalyse. Vi har valgt å dele utvalget inn i tre grupperinger basert på gjennomsnittlig omsetning de siste åtte årene (2007-2014). Små verft er definert som aktører med en gjennomsnittlig årlig omsetning lavere enn 400 millioner kroner, mellomstore verft med en omsetning mellom 400 og 1 000 millioner kroner, og store verft med en omsetning større enn 1 000 millioner kroner.

Skipsverft	Gjennomsnitt omsetning (tall i 1000)	Størrelse	Klynge
Vard Group AS	9 327 800	Stor	Ja
Kleven Maritime AS	3 387 049	Stor	Ja
Ulstein Group ASA	2 562 287	Stor	Ja
Havyard Group ASA	1 835 210	Stor	Nei ³
Simek AS	538 343	Mellomstor	Nei
Fiskerstrand Verft AS	508 934	Mellomstor	Ja
Fjellstrand AS	471 183	Mellomstor	Nei
Aas Mek. Verksted	318 091	Liten	Ja
Hellesøy Verft AS	320 213	Liten	Nei
Fitjar Mek. Verksted AS	267 590	Liten	Nei
Larsnes Mek. Verksted AS	191 465	Liten	Ja
Vaagland Båtbyggeri AS	157 279	Liten	Ja
Solund Verft AS	85 899	Liten	Nei
Sletta Verft AS	51 996	Liten	Ja

Tabell 2: Utvalg av skipsverft

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet, også kalt undersøkelsesopplegget, gir en skisse over hvordan man ønsker å gå frem for å besvare utredningens problemstilling (Halvorsen, 2008). Designet inkluderer metoder for hvordan datainnsamlingen skal gjennomføres og teknikker for analyse av den innhentede dataen. I det følgende vil vi presentere forskningstilnærmingen, forskningshensikten, casestudien, metodene som er benyttet for datainnsamling samt hvordan innsamlingen av data har foregått.

3.2.1 Forskningstilnærming

Det skilles i all hovedsak mellom to ulike forskningstilnærminger, kalt *deduktiv* og *induktiv* metode. Ved en deduktiv forskningstilnærming beveger man seg fra det generelle til det spesielle, altså fra teori til empiri (Ringdal, 2001). Gjennom en slik tilnærming skaper forskeren først noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut basert på tidligere teorier eller utredninger, dernest innhentes empiri for å undersøke om disse forventningene samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2005). Ulempen med denne tilnærmingen er at forskeren ofte tenderer til å bare lete etter informasjon og data som støtter opp om de forutinntatte

³ Hovedkontoret til Havyard Group er lokalisert i den maritime klyngen på Møre, men selve skipsverftet er lokalisert utenfor klyngen i Sogn og Fjordane.

forventningene. Alternativet er en induktiv forskningstilnærming hvor man går fra det spesielle til det generelle, altså fra empiri til teori (Ringdal, 2001). Den induktive tilnærmingen tar med andre ord ikke utgangspunkt i noen tidligere funn eller teorier, men baseres på en åpen tilnærming til datainnsamling, hvor formålet er å samle inn best mulig data på en fri og forutsetningsløs måte (Jacobsen, 2005). Kritikken som har blitt rettet mot denne tilnærmingen baseres på menneskets begrensede kapasitet til å innhente all relevant informasjon samt det faktum at alle, bevisst eller ubevisst, har en forutinntatt formening om hva som vil være viktig og mindre viktig i forbindelse med en studie (Jacobsen, 2005).

I denne utredningen søker vi å avdekke eventuelle lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen og studere hva som kan være årsakene bak disse forskjellene. Dette gjøres ved å gjennomføre en nøkkeltalls- og resultatanalyse samt dybdeintervjuer med et representativt utvalg norske skipsverft. På bakgrunn av nevnte analyse og intervju vil vi forsøke å forklare hvorfor enkelte verft fremstår som mer lønnsomme enn andre, og hvilke faktorer som kjennetegner et lønnsomt verft. Siden vi har tatt utgangspunkt i velkjente teorier for lønnsomhet for å danne et bilde av hva som kan bidra til lønnsomhetsforskjeller i den norske verftsbransjen har utredningen i all hovedsak en deduktiv forskningstilnærming. Selv om dybdeintervjuene med informantene har tatt utgangspunkt i allerede eksisterende teori, har vi også åpnet opp for at aktørene kan fremme andre forhold de selv mener er sentrale. Det kan derfor innvendes at deler av studien likevel bærer preg av en induktiv tilnærming.

3.2.2 Forskningshensikt

Forskningshensikten vil avhenge av utredningens formål og klassifiseres ofte som enten *eksplorativ*, *deskriptiv* eller *kausal*. Det er likevel viktig å anføre at en utredning kan benytte flere forskningshensikter i en og samme studie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

En *eksplorativ* forskningshensikt, i litteraturen også kalt utforskende, betyr å oppdage eller utforske et bestemt tema mer inngående (Saunders et al., 2016). I en eksplorativ undersøkelse foretar forskeren ofte dybdeintervju eller benytter fokusgrupper for å skaffe til veie detaljert kunnskap om det han ønsker å studere. Formålet med en *deskriptiv* forskningshensikt er å opparbeide en nøyaktig profil om en hendelse, person eller situasjon. Med andre ord vil man kun søke å beskrive og forklare det man studerer. Deskriptive studier benyttes ofte kun som en forløper til såkalte forklarende studier. Studier som søker å etablere kausale sammenhenger mellom variabler betegnes som en *kausal* eller forklarende

forskningshensikt. Det vil si at en studie som har en kausal hensikt tar sikte på å forklare årsakssammenhenger mellom en eller flere variabler.

Vår masterutredning vil i all hovedsak være eksplorativ siden vi ønsker å avdekke et komplekst sett av årsaker som ligger bak utvalgets ulike økonomiske prestasjoner. For å utforske dette mer inngående har vi gjennomført en casestudie av et fåtall verftsaktører i den norske bransjen, og herigjennom forsøkt å finne ut hva som er motivasjonen bak aktørens strategiske valg samt deres forhold til begrepet lønnsomhet. I tillegg har vi fokusert på hvorvidt og i hvilken grad bransjespesifikke forhold påvirker både bransjen som helhet og de respektive aktørens enkeltprestasjoner. Utredningens kvantitative analyse bærer imidlertid preg av å ha en mer deskriptiv hensikt. Regnskapsmaterialet vi benytter er innhentet for årene 2007-2014 og har således en beskrivende hensikt for lønnsomheten disse årene.

3.2.3 Casestudien

En casestudie kan betegnes som en studie hvor ett eller flere fenomen studeres inngående over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2006). Casestudier gjennomføres som regel ved hjelp av en kvalitativ tilnærming som eksempelvis åpne intervju, men kvantitative data og teknikker kan òg benyttes. Man kan med andre ord ta i bruk en kombinasjon av kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder for å bedre skaffe til veie omfattende og detaljert informasjon (Yin 2003, referert i Johannessen et al., 2006, s. 84). I tillegg nevner Yin (2014) at casestudier er passende i tilfeller hvor man ønsker å besvare spørsmålene *hvordan* og *hvorfor* vi observerer det vi gjør. Som tidligere nevnt fokuserer denne utredningen på hva som kan være årsakene bak eventuelle lønnsomhetsvariasjoner. Siden det i vår utredning er uklart hva som ligger bak verftenes lønnsomhet, altså hvordan og hvorfor lønnsomhetsvariasjoner oppstår, er det naturlig å benytte en inngående casestudie hvor et bransjeutvalg av verft er studert nærmere. På denne måten får vi et bedre innblikk i hvilke forhold og enkeltfaktorer som kan ha innvirkning på lønnsomheten i den norske verftsbransjen.

3.2.4 Metode for datainnsamling

Når studieobjekt og forskningsdesign er avklart gjenstår det å vurdere hvilke datakilder som skal benyttes og hvordan denne informasjonen skal hentes inn. I det følgende presenteres hvilke data vi har benyttet i vår utredning samt hvilke metoder som er benyttet for å samle inn denne informasjonen.

3.2.4.1 Primær- og sekundærdata

I forskningslitteraturen skilles det mellom bruk av primær- og sekundærdata. *Primærdata* er ny informasjon som samles inn av forskeren selv gjennom bruk av en eller flere innsamlingsmetoder (Halvorsen, 2008). Vanligvis innhentes denne type data gjennom intervju og spørreskjema eller gjennom mer fysiske målinger og observasjoner (Ringdal, 2001). Ved innhenting av primærdata styrer forskeren selv hva som hentes inn og har følgelig også muligheten til å «skreddersy» dataene etter forskningsspørsmålene. Dog kan denne innsamlingsmetoden være både tid- og kostnadskrevende. *Sekundærdata* derimot er informasjon som allerede foreligger i en eller annen form, og som således er innsamlet av andre enn forskeren selv (Halvorsen, 2008). Fordelen med sekundærdata er at informasjonen allerede foreligger og at anvendelsen av denne ofte er langt rimeligere enn å utføre datainnhenting selv (Ringdal, 2001). Ulempen kan imidlertid være at dataene både er mangelfulle og uegnet til utredningens formål.

Vi har i denne oppgaven benyttet både primær- og sekundærdata. I utredningens første del benyttes sekundærdata for å avsløre forskjeller i lønnsomhet. Sekundærdataene er i all hovedsak hentet fra databasen RavnInfo og består av offentlig tilgjengelig regnskaps- og selskapsinformasjon. I tillegg er informasjonen supplert med data hentet fra selskapenes egne årsrapporter dersom dette har vært tilgjengelig. Til utredningens kvalitative analyse er primærdata innhentet med det formål å gi en dypere innsikt i årsakssammenhenger. Primærdataen er samlet inn gjennom dybdeintervju med de utvalgte aktørene i bransjen. Det å benytte både primær- og sekundærdata i en og samme utredning blir av Jacobsen (2005) karakterisert som ideelt siden det alltid vil være svakheter knyttet til det å bare anvende én type data. Samlet vil disse dataene etter vår mening bidra til å danne et godt inntrykk av verftenes lønnsomhet og årsakene som ligger bak de eventuelle lønnsomhetsforskjellene i bransjen.

3.2.4.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Hvorvidt man skal benytte en kvalitativ eller kvantitativ metode avgjøres av utredningens forskningsspørsmål og hva som er mulig å gjennomføre innenfor de rammene som er satt i forbindelse med selve utredningen (Johannessen et al., 2006).

Kvantitativ metode benyttes som regel når man har god kunnskap om fenomenet man ønsker å studere, og når man skal teste allerede eksisterende teorier og hypoteser (Jacobsen, 2005). Metoden benytter data som gir numerisk informasjon og brukes ofte til å behandle store

mengder data. *Kvalitativ* metode benyttes som regel når man har relativt lite kunnskap om fenomenet man ønsker å studere og når man søker å utvikle nye teorier og hypoteser (Jacobsen, 2005). Formålet med den kvalitative metoden er å skaffe til veie en detaljforståelse ved å gå i dybden på det temaet man ønsker å studere.

Kvalitative intervju deles i all hovedsak inn i strukturerte og ustrukturerte intervju (Johannessen et al., 2006). I et strukturert intervju har man i forkant av intervjuet avklart både tema og spørsmålsformulering, mens et ustrukturert intervju er mer uformelt og åpent hvor spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon. Videre nevner Johannessen et al. (2006) den mest brukte formen for intervju, kalt semistrukturerte, som er en mellomting mellom strukturerte og ustrukturerte intervju. Semistrukturerte intervju er basert på en intervjuguide som består av en rekke temaer som forskeren ut fra sin problemstilling ønsker å belyse.

Selv om man i litteraturen skiller mellom de overnevnte metodene er det viktig å påpeke at de er komplementære og dermed ikke konkurrerende (Jacobsen, 2005). Det som kan sies å være en ulempe med den ene tilnærmingen er ofte en fordel med den andre. Eksempelvis har kvalitativ metode sin styrke i forståelse og nærhet, mens kvantitativ metode har sin styrke i det som kan sies å være det motsatte, nemlig oversikt og avstand. Å kombinere de to metodene kalles metodetriangulering og gjør det mulig å studere et fenomen fra flere ulike perspektiv (Johannessen et al., 2006). Dette vil styrke utredningens troverdighet og redusere risikoen for at studiens observasjoner skyldes metodespesifikke forhold. En annen fordel ved å benytte metodetriangulering er at de ulike metodene vil kunne stimulere til nye tolkninger, en mer nyansert beskrivelse og en mer helhetlig forklaring av forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2006).

I denne utredningen benyttes metodetriangulering for at vi skal kunne danne oss et mest mulig rettviseende bilde av bransjen. Vi har først benyttet kvantitativ metode ved behandling av regnskapstallene for å skaffe en oversikt over forklaringsmodellens avhengige variabel. Deretter benyttet vi kvalitativ metode ved behandling av den innsamlede primærdataen. Den kvalitative analysen danner grunnlaget for en mer detaljert forståelse av hva som ligger bak de lønnsomhetsprestasjonene den kvantitative analysen avdekket. Bakgrunnen for den kvalitative analysen er data innhentet gjennom dybdeintervju med aktørene i utvalget. Siden vi ønsker at våre intervjuobjekt snakker mest mulig fritt og detaljert rundt de forhåndsdefinerte temaene har vi valgt å benytte et semistrukturert intervju.

3.2.5 Datainnsamling

I det følgende vil vi presentere hvordan den kvalitative og kvantitative datainnsamlingen har foregått, samt redegjøre for årsakene til de metodiske valgene vi har foretatt ved innsamlingen av datamaterialet.

3.2.5.1 Kvantitativ datainnsamling

Masterutredningens kvantitative data er hentet fra RavnInfo og består av offentlig tilgjengelig regnskaps- og selskapsdata. De historiske regnskapstallene er kontrollert mot selskapenes årsrapporter dersom disse har vært tilgjengelig. Vi har i vår oppgave bevisst valgt å benytte konsernregnskapet til de respektive verftene dersom dette foreligger. Etter vår mening vil dette gi et mer realistisk bilde over hvordan de ulike verfts-konstellasjonene har prestert. Dersom et verft også har egne datterselskaper som eksempelvis leverer skipsdesign, tas dette derfor med i beregningene. Datterselskapene er kontrollert og ettergått slik at vi sikrer at bidrag fra disse selskapene kommer i direkte tilknytning til skipsbyggingen. Det vil si at hovedgeskjeften til datterselskapene er å støtte og bidra inn mot skipsbyggingen i konsernet. Vi vil presisere at en slik sammenligning vil kunne medføre visse skjevheter i analysen ettersom det eksisterer store variasjoner i hvilke aktiviteter en aktør selv utfører. Etter vårt syn er dette likevel en plausibel sammenligning, all den tid en slik sammenligning vil kunne få frem effektene av de ulike strategiske valgene de respektive verftene har foretatt. Med dette menes at enkelte aktører bevisst har foretatt et strategisk valg om å eie og kontrollere en større del av den totale verdikjeden, mens andre har valgt å kun konsentrere seg om selve skipsbyggingen.

3.2.5.2 Kvalitativ datainnsamling

Masterutredningens kvalitative datainnsamling er innhentet gjennom semistrukturerte intervju med nøkkelpersoner i et utvalg norske skipsverft.

Valg av intervjuobjekt

Intervjuobjektene i casestudien ble valgt på bakgrunn av lønnsomhetsanalysen gjennomført i utredningens kapittel 4. Basert på lønnsomhetsanalysen ble de tre tilsynelatende mest og minst lønnsomme verftene i utvalget valgt som intervjuobjekt. Ulstein Group, Aas Mekaniske Verksted og Fitjar Mekaniske Verksted representerer utvalgets mest profitable verft. Lønnsomhetsanalysen viste at det var fire verft som skilte seg negativt ut, med nøkkeltall lavere enn bransjegjennomsnittet. Grunnet masterutredningens begrensede tid og økonomiske ressurser valgte vi å begrense utvalget til totalt seks aktører og følgelig ble kun

tre av de fire minst lønnsomme verftene plukket ut for videre analyse. For å skille ut tre av disse fire aktørene vurderte vi verftenes størrelse slik at utvalget representerte den norske verftsbransjen på en best mulig måte. I tillegg vurderte vi aktørenes geografiske lokalisering for å sikre at total tidsforbruk og reisekostnader var innenfor rammen av hva som var mulig med våre begrensede ressurser. Følgelig ble Larsnes Mekaniske Verksted, Kleven Maritime og Fjellstrand valgt ut som representanter for utvalgets minst lønnsomme verftsaktører. En nærmere presentasjon av de seks utvalgte skipsverftene er gjengitt i vedlegg 2.

Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført med noen i ledelsen hos de ulike verftsaktørene ettersom ledelsen ofte har den beste totaloversikten over foretakets drift og strategi. Vi valgte imidlertid å anonymisere de respektive verftsaktørene og informantene for å sikre en mest mulig fri informasjonsflyt og av hensyn til mulig sensitiv informasjon. Vi vil derfor i den kvalitative analysen benevne aktørene som henholdsvis verft A, verft B osv., og de tilhørende informantene som informant A, informant B osv.

Intervjuguide

I forkant av ethvert kvalitativt intervju bør det utarbeides en intervjuguide, det vil si en overordnet struktur over hvilke tema man ønsker å gjennomgå i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2005). Dette gjøres for å sikre at de mest kritiske temaene blir belyst i løpet av samtalen. Fordelen med å velge et semistrukturert intervju fremfor et strukturert eller ustrukturert er at det gir en svært god struktur uten at dette forringer fleksibiliteten og åpenheten i intervjuet. Siden vi i vår utredning både ønsker en strukturert gjennomgang av de påvirkningsfaktorene vi i forkant tror har en stor innvirkning på verftenes lønnsomhet, og samtidig ønsker å avdekke eventuelle nye forhold som påvirker lønnsomheten ut over det vårt teoretiske rammeverk og kvantitative analyse avdekker, vil et semistrukturert intervju være å foretrekke.

I forbindelse med intervjuene utarbeidet vi vår egen intervjuguide (vedlegg 3) for å ivareta overnevnte forhold. Intervjuguidens grunnlag er utredningens forklaringsmodell, vist i kapittel 2.7. Forklaringsmodellen er basert på det teoretiske rammeverket presentert i kapittel to, den kvantitative lønnsomhetsanalysen i utredningens kapittel fire samt vår opparbeidede bransjekunnskap. Denne forklaringsmodellen har dannet utgangspunktet for intervjuguidens temaer og spørsmål.

Intervjuguiden er i hovedsak delt opp i tre kolonner: tema, hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål/informasjon. Kolonnen tema er ment å gi en oversikt over hvilket tema vi til enhver tid stiller spørsmål om, og vil bidra til en bedre struktur og flyt i intervjusituasjonen. Hovedspørsmålene er i første omgang åpne og generelle for å sikre at intervjuobjektet ikke ledes i en bestemt retning og heller gis anledning til å mest mulig upåvirket fortelle om temaet. Videre er oppfølgingsspørsmålene ment å følge opp hovedspørsmålene med mer detaljrike og direkte spørsmål, samt gi tilleggsinformasjon slik at intervjuobjektet ledes i riktig retning om nødvendig. I tillegg valgte vi å tilføre stikkord, skrevet i kursiv, som var ment å gi en pekepinn på hva vi i forkant ønsket at respondentene skulle gå inn på. Spørsmålene i intervjuguiden ble gjennomgått på samtlige intervju for å sikre at alle respondentene fikk muligheten til å besvare og kommentere de samme spørsmålene. Vi anser dette som svært viktig for å kunne sammenligne svarene til de respektive respondentene.

Gjennomføring av intervjuene

I forkant av selve gjennomføringen ble det etablert kontakt pr. telefon med alle aktørene for å undersøke muligheten og interessen for å få til et intervju. I forbindelse med telefonsamtalen presenterte vi oss selv og masterutredningens tema samt hva intervjuet omhandlet. Deretter ble tidspunkt for intervju avtalt og en epost med nærmere forklaring om selve intervjuet sendt. Dette ble gjort for at respondentene skulle få muligheten til å reflektere og forberede seg til intervjuet. I forkant av intervjuene brukte vi tid på å pre-teste intervjuguiden på to fagpersoner som arbeider innenfor verftsbransjen. Dette gav oss muligheten til å kvalitetssikre om spørsmålene ble oppfattet korrekt, og gav i tillegg en indikasjon på intervjuets totale tidsbruk. Basert på denne pre-testen foretok vi nødvendige forbedringer og korreksjoner.

Siden flertallet av verftene er lokalisert i Møre og Romsdal benyttet vi muligheten til å gjennomføre en intervjurunde ansikt-til-ansikt slik at intervjusituasjonen ble best mulig for alle parter. Vi erfarte imidlertid at et intervjuobjekt meldte avbud på kort varsel grunnet overlevering av et nytt skip, og vi avtalte derfor å gjennomføre telefonintervju på et senere tidspunkt. Det viste seg likevel vanskelig for aktøren å finne tid til telefonintervjuet innenfor utredningens begrensede tidsramme. Vi har likevel valgt å inkludere aktøren i studien grunnet informasjonsverdien dette fremdeles gir. Alle våre antagelser og påstander om denne aktøren er basert på tilgjengelig informasjon fra andre kanaler.

Intervjuene tok i gjennomsnitt 1.5 time og grunnet møtets lengde ble båndopptaker benyttet. Alle intervjuene ble gjennomført med begge forfatterne tilstede. Vi valgte å la den ene av oss ha hovedansvaret for spørsmålsstillingen, mens den andre hadde hovedansvaret for refereringen. Ved å referere underveis i intervjuene ble selve informasjonsinnhentingene enklere. I etterkant ble notater og lydopptak gjennomgått for en mer utfyllende referering av intervjuets innhold og kommentarer.

Utover intervjuene med aktørene i utvalget gjennomførte vi et kort telefonintervju med administrerende direktør i Norsk Skipsverfts Salgs- og Markedsorganisasjon, Birger Skår, for å få hans synspunkter på viktige aspekter vedrørende næringen. Dette var svært nyttig for blant annet å få en oppklarende forklaring på komplekse forhold knyttet til næringens rammebetingelser.

3.3 Evaluering av datamaterialet

Kvaliteten på det innsamlede datamaterialet vurderes som hovedregel etter tre ulike kriterier: reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og overførbarhet/generaliserbarhet. Enkelte forskere mener at evalueringen av kvalitativ og kvantitativ data er forskjellig, mens andre mener denne forskjellen ikke eksisterer i særlig grad og at man derfor kan benytte identiske kvalitetsbegrep på alt datamaterialet (Johannessen et al., 2006). Vi har i det følgende brukt de samme kriteriene for evaluering av både det kvalitative og kvantitative datamaterialet.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvor pålitelig datamaterialet er og knytter seg blant annet til hvilke data som benyttes og hvordan datamaterialet samles inn og bearbeides (Johannessen et al., 2006). Datamaterialets reliabilitet sier noe om dataens konsistens og er svært sentralt i all forskning (Saunders et al., 2016). En studies reliabilitet kan testes ved at studien gjennomføres flere ganger på ulikt tidspunkt eller ved at flere forskere undersøker samme fenomen (Johannessen et al., 2006). Dersom resultatene er de samme er dette et uttrykk for høy reliabilitet.

Reliabilitet er ifølge Johannessen et al. (2006) kritisk i *kvantitative* tilnærminger. Vi har i vår utredning benyttet offentlige regnskapstall som grunnlag for den kvantitative lønnsomhetsanalysen. Siden alle foretakene i vårt utvalg er aksjeselskap eller allmennaksjeselskap og derigjennom pålagt revisjon, anses disse dataene for å ha en høy

reliabilitet. Vi har i utredningens kapittel fire bearbeidet regnskapstallene for å beregne ulike nøkkeltall. Ved bearbeidelsen og utregningen av disse nøkkeltallene er det forsøkt å forklare fremgangsmåtene i detalj slik at reliabiliteten til disse nøkkeltallene styrkes.

Innenfor *kvalitative* tilnærminger er krav om høy reliabilitet mindre hensiktsmessig (Johannessen et al., 2006). Den kvalitative datainnsamlingen er foretatt ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervju. Et problem med denne typen intervju er det som kalles «intervjuer bias», hvor respondentens svar kan bli påvirket av intervjuerens bevisste eller ubevisste atferd (Saunders et al., 2016). For å begrense dette har vi tilstrebet å fremstå som nøytrale og samtidig hovedsakelig stilt åpne spørsmål hvor respondenten har fått svare fritt. Et annet moment som kan påvirke dataens reliabilitet er hvorvidt intervjuobjektet velger å svare ærlig på spørsmålene, såkalt «respons bias» (Saunders et al., 2016). Dette er imidlertid vanskelig å ta høyde for, men vi har anonymisert respondentene og bedt de si i fra dersom de ikke ønsker å besvare enkelte spørsmål. Det er også mulig å styrke en kvalitativ utrednings reliabilitet gjennom å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten eller fremgangsmåten som er benyttet (Johannessen et al., 2006). Dette har vi forsøkt å ivareta ved å basere hele den kvalitative datainnsamlingen på en nøye gjennomarbeidet intervjuguide. Andre grep vi har foretatt for å sikre dataenes pålitelighet er at intervjuet ble skrevet ned umiddelbart i etterkant av samtalen for å minimere grad av personlig tolkning.

3.3.2 Validitet

Data er kun et bilde eller en representasjon av virkeligheten og det er derfor sentralt at dataene gjengir virkeligheten på en mest mulig korrekt måte (Johannessen et al., 2006). I hvor stor grad dataene representerer denne virkeligheten defineres i litteraturen som dataenes validitet eller gyldighet. I den kvantitative tilnærmingen brukes validitet om i hvilken grad utredningen måler det den har til hensikt å måle, mens validitet i en kvalitativ tilnærming dreier seg om i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Validiteten i *kvantitative* tilnærminger kalles begrepsvaliditet og defineres ofte ut fra spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?» (Johannessen et al., 2006). Generelt kan man si at offentlige regnskapstall, som også har vært gjenstand for revisjon, er å anse som valide selv om dataene er sekundære. Spørsmålet blir derfor om våre beregninger av nøkkeltall faktisk beskriver aktørens og bransjens lønnsomhet. Vi har i vår utredning benyttet en rekke ulike nøkkeltall for å skaffe oss en god innsikt i bransjens og de enkelte aktørens økonomiske

prestasjoner. For å styrke begrepsvaliditeten i studien har vi valgt å benytte rene lønnsomhetstall som totalkapitalrentabilitet og fortjenestemargin, samt nøkkeltall for finansiering, soliditet og likviditet. Samlet vil disse nøkkeltallene etter vår oppfatning gi en god indikasjon på aktørenes totale lønnsomhet, og i så måte inneha høy grad av validitet.

Når det gjelder validiteten i den *kvalitative* tilnærmingen dreier dette seg om i hvilken grad forskerens funn representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen et al., 2006). Spørsmålet blir derfor om informasjonen fra våre intervju gir en korrekt fremstilling av slik det egentlig er i bransjen og hos den enkelte aktør. Ifølge Jacobsen (2005) er en beskrivelse av virkeligheten gyldig dersom denne informasjonen stammer fra flere uavhengige kilder. Vi har i vår utredning innhentet informasjon gjennom dybdeintervjuer av fem ulike aktører, hvilket kan sies å være et relativt lite utvalg. Dette kan, isolert sett, redusere dataenes validitet. Likevel inneholder verftsbransjen svært få aktører og vårt utvalg vil i så måte utgjøre en relativt stor andel av den totale bransjen. På denne måten kan det anføres en moderat validitet.

3.3.3 Generaliserbarhet/Overførbarhet

I litteraturen som omhandler ekstern validitet benytter man ofte uttrykket generaliserbarhet for kvantitative studier og overførbarhet for kvalitative studier (Johannessen et al., 2006). Ved representative kvantitative undersøkelser er det mulig å gjøre statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en hel populasjon, mens det i kvalitative undersøkelser dreier seg mer om overføring av kunnskap.

Den *kvantitative* analysen er gjennomført med utgangspunkt i alle aktørene som opererer innenfor den bransjen vi har valgt å belyse i denne utredningen, jfr. avgrensningene oppgitt i delkapittel 3.1. Spørsmålet om funnene i analysen er generaliserbare avhenger derfor av hvordan man definerer bransjen. Ut fra vår spesifikke bransjedefinisjon må funnene kunne sies å være generaliserbare, all den tid alle aktører er inkludert. Dersom man imidlertid ønsker å se på hele den norske verftsbransjen uten avgrensinger, som vist i vedlegg 1, kan ikke vår analyse sies å være generaliserbar. Tilsvarende gjelder dersom man ser skipsverftene som generelle representanter for norsk industri.

Informasjonen i den *kvalitative* analysen er spesifikk for vår definisjon av den norske verftsbransjen og kan derfor ikke uten videre overføres til hele populasjonen eller andre bransjer. Det som imidlertid kan være overførbart er lønnsomhetsfaktorene vi kommer frem

til i kapittel 6. Dette er faktorer som kan påvirke lønnsomheten i norske skipsverft, og kan derfor benyttes ved undersøkelse av lønnsomhetsvariasjoner i andre utvalg.

Utredningens eksterne validitet vil styrkes ved at vi har valgt å kombinere både kvantitative og kvalitative data. Samlet sett kan derfor utredningen sies å ha en moderat ekstern validitet.

4. Skipsverftenes lønnsomhet de siste årene

Formålet med dette kapittelet er å gjennomføre en rekke ulike nøkkeltallsberegninger som danner grunnlag for å kunne si noe om de norske skipsverftenes lønnsomhet og finansielle stilling de siste åtte årene, fra 2007 til 2014. I tillegg vil vi undersøke om disse nøkkeltallene kan identifisere forskjeller i lønnsomhet basert på vår størrelsesgruppering av verftene. Funnene i denne analysen vil benyttes til å velge ut et mindre antall representative verft som vil bli nøyere analysert gjennom en case-studie. Vi vil i det følgende besvare forskningsspørsmål 1:

Hvordan har lønnsomheten i den norske verftsbransjen vært de siste årene, og hvilke lønnsomhetsforskjeller ser man mellom de ulike aktørene?

Nøkkeltallsanalysen vil av pragmatiske grunner deles inn i fire hovedgrupper:

1. Lønnsomhet og inntjening
2. Finansiering
3. Soliditet
4. Likviditet

De fire hovedgruppene i analysen vil gi et godt bilde på bransjens samlede prestasjoner, hvor hver og en av beregningene vil kunne gi verdifull informasjon. Likevel vil lønnsomhets- og inntjeningsberegningene være de mest sentrale ettersom lønnsomheten over tid vil være bestemmende for de tre andre hovedgruppene finansiering, soliditet og likviditet (Baksaas & Hansen, 2010). Formlene til de ulike nøkkeltallsberegningene er vist i vedlegg 4.

4.1 Lønnsomhet og inntjening

Denne delen består av en resultat- og nøkkeltallsanalyse for lønnsomhet og inntjening. Resultatanalysen inneholder en common size-analyse basert på utvalgets gjennomsnittlige driftsregnskap de siste åtte årene. Nøkkeltallsanalysen består av beregning og illustrasjon av utvalgets gjennomsnittlige totalkapitalrentabilitet og en dekomponering av denne samt utvalgets gjennomsnittlige fortjenestemargin.

4.1.1 Resultatanalyse

Ved å gjennomføre en *common size-analysis* får vi belyst de viktigste postene i resultatregnskapet. En *common size-analysis*, på norsk ofte kalt vertikal analyse, angir alle postene i resultatregnskapet i prosent av eksempelvis driftsinntektene. Siden postene i driftsregnskapet fremstilles som en andel av driftsinntektene vil analysen muliggjøre en sammenligning av skipsverft av ulik størrelse. Vi har valgt å konsentrere oss om regnskapspostene knyttet til den operasjonelle driften i foretakene, altså driftsregnskapet, siden dette er det mest interessante og informative i et lønnsomhetsperspektiv. Analysen er utarbeidet med utgangspunkt i bransjegjennomsnittet for de siste åtte årene, nærmere bestemt fra 2007 til 2014. Analysen belyser også bransjens minimums- og maksimumsverdier for de ulike postene i driftsregnskapet, hvilket gir en god indikasjon på spredningen og variasjonen blant verftene i vårt utvalg. I tillegg er median-verdien inkludert fordi et rent gjennomsnitt tidvis kan gi et misvisende bilde dersom det foreligger såkalte ekstremverdier.

	Min.	Gjennomsnitt	Median	Maks
Salgsinntekter	98,5 %	99,7 %	99,9 %	100,0 %
Annen dr. inntekt	0,0 %	0,3 %	0,1 %	1,5 %
Sum dr. inntekt	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Varekostnad	60,1 %	74,3 %	75,9 %	91,1 %
Lønnskostnad	4,1 %	15,1 %	15,7 %	25,0 %
Avskrivninger	0,1 %	0,7 %	0,6 %	1,4 %
Nedskrivninger	0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,7 %
Andre dr. kostnader	2,0 %	5,6 %	5,1 %	12,5 %
Sum dr. kostnader	88,3 %	95,8 %	96,2 %	109,0 %
Driftsresultat	-9,0 %	4,2 %	3,8 %	11,7 %

Tabell 3: Gjennomsnittlig driftsregnskap for 2007-2014 fremstilt i prosent av driftsinntekt⁴

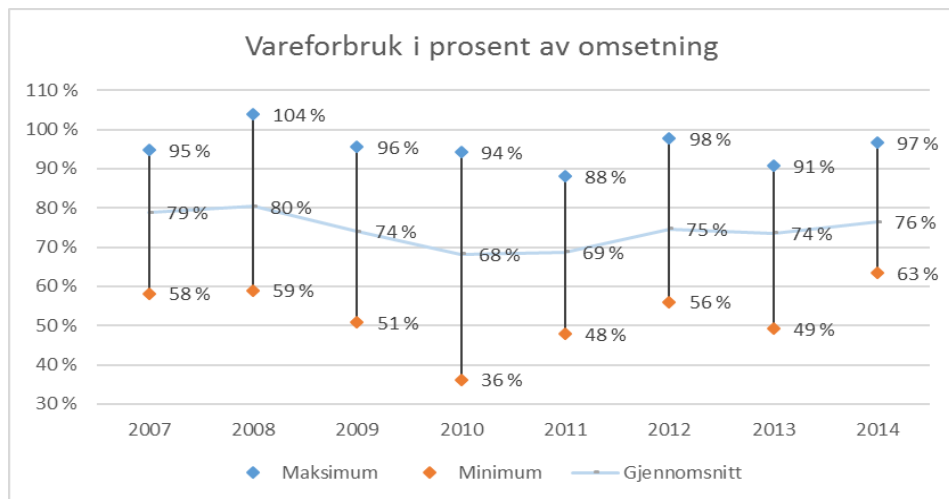
Tabell 3 viser at posten «annen driftsinntekt» utgjør en svært lav andel av de totale inntektene til verftene i bransjen. Dette indikerer at majoriteten av all inntekt er tilknyttet skipsbyggingsrelatert virksomhet. Videre utgjør varekostnadene og lønnskostnadene en stor andel av driftsinntektene. Varekostnaden er den desidert største kostnaden for verftene og utgjør i snitt ca. 74 prosent av driftsinntektene i bransjen som helhet. Med andeler fra 60.1 til

⁴ Det er viktig å påpeke at enkeltobservasjonene i hver av kolonnene ikke har en direkte sammenheng med hverandre. Med dette menes at postene ikke kan adderes slik som man gjør i et vanlig driftsregnskap.

91.1 prosent er det store variasjoner mellom de ulike aktørene, noe som kan indikere at det eksisterer store forskjeller på hvor mye av skipsbyggingen som gjøres lokalt på verftet. Med dette menes si at enkelte verft i stor grad mottar nærmest ferdigbygde skip fra utlandet, mens andre gjør mer av byggingen selv. Den høye varekostnaden kan også skyldes at kostnader knyttet til innleie av arbeidskraft føres på denne posten som en innkjøpskostnad og ikke en lønnskostnad, all den tid man opererer med kjøp av entrepriser.

Ulsteinkonsernet har den laveste observerte andelen varekostnad i utvalget på 60.1 prosent, hvilket kan indikere at de gjør mer av byggingen selv. Dette er i tråd med det faktum at Ulstein Group består av en rekke datterselskap som utfører flere aktiviteter i verdikjeden. En alternativ forklaring kan være at Ulstein krever høyere marginer pr. bygde skip enn bransjegjennomsnittet, hvilket gir en høyere omsetning relativt til varekostnaden. På den andre ytterkanten ligger Hellesøy Verft med en varekostnadsandel på 91.1 prosent, etterfulgt av Kleven Maritime med 85.1 prosent. Dette er intuitivt ettersom Hellesøy verft mottar ferdigbygde skrog fra utlandet og kun utfører selve utrustningen av skipet lokalt (Hellesøy Verft AS, 2016). I tillegg er Hellesøy det verftet med færrest antall faste ansatte, men med mulighet til en enorm oppskalering av arbeidskraften på hele 1176 prosent (fra 17 til 200 arbeidere) innen relativt kort tid. Oppskaleringskostnaden er høyst sannsynlig postert som en varekostnad grunnet bruk av entrepriser i tråd med bransjepraksis. Følgelig er det heller ikke overraskende at Hellesøy Verft har utvalgets laveste lønnskostnadsandel på 4.1 prosent. Samlet sett observerer vi en klar sammenheng mellom den relative andelen lønns- og varekostnad, hvor verft som ligger over bransjegjennomsnittet hva gjelder lønnskostnad, samtidig ligger under bransjesnittet når det gjelder varekostnad. Dette underbygger vår påstand om forskjeller i mengden arbeid som gjøres lokalt på de ulike verftene. Alternativt kan det gi en indikasjon på de ulike aktørenes bruk av innleid arbeidskraft i forhold til antall faste ansatte. Det vil si dersom et verft har relativt høye varekostnader trenger ikke dette nødvendigvis å bety at de gjør mindre av arbeidet lokalt, men det kan imidlertid indikere at verftet i større utstrekning enn andre benytter innleid arbeidskraft til å utføre det lokale arbeidet.

Videre vil det være interessant å se på utviklingen i utvalgets vareforbruk samt minimums- og maksimumsobservasjonene de enkelte årene, illustrert i figur 11.



Figur 11: Utvalgets vareforbruk i prosent av omsetning i perioden 2007-2014

Figur 11 viser at det eksisterer ekstremt store variasjoner mellom de ulike aktørene hvert enkelt år. Det er i denne sammenheng interessant å påpeke at de enkelte årenes maksimumsobservasjoner ligger svært nær 100 prosent av omsetningen, spesielt oppsiktsvekkende er Fjellstrands vareforbruk på 104 prosent av omsetningen i 2008. Dette kan indikere at enkelte aktører opererer med svært lave marginer, og at risikoen for netto tap er relativt stor. Med såpass lave marginer vil selv små kostnadsoverskridelser kunne få dramatiske konsekvenser for lønnsomheten til verftet.

Avslutningsvis viser common size-analysen at det er stor spredning i utvalgets driftsresultatsandeler, med en variasjon fra -9 til 12 prosent, noe som tyder på store lønnsomhetsvariasjoner innad i bransjen. Ulsteinkonsernet oppnår utvalgets høyeste andel driftsresultat på 11.7 prosent hvilket kan sies å underbygge vår påstand om relativt høye marginkrav. I tillegg til Ulstein skiller Aas Mekaniske Verksted seg positivt ut med en driftsresultatsandel på 10.3 prosent. På motsatt ende av skalaen observerer vi at Fjellstrand er det eneste verftet i vårt utvalg som i snitt har hatt en negativ driftsmargin de siste åtte årene. I tillegg til Fjellstrand observerer vi at Fiskerstrand Verft og Vaagland Båtbyggeri har hatt en negativ utvikling de siste fire årene, hvor driftsmarginen hovedsakelig har vært negativ.

Generelt kan vi på bakgrunn av common size-analysen konkludere med at det eksisterer store lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsnæringen. Vi ser imidlertid ingen ensidig sammenheng mellom verftenes størrelse og prestasjoner, og kan derfor ikke konkludere om hvorvidt størrelse har noen betydning for et verfts lønnsomhet.

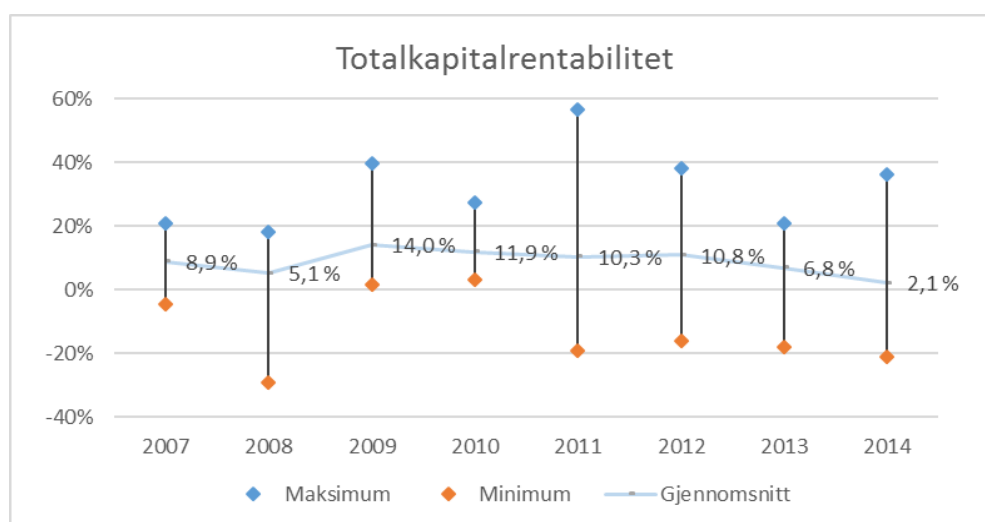
4.1.2 Nøkkeltall for lønnsomhet

Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten (TKR) måler avkastningen på bedriftens aktiva, altså den samlede kapitalen i bedriften. Nøkkeltallet bør som et minstekrav være lik gjeldsrenten ettersom en lavere TKR vil medføre utfordringer knyttet til betjening av gjelden og at aksjonærene da vil oppnå en høyere avkastning ved å sette kapitalen i banken. Vi har valgt å benytte oss av følgende formel for beregning av TKR før skatt:

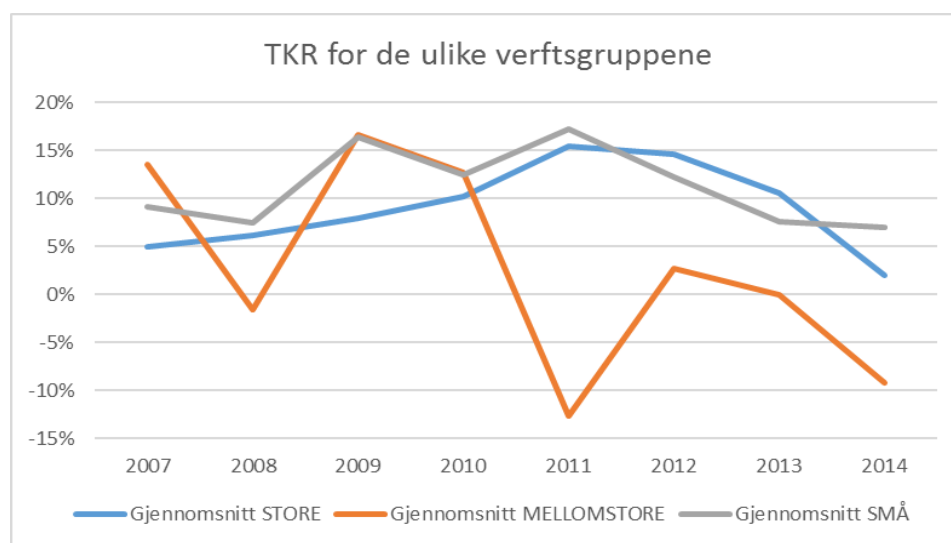
$$TKR = \frac{\text{Resultat før skatt} + \text{Rentekostnad}}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

Årsaken til at vi har valgt å bruke gjennomsnittlig total kapital i nevneren er fordi aktørens resultat er inntjent gjennom hele året og følgelig kan det da være misvisende å kun ta utgangspunkt i total kapitalen ved utgangen av hvert enkelt år. Videre benyttes ordinært resultat før skattekostnad pluss rentekostnad i telleren fordi dette omfatter all avkastning på total kapitalen, det vil si avkastningen til både eierne og långiverne. Grunnen til at vi anvender rentekostnader og ikke finanskostnader er fordi sistnevnte ofte inkluderer poster som ikke har noe å gjøre med avkastningen til långiverne, eksempelvis verditap på aksjer (Baksaas & Hansen, 2010). Gjennomsnittlig total kapitalrentabilitet for bransjen de siste åtte årene er sammenstilt i figur 12 som også viser spredningen mellom verftene de enkelte årene.



Figur 12: Utvalgets gjennomsnittlige TKR i perioden 2007-2014

Utvalgets total kapitalrentabilitet har som figur 12 viser vært svært varierende og har de siste årene hatt en negativ utvikling. Det er store forskjeller mellom de ulike aktørene, noe som reflekteres i den store spredningen de enkelte årene. Aas Mek. Verksted har utvalgets høyeste gjennomsnittlige TKR på 26.7 prosent, mens Fjellstrand nok en gang skiller seg negativt ut med -3.6 prosent. Mye tyder også her på at det eksisterer store lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen, men vi kan ikke basert på denne figuren konkludere om hvorvidt størrelse har noen betydning for verftenes lønnsomhet. Grupperer vi derimot verftene basert på størrelse (små, mellomstore og store) får vi følgende utvikling for de ulike grupperingene:



Figur 13: TKR for de ulike verftsgrupperingene i perioden 2007-2014

Figur 13 indikerer at utviklingen de siste årene har vært at mellomstore verft gjør det vesentlig svakere enn både de små og store verftene. Med andre ord kan det virke som om verftene i denne gruppen verken er store nok til å dra nytte av eventuelle stordriftsfordeler eller små nok til å dra nytte av en svært fleksibel organisasjon.

Dekomponering av total kapitalrentabiliteten

For å få et mer informativt inntrykk av de ulike verftenes total kapitalrentabilitet benyttes DuPont-modellen, hvor rentabiliteten dekomponeres i *resultatgrad* og *kapitalens omløpshastighet*. DuPont-modellen er en av de mest benyttede modellene for dekomponering og er oppkalt etter det amerikanske selskapet DuPont (Baksaas & Hansen, 2010). Formelen for dekomponering av TKR kan skrives som følger:

$$TKR = \frac{\text{Resultat før skatt} + \text{Rentekostnad}}{\text{Omsetning}} \times \frac{\text{Omsetning}}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

Av dekomponeringen ser man at total kapitalrentabiliteten påvirkes av to forhold, resultatgraden og kapitalens omløpshastighet. Følgelig vil en økning i TKR komme av en økning i omsetning eller et bedret resultat pr. omsatte krone. Ofte skyldes det en kombinasjon av disse. Resultatgraden måler hvor god avkastningen er i forhold til omsetningen, mens kapitalens omløpshastighet sier noe om hvor effektivt den investerte kapitalen i selskapet utnyttes for å skape inntekter (Baksaas & Hansen, 2010). Dekomponeringen av de enkelte aktørenes gjennomsnittlige TKR er presentert i tabell 4:

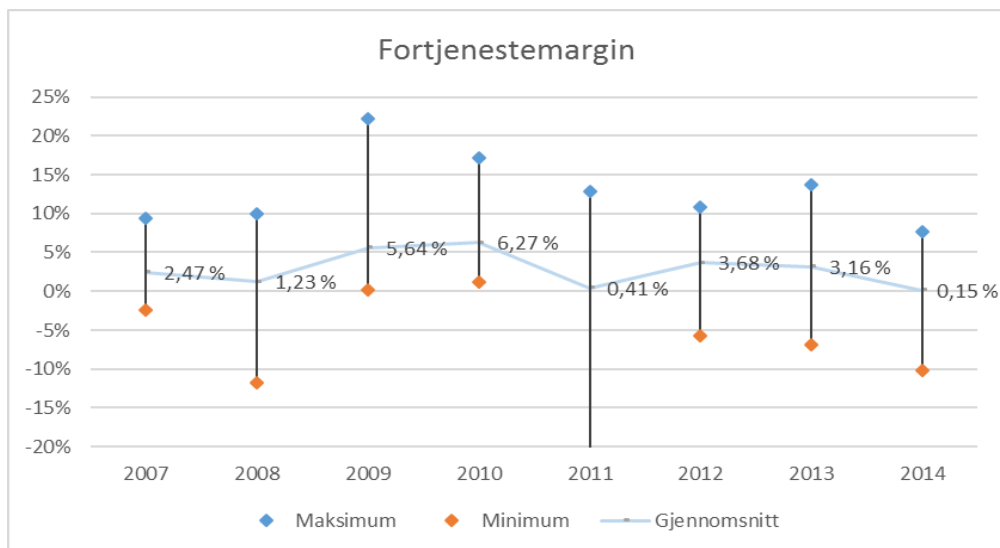
	Total kapitalrentabilitet	Resultatgrad	Kapitalens omløpshastighet
<i>Aas Mek. Verksted AS</i>	26,7 %	10,2 %	2,82
<i>Sletta Verft AS</i>	14,3 %	3,9 %	3,35
<i>Ulstein Group ASA</i>	13,4 %	13,5 %	0,99
<i>Hellesøy Verft AS</i>	11,0 %	3,0 %	4,13
<i>Havyard Group ASA</i>	9,9 %	7,3 %	1,49
<i>Fitjar Mek. Verksted AS</i>	9,4 %	8,5 %	1,68
<i>Vard Group AS</i>	6,7 %	5,6 %	1,11
<i>Simek AS</i>	6,6 %	3,1 %	1,69
<i>Solund Verft AS</i>	6,4 %	2,3 %	2,26
<i>Kleven Maritime AS</i>	6,0 %	4,3 %	1,46
<i>Larsnes Mek. Verksted AS</i>	5,5 %	2,7 %	2,12
<i>Fiskerstrand Verft AS</i>	5,3 %	2,1 %	2,73
<i>Vaagland Båtbyggeri AS</i>	5,0 %	2,5 %	1,58
<i>Fjellstrand AS</i>	-3,6 %	-8,6 %	1,94
Bransjegjennomsnitt	8,8 %	4,3 %	2,10

Tabell 4: Dekomponering av utvalgets gjennomsnittlige TKR

Tabell 4 viser at det eksisterer en betydelig spredning i verftenes gjennomsnittlige TKR og følgelig observerer vi også stor spredning i resultatgraden og kapitalens omløpshastighet. For eksempel ser man at Ulstein Group har utvalgets høyeste resultatgrad samtidig som de også har utvalgets laveste omløpshastighet på kapitalen. I tråd med våre tidligere påstander kan dette tyde på at Ulstein Group oppnår relativt høye marginer, men dekomponeringen avslører også at konsernet har en lav effektivitet med tanke på utnyttelse av den investerte kapitalen. Som tidligere nevnt virker Fjellstrand å ha en svak lønnsomhet, noe som i stor grad også underbygges av en negativ TKR. Dekomponeringen avslører imidlertid at dette i hovedsak skyldes en svært negativ resultatgrad.

Fortjenestemargin

Fortjenestemarginen måler netto resultat pr. krone i omsetning og gir en indikasjon på hvor profitabelt et selskap er som helhet. Med andre ord viser fortjenestemarginen hvor stort årsresultatet er i forhold til omsetningen og dermed hvor mye bedriften sitter igjen med etter at alle kostnadene er fratrukket.



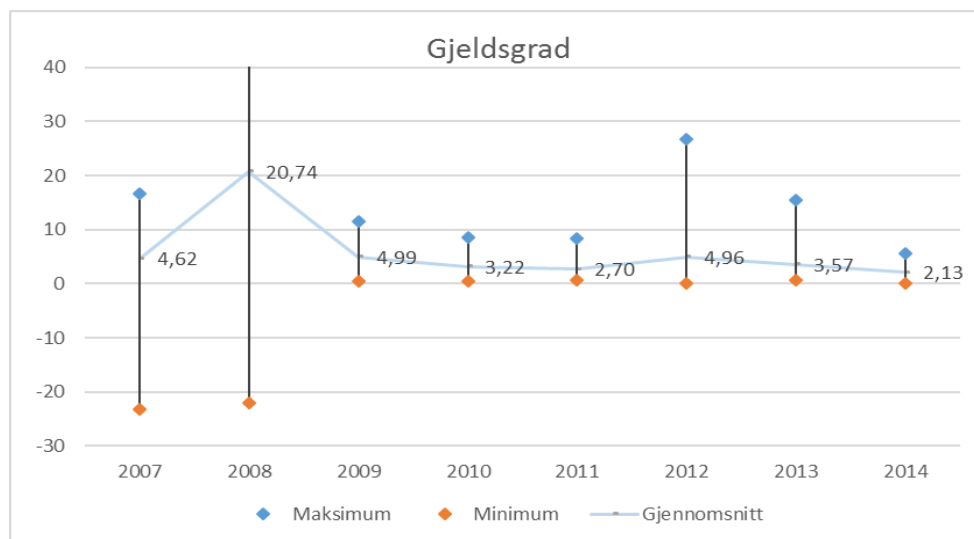
Figur 14: Utvalgets gjennomsnittlige fortjenestemargin i perioden 2007-2014⁵

Det er igjen Ulsteinkonsernet som utmerker seg med en gjennomsnittlig fortjenestemargin på 9.3 prosent, noe som underbygger vår tidligere påstand om relativt høye marginkrav. Tilsvarende utmerker Fjellstrand seg også her negativt med en gjennomsnittlig margin på -6.7 prosent. Vi kan også basert på dette nøkkeltallet konkludere med at det eksisterer store lønnsomhetsvariasjoner i bransjen.

4.2 Finansiering

Gjeldsgraden uttrykker forholdet mellom den samlede gjelden og egenkapitalen i selskapet, og viser dermed antall kroner gjeld pr. krone egenkapital. Gjeldsgraden kan også gi en indikasjon på i hvor stor grad bedriften er skikket til å håndtere tap før det påvirker betjeningen av gjeldsforpliktelsene (Finanskalkulator, 2016). Følgelig vil en høy gjeldsgrad på sikt kunne svekke soliditeten i bedriften.

⁵ Av visuelle årsaker vises ikke minimumsobservasjonen for år 2011 ettersom denne ligger ned mot -50 prosent og skyldes at Fjellstrand AS oppnådde et svært negativt årsresultat samtidig som omsetningen samme år var svært lav.



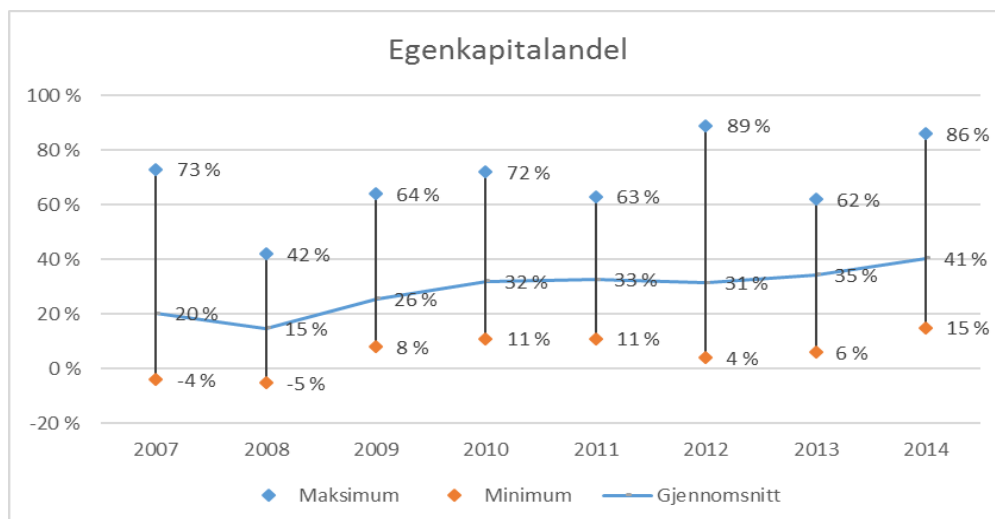
Figur 15: Utvalgets gjennomsnittlige gjeldsgrad i perioden 2007-2014⁶

Figur 15 illustrerer at spredningen i verftenes gjeldsgrad har blitt mer eller mindre redusert de siste åtte årene, hvilket kan tyde på at verftene har blitt mer restriktive med nye låneopptak eller styrket egenkapitalen. Fitjar Mek. Verksted og Vaagland Båtbyggeri skiller seg svært positivt ut med en gjeldsgrad mindre enn 1 i de fleste av de siste åtte årene, og kan derfor klassifiseres som solide etter dette nøkkeltallet.

4.3 Soliditet

Egenkapitalandelen viser verftenes egenkapital i prosent av total kapital og måler dermed hvor stor andel av bedriftens eiendeler som er finansiert med egenkapital. Jo høyere egenkapitalandelen er, jo bedre er bedriftens soliditet. Dette måltallet gir en pekepinn på hvor solid bedriften er til å tåle tap ved eksempelvis nedgangstider, hvilket er svært relevant med tanke på verftsbransjens tilsynelatende sykliske marked.

⁶ Av visuelle årsaker vises ikke maksimumsobservasjonen for år 2008 ettersom denne ligger over 200. Dette er en ekstremverdi og skyldes at Fjellstrand AS oppnådde et svært negativt resultat samme år som ble finansiert ved økt gjeld og redusert egenkapital.

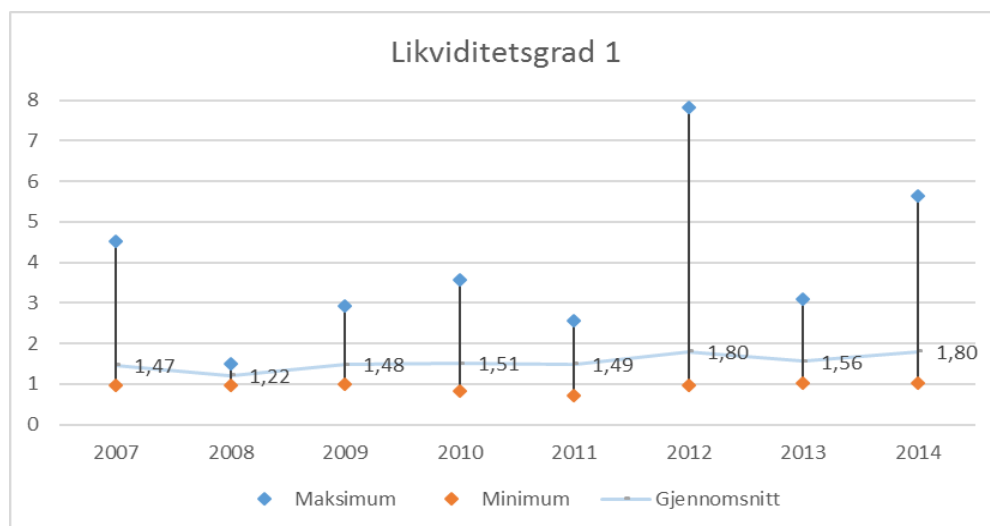


Figur 16: Utvalgets gjennomsnittlige egenkapitalandel i perioden 2007-2014

Figur 16 viser at det er svært stor variasjon i verftenes egenkapitalandeler. Markant lavere enn alle andre aktører i utvalget ligger Kleven Maritime med en gjennomsnittlig egenkapitalandel på ca. 15 prosent. I den andre enden av skalaen ligger Vaagland Båtbyggeri som har ligget godt over 50 prosent i syv av de siste åtte årene. Ser man på bransjens gjennomsnitt har egenkapitalen mer eller mindre økt fra 2007 frem til 2014, noe som kan indikere at aktørene i bransjen ønsker å forbedre sin soliditet for å være bedre rustet mot dårlige tider. Økningen kan også skyldes relativt gode tider for næringen de siste åtte årene hvor verftene har hatt mulighet til en styrking av egenkapitalen grunnet positive årsresultat.

4.4 Likviditet

Likviditetsgrad 1 måler forholdet mellom omløpsmidler og den kortsiktige gjelden, og sier dermed noe om betalingsevnen til selskapet (Baksaas & Hansen, 2010). Nøkkeltallet gir en pekepinn på selskapets evne til å betjene sine kortsiktige gjeldsforpliktelser etter hvert som de forfaller. Generelt kan man si at likviditetsgrad 1 er tilfredsstillende dersom den er større enn 2, altså bør omløpsmidlene være minst dobbelt så store som den kortsiktige gjelden. Denne «tommelfingerregelen» er imidlertid svært upresis og er basert på amerikanske forhold, og kan ikke nødvendigvis overføres til det norske markedet (Baksaas & Hansen, 2010).



Figur 17: Utvalgets gjennomsnittlige likviditetsgrad 1 for perioden 2007-2014

Med et bransjegjennomsnitt på 1.54 de siste åtte årene virker likviditeten i gjennomsnitt å være lavere enn det som kan betegnes som tilfredsstillende eller god. Dette er i så måte i overenstemmelse med observasjonene vi fant ved måling av bransjens gjeldsgrad. Som eneste verft i vårt utvalg med en likviditetsgrad over to ligger Vaagland Båtbyggeri. Det er Fjellstrand og Vard Group som kommer dårligst ut med en likviditetsgrad på henholdsvis 1.03 og 1.08. Vi vil imidlertid påpeke at vi ikke kan trekke bastante konklusjoner om hvorvidt likviditeten til verftene er å anse som god eller dårlig, og overnevnte analyse kan kun gi oss informasjon om utviklingen de siste årene samt spredningen i utvalget. Likevel kan det tilsynelatende virke som om en relativt lav likviditetsgrad er «vanlig» i denne bransjen.

4.5 Delkonklusjon

Gjennom dette kapittelet har vi besvart forskningsspørsmål 1:

Hvordan har lønnsomheten i den norske verftsbransjen vært de siste årene, og hvilke lønnsomhetsforskjeller ser man mellom de ulike aktørene?

Vi har i dette kapittelet analysert lønnsomheten til den norske verftsindustrien i perioden 2007-2014. Nøkkeltallene er oppsummert i tabell 5, hvor prestasjoner under gjennomsnittet i bransjen er markert i rødt og prestasjoner over er markert i grønt.

	Størrelse	TKR	Fortjenestemargin	Driftsmargin	Gjeldsgrad	EK-andel	Likviditetsgrad 1
Havyard Group ASA	Stor	9,9 %	5,2 %	7,1 %	6,2	23,3 %	1,2
Kleven Maritime AS	Stor	6,0 %	2,8 %	3,8 %	7,3	14,9 %	1,2
Ulstein Group ASA	Stor	13,4 %	9,3 %	11,7 %	1,6	40,4 %	1,6
Vard Group AS	Stor	6,7 %	3,7 %	6,4 %	4,0	21,5 %	1,1
Fiskerstrand Verft AS	Mellomstor	5,3 %	1,3 %	1,9 %	6,0	16,9 %	1,2
Fjellstrand AS	Mellomstor	-3,6 %	-6,7 %	-9,0 %	29,8	17,4 %	1,0
Simek AS	Mellomstor	6,6 %	1,8 %	2,8 %	1,9	38,6 %	1,6
Aas Mek. Verksted AS	Liten	26,7 %	6,7 %	10,3 %	6,1	31,5 %	1,5
Fitjar Mek. Verksted AS	Liten	9,4 %	6,6 %	8,7 %	-4,0	33,3 %	1,4
Hellesøy Verft AS	Liten	11,0 %	2,2 %	2,6 %	7,2	27,0 %	1,6
Larsnes Mek. Verksted AS	Liten	5,5 %	1,9 %	3,8 %	6,8	22,3 %	1,3
Sletta Verft AS	Liten	14,3 %	2,7 %	4,5 %	4,1	23,1 %	1,5
Solund Verft AS	Liten	6,4 %	1,0 %	2,2 %	4,4	29,1 %	1,4
Vaagland Båtbyggeri AS	Liten	5,0 %	1,8 %	1,5 %	0,6	67,0 %	3,8
Bransjegjennomsnitt =		8,8 %	2,9 %	4,2 %	5,9	29,0 %	1,5

Tabell 5: Oppsummering av nøkkeltallsanalyse

Analysen viser at bransjen som helhet har hatt en svært varierende lønnsomhet de siste årene. Dette er i tråd med våre antagelser om en svært syklisk og konjunkturavhengig næring. Tar man eksempelvis utgangspunkt i bransjens gjennomsnittlige fortjenestemargin, vist i figur 14, ser man en svært varierende utvikling med flere svingninger. Samlet sett kan vi likevel konkludere med at aktørene i den norske verftsbransjen i snitt er profitable, dog med en relativt moderat lønnsomhet. Videre viser analysen at det eksisterer store lønnsomhetsforskjeller mellom de ulike aktørene i bransjen for nybygg av skip. Vi kan likevel ikke konkludere om hvorvidt størrelsen til de respektive verftene har en direkte innvirkning på lønnsomheten. Det vi imidlertid kan poengtere er at selv om Fjellstrand virker å være den aktøren som drar snittet vesentlig ned for de mellomstore verftene, synes det at de mellomstore aktørenes lønnsomhet later til å være konsekvent lavere enn både de store og de små verftene.

Valg av skipsverft til case-studie

Basert på lønnsomhetsanalysen i dette kapittelet vil vi plukke ut seks representative skipsverft som i de neste kapitlene vil bli analysert i mer detalj for å avdekke årsakene bak de observerte lønnsomhetsvariasjonene belyst i dette kapittelet. Følgelig vil vi i case-studien se nærmere på tre verft som virker å ha god lønnsomhet og tre verft som virker å ha relativt dårlig lønnsomhet. Som eneste skipsverft i vårt utvalg presterer Ulstein Group over bransjegjennomsnittet på samtlige nøkkeltall i analysen, tett etterfulgt av Aas Mek. Verksted og Fitjar Mek. Verksted. Disse tre aktørene vil derfor representere verft med god lønnsomhet i den videre analysen. På den andre siden er det fire skipsverft som presterer konsekvent svakere enn bransjegjennomsnittet på nøkkeltallene i analysen. De fire verftene med relativ lav lønnsomhet er: Fjellstrand, Fiskerstrand Verft, Kleven Maritime og Larsnes Mek.

Verksted. For å skille ut tre av disse fire aktørene vurderes verftenes størrelse og aktørens geografiske lokalisering. Følgelig har vi valgt Larsnes Mek. Verksted, Kleven Maritime og Fjellstrand som representanter for utvalgets minst lønnsomme verftsaktører.

De seks aktørene som utgjør grunnlaget for den videre case-studien er: Aas Mek. Verksted, Fitjar Mek. Verksted, Ulstein Group, Kleven Maritime, Fjellstrand og Larsnes Mek. Verksted.

5. Konkurransanalyse

I dette kapitlet analyseres konkurransearenaen til norske skipsverft. Formålet med kapitlet er å gi et helhetlig bilde av bransjens attraktivitet og danne et grunnlag for den videre analysen av lønnsomhetsvariasjonene blant aktørene i den norske verftsbransjen. Dette gjøres ved å besvare forskningsspørsmål 2:

Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske skipsverft?

Analysens teoretiske fundament baseres på rammeverkene for bransje- og makroanalyse, presentert i utredningens kapittel to. I analysens første del vil bransjens makroomgivelser kartlegges ved hjelp av PESTEL-rammeverket. I andre del av analysen går vi i dybden på bransjedynamikken og forhold som er av betydning for bransjens attraktivitet. Bransjens verdikappingspotensial sees i lys av Porters fem konkurransekrefter, mens bransjens verdiskapingspotensial tar utgangspunkt i teorien om Co-opetition og Lien & Jakobsens lønnsomhetstre. Vi har imidlertid valgt å se de teoretiske rammeverkene for verdikapping og -skaping som en helhet og fokusert på de mest sentrale forholdene vi mener er av vesentlig betydning for den norske verftsbransjen, jfr. utredningens forklaringsmodell gjengitt i kapittel 2.7.

Analysen baseres i sin helhet på informasjon fremkommet under de kvalitative intervjuene samt vår egen opparbeidede bransjekunnskap. I det videre vil de utvalgte verftsaktørene og de respektive informantene anonymiseres av hensyn til mulig sensitiv informasjon. Vi vil derfor benevne aktørene som henholdsvis verft A, verft B osv., og de tilhørende informantene som informant A, informant B osv.

5.1 Analyse av verftenes makroomgivelser

Makroomgivelsene består av en rekke ikke-kontrollerbare faktorer som i varierende grad har innvirkning på bransjens utvikling og lønnsomhet. I dette kapitlet vil vi trekke frem de faktorene vi anser å ha en vesentlig påvirkningskraft på den norske verftsbransjen, henholdsvis politiske, juridiske og økonomiske faktorer. Vi vil likevel påpeke at det kan eksistere andre forhold av betydning, men vi har valgt å trekke frem de overnevnte faktorene, både basert på vår opparbeidede bransjekunnskap samt hva verftsaktørene selv har trukket frem under intervjuene.

5.1.1 Økonomiske forhold

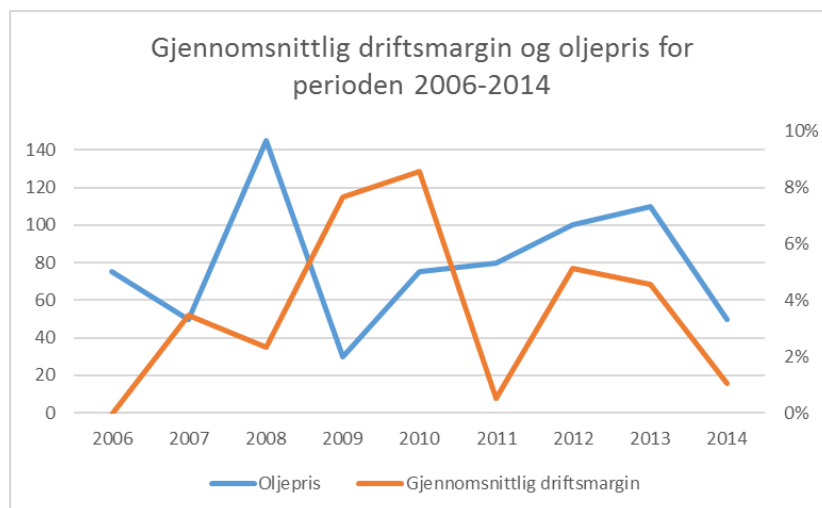
Norge er en liten, åpen økonomi som i stor grad påvirkes av de globale svingningene i verdensøkonomien. Den økonomiske utviklingen de siste tiårene har gjort oss til et av verdens rikeste land målt i bruttonasjonalprodukt pr. innbygger. Mye av dette kan henføres til Norges økonomisk-politiske system som har vist evnen til å gjennomføre de nødvendige strukturelle reformene som har lagt grunnlaget for landets produktivitetsfremgang og makroøkonomiske stabilitet (Steigum, 2010). Likevel må brorparten av Norges velstand tilskrives petroleumsressursene og forvaltningen av disse. Norge har de siste årene vært velsignet av en høy råvarepris på olje, hvilket har gitt myndighetene et stort handlingsrom grunnet høye skatteinntekter fra denne næringen og gjennom eierskap i blant annet Petoro. Det hersker liten tvil om at den norske verftsnaeringen, spesielt den offshorerettede delen av næringen, også har nytt godt av den høye olje- og gassprisen de siste årene.

Vi vil i det følgende trekke frem de mest sentrale økonomiske faktorene som innvirker på verftsbransjens lønnsomhet.

Konjunktursykluser og råvarepris

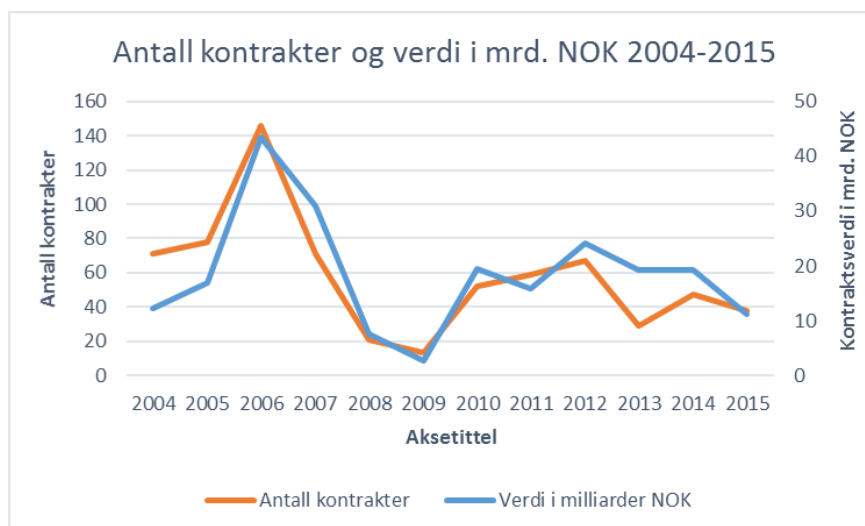
Verftenes kunder er rederier lokalisert rundt om i hele verden og rederienes etterspørsel etter skip vil avhenge av deres respektive marked. Det globale shipping-markedet er generelt preget av svært sterke sykluser (Nautikk.net, 2016). De sykliske svingningene er dels knyttet til utviklingen i verdensøkonomien generelt, men også svingninger i ulike råvaremarkeder som prisen på råolje, malmer, hvete osv. På samme måte som været dominerer livet til sjøfolk, vil endringer i fraktraten og herigjennom etterspørselen etter skip gi ringvirkninger for den økonomiske hverdagen til rederiene (Nautikk.net, 2016). Man kan si at fraktraten ofte er rederens beste venn i oppgangstider og hans verste fiende i nedgangstider. Fraktraten avhenger av tilbudet av skip i markedet og når fraktraten, altså etterspørselen, stiger vil rederiene ønske å styrke sitt tilbud i markedet gjennom å kontrahere flere skip hos verftene. Historien har gang på gang gjentatt seg i form av overkontrahering når tidene er gode og fraktratene høye, med en påfølgende overkapasitet og fallende fraktrater (Zachariassen, 2015). Resultatet av overkapasiteten er lav nykontrahering av skip hos verftene og dermed fallende priser på nybygg. Vi kan derfor si at markedet for nybygg svinger i takt med shipping-industriens utvikling, riktig nok med et etterslep på rundt ett år grunnet tiden det tar å bygge et skip. Verftsbransjens fortjenestegrunnlag påvirkes i så måte kraftig av svingningene i den globale shipping-industrien og herigjennom prisene i ulike

råvaremarkeder. Informant E poengterer nettopp dette: «Råvareprisen påvirker etterspørselen etter skip veldig og gjør at markedet vi opererer i er svært syklisk. Nå for tiden går det for eksempel svært bra i brønn- og fiskerisegmentet, mens offshoresegmentet sliter» (Informant E, 2016). Avhengigheten til råvareprisene synes spesielt tydelig i dagens nedgangstider hvor oljeprisen har stupt og ny-kontraheringen av offshore-fartøy har tørket inn grunnet mangel på arbeid for rederiene som nå tvinges til å legge store deler av flåten i opplag. Verftenes avhengighet av oljeprisen kan illustreres ytterligere ved å sammenligne oljeprisen de siste årene, her representert ved dollar pr. fat, med de norske skipsverftenes gjennomsnittlige driftsmargin innenfor samme periode, illustrert i figur 18. Vi benytter oss av gjennomsnittlig driftsmargin fordi dette er et godt mål på hvordan bransjen som helhet har prestert økonomisk.



Figur 18: Sammenligning av verftenes gjennomsnittlige driftsmargin og oljeprisen (USD) i perioden 2006-2014 (CBC News, 2015)

Figur 18 viser at det er sterk korrelasjon mellom oppnådd driftsmargin og oljepris pr. fat, og at disse følger hverandre med et etterslep på omtrent ett år. Figuren illustrerer således at verftsbransjen som helhet er preget av sterke svingninger og at oljeprisen virker å påvirke alle verftsaktørene på en eller annen måte. Det presiseres her at oljeprisen spesielt vil påvirke de offshorerettede verftene, men også Norges økonomi generelt, hvilket i neste omgang vil påvirke samtlige aktører i bransjen. Siden råvareprisene på verdensmarkedet alltid vil variere til en viss grad, vil også verftenes prestasjoner variere, gitt fortsatt kraftig eksponering mot disse råvareprisene. Et annet moment som underbygger verftenes sykliske marked er antall kontraktsinngåelser de siste årene, vist i figur 19:



Figur 19: Kontraktinngåelser og verdi for den norske verftsbransjen (Skår, 2016)

Av figur 19 ser man at det er store svingninger hva gjelder antall nybyggingskontrakter i verftsbransjen, med en variasjon fra nesten 150 kontrakter i 2006 til kun 13 i 2009. Ved å synliggjøre en tydelig korrelasjon mellom verftenes driftsmargin og den globale oljeprisen samt fluktuasjonen i antall kontraktinngåelser, kan vi konkludere med at den norske verftsbransjen er svært konjunkturavhengig og syklisk. Dette bekreftes også av alle aktørene i vårt utvalg. «Vi opererer i en svært syklisk bransje og har derfor aldri det vi vil betegne som en normalsituasjon» (Informant A, 2016).

For aktørene i verftsbransjen er konsekvensen av å operere i et syklisk marked en varierende ordreinnngang og dermed også et varierende økonomisk resultat. En annen konsekvens av å operere i et syklisk marked er en svært ujevn arbeidsbelastning og kapasitetsutnyttelse blant aktørene, noe som i neste rekke medfører et behov for jevnlig opp- og nedskalering av arbeidskraft. Hvordan skipsverftene velger å løse dette i praksis vil vi diskutere i mer detalj under de politiske og juridiske rammevilkårene ettersom lovverket danner rammen for hvordan verftene som arbeidsgiver skal opptre i slike situasjoner.

Valutakurser

Som eksportbedrifter påpeker flere av verftsaktørene under intervjuene at valutakursene, herunder spesielt kronekursen, har en relativ stor påvirkning på deres lønnsomhet. Valutakursene vil virke inn på verftenes lønnsomhet på to måter. For det første vil valutakursene påvirke utenlandske rederes kjøpekraft når det kommer til norskproduserte fartøy. Det å kontrahere og bygge et nytt fartøy er en svært kostbar affære og man opererer som regel med ordreverdier på flere hundre millioner kroner. Da sier det seg nesten selv at til og med marginale endringer i valutakursene potensielt kan få en dramatisk innvirkning på

fartøyets pris og derav også verftenes bunnlinje. «*Selv om vi liker å tro at utenlandske redere kontraherer skip i Norge grunnet kvaliteten, må vi nok si at valutakursene også er av avgjørende betydning*» (Informant B, 2016). For det andre vil det relative styrkeforholdet mellom den norske kronen og utenlandsk valuta få en innvirkning på verftenes kostnader forbundet med innkjøp av varer og tjenester fra utenlandske eksportører. Generelt kan man si at en svak kronekurs er utelukkende positivt for de norske skipsverftene dersom de skal tiltrekke seg utenlandske kunder, men det er tilsvarende negativt når verftet må importere halvfabrikat fra utlandet. Samlet sett vil en lav kronekurs likevel være det som må sies å være mest lukrativt for skipsverftene i Norge.

Kreditttilgjengelighet og finansiering

Som skipsbygger må verftene som regel bære mye risiko og kostnader underveis i byggeprosessen, men dette vil avhenge av byggekontraktens utforming og innhold. Ved kontraktsinngåelse vil verftet og rederiet i fellesskap spesifisere hvordan betalingsplanen skal legges opp, og denne vil være definerende for når verftet mottar betaling. Betalingsplanen og herunder hvem som må bære størst risiko underveis i byggeperioden vil variere med syklusene i markedet. Dersom det eksempelvis er kjøpers marked, altså lavkonjunktur for verftene, vil rederiene kunne presse verftene til å ta brorparten av risikoen gjennom å ikke utløse hoveddelen av betalingen før visse milepæler er nådd i byggeprosessen. Derfor er verftene avhengig av en langsiktig og stabil finansiering for å kunne ta på seg oppdrag fra kundene. I tillegg vil den internasjonale konkurransen om å få prosjektfinansiering spille inn siden verftene konkurrerer mot alle andre bransjer og aktører om å få finansiering.

Samtlige aktører i vårt utvalg understreker viktigheten av finansiering og påpeker at dette er en svært stor utfordring i tider med lav økonomisk aktivitet. I slike tider tenderer bankene til å stramme inn sin utlånspolitikk og bli mer restriktive til å bære risiko forbundet med nyinvesteringer, noe som kan være problematisk for verftenes økonomiske vekst. Faktumet er at verftene enten må ha en solid eier eller høy egenkapital for å få lån i bankene (Informant C, 2016). Verft C påpeker blant annet at de har hatt mange gode og spennende prosjekter som kunne vært realisert, men at bankene har satt en stopper for dette fordi det kreves meget høy egenfinansiering av prosjektene. Bankenes rolle trekkes også frem av Verft B: «*De private bankene kan avgjøre om det blir signert en kontrakt eller ikke*» (Informant B, 2016). Det kan derfor virke som om verftene er svært avhengig av å ha et godt forhold til kredittinstitusjonene, og at bankene i siste instans sitter med makten til å avgjøre

hvilke prosjekter som blir gjennomført. Kredittilgjengeligheten kan dermed sies å ha stor innvirkning på verftenes inntjeningsgrunnlag, og i så måte har det også en viss påvirkning på lønnsomheten til de enkelte aktørene.

Kredittilgjengeligheten må imidlertid sees i sammenheng med de statlige støtteordningene Eksportkreditt Norge og GIEK som beskrives mer detaljert under de politiske og juridiske forholdene.

5.1.2 Politiske og juridiske forhold

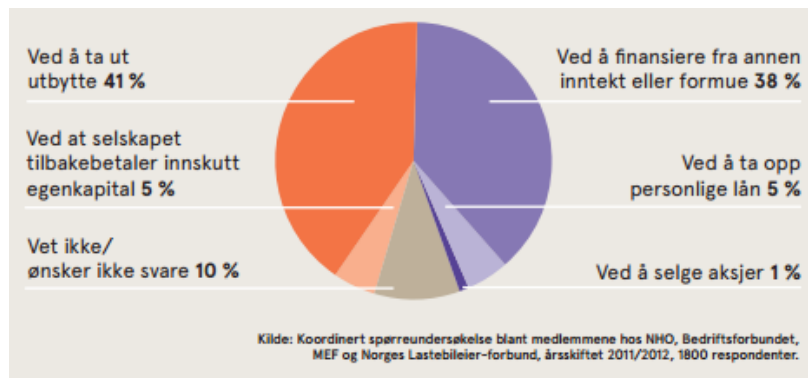
Norge er et demokratisk og stabilt land med en befolkning som i stor grad har tillit til det politiske systemet. Næringslivets rammevilkår må sies å være relativt forutsigbare og nøytrale, spesielt innenfor skatte- og avgiftspolitikken, hvilket skaper trygghet for det norske næringslivet. Dette reflekteres i Norges plassering på Verdensbankens årlige kåring av ulike staters næringsklima, hvor Norge de siste årene har ligget på topp 10 (Utheim, 2013).

Vi vil i det følgende redegjøre for de viktigste politiske og juridiske faktorene med en vesentlig innvirkning på bransjen i dag.

Det norske skatte- og avgiftsnivået

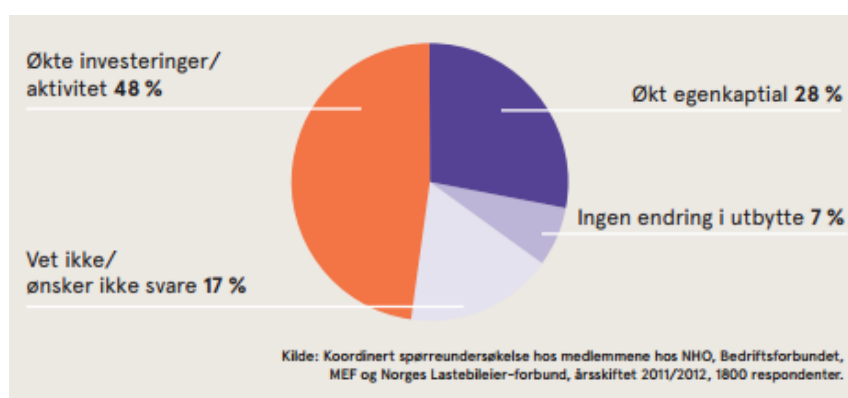
På like linje med de andre skandinaviske landene har Norge et relativt høyt skatte- og avgiftsnivå sammenlignet med andre land i OECD (Finansdepartementet, 2012). Selv om en rekke aktører mener det norske skatte- og avgiftstrykket er vel høyt, er det formuesskatten som oppleves som mest urettferdig og problematisk blant våre informanter. Formuesskatten, rettene sagt skatten på arbeidende kapital, er et svært omdiskutert tema og aktørene i den norske verftsbransjen har selvsagt sitt å si om denne. De fleste informantene i utvalget uttrykker sterke negative følelser omkring skatten: «*Eierne må ta ut utbytte fra selskap som ikke nødvendigvis tjener penger, bare for å betale formuesskatt*» (Informant A, 2016). Dette finner vi også evidens for i en større undersøkelse gjennomført av Alliansen for norsk privat eierskap⁷ som viser at fire av ti finansierer formuesskatten gjennom utbytte fra foretaket (Alliansen for norsk privat eierskap, 2012a).

⁷ Alliansen for norsk privat eierskap ble dannet i 2008 og består av 11 næringsorganisasjoner (Alliansen for norsk privat eierskap, 2012b).



Figur 20: De viktigste finansieringsformene av formuesskatt på næringstilknyttet kapital
(Alliansen for norsk privat eierskap, 2012a)

Selv om skatten ikke har en direkte påvirkning på den operative delen av driften, har den helt klart noe å si for eiernes mulighet til å investere og deres villighet til å ta risiko (Informant D, 2016). I konkurranse med utenlandskeide verft kan denne skatten tenkes å være både hemmende og urettferdig, all den tid det er en skatt ilagt kun norske kapitaleiere. Dette betyr at eierne av eksempelvis de to verftene Ulstein og Kleven må betale formuesskatt forbundet med sitt eierskap av verftene, mens de italienske eierne av de fem Vard-verftene i Norge ikke må det. Enkelte aktører hevder at en slik tapping av midler fra foretaket fungerer som et hinder for reinvestering og videre vekst, spesielt påvirker det investeringer innen forskning og utvikling. Overnevnte undersøkelse finner også at dette er den allmenne oppfatningen blant alliansens medlemsbedrifter, gjengitt i figur 21 (Alliansen for norsk privat eierskap, 2012a).



Figur 21: Næringsdrivendes alternativ til å betale formuesskatt på næringstilknyttet kapital
(Alliansen for norsk privat eierskap, 2012a)

Av de totalt 1800 respondentene svarer hele 76 prosent at uten formuesskatten ville de latt være å ta ut like mye utbytte og i stedet styrket foretakets egenkapital eller økt

investeringene i virksomheten. Selv om man vanskelig kan si noe bastant om formuesskattens betydning, virker det klart at de norske foretakene mener skatten har en negativ innvirkning på deres selskap.

Statlige støtteordninger

Det eksisterer en rekke statlige støtte- og garantiordninger som er ment å bidra positivt til driften og utviklingen av det norske næringslivet. Vi vil i det følgende trekke frem og redegjøre for de viktigste støtte- og garantiordningene for verftsbransjen, henholdsvis *Eksportkreditt Norge*, *Garantiinstituttet for Eksportkreditt (GIEK)* og *Innovasjon Norge*.

Eksportkreditt Norge er en statlig institusjon som på vegne av den norske stat tilbyr norsk næringsliv konkurransedyktig eksportfinansiering (Eksportkreditt Norge AS, 2016). Dette gjøres gjennom å tilby både norske og utenlandske selskap lån ved kjøp av varer og tjenester fra norske eksportører. Det vil si at finansieringsstøtten gjelder dersom utenlandske redere bygger i Norge eller kjøper skipsutstyr fra norske leverandører, men for norske redere gjelder finansieringsstøtten kun dersom de kjøper utstyr for installasjon på utenlandske verft (Astrup, 2016). Langsiktige og stabile finansieringsordninger kan tidvis være et knapphetsgode, spesielt i dårlige tider hvor de private bankene strammer inn på sin utlånspolitikk. Slik sett vil Eksportkreditt Norge kunne bidra til å holde oppe konkurransekraften til de norske eksportørene gjennom å tilby potensielle kunder en stabil finansieringsordning og derigjennom sikre at norske eksportbedrifter konkurrerer på like vilkår med eksportaktører i andre land. For at Eksportkreditt Norge skal kunne tilby finansiering må forvaltningsinstitusjonen GIEK og/eller én eller flere finansinstitusjoner med god kredittverdighet stille som garantist (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014). GIEK, som er underlagt Nærings- og fiskeridepartementet, er en forvaltningsbedrift som på vegne av den norske stat utsteder garantier (Garantiinstituttet for Eksportkreditt, 2016). Garantiene dekker både politisk og kommersiell risiko for hele eller deler av lån som er utstedt av enten private banker eller Eksportkreditt Norge. GIEKs handlingsrom reguleres av Regjeringen og Stortinget gjennom statsbudsjettet og en rekke andre styringsmekanismer som for eksempel regelverk og hovedinstrukser. Handlingsrommet reguleres også av internasjonale regler for like konkurransevilkår, etablert gjennom blant annet EØS-avtalen og verdens handelsorganisasjon (WTO). Av denne grunn vil GIEKs midler kunne variere fra år til år, noe som kan gi utslag på antall lån de har mulighet til å garantere.

Majoriteten av aktørene i vårt utvalg benytter tilbudene fra Eksportkreditt og GIEK gjennom blant annet å sette sine kunder i kontakt med disse. Det er av vår oppfatning at skipsverftene ofte er svært avhengig av denne typen ordninger for å dra i land viktige kontrakter. Denne oppfatningen støttes fullt ut av administrerende direktør i Norske Skipsverfts Salgs- og Markedsorganisasjon, Birger Skår, som påpeker at det har vært tider hvor norsk verftsindustri kunne gått under om det ikke hadde vært for GIEK og Eksportkreditt Norge (Skår, 2016). Likevel erfarer flere av verftene at lovverket og reguleringene knyttet til GIEK og Eksportkreditts låne- og garantipolitikk fører til uheldige konsekvenser. Slik lovverket er utformet i dag gis det ikke støtte og lånegaranti for bygging av skip i Norge, med unntak av bygging av offshorerelaterte fartøy hos norske verft (Astrup, 2016). Dette betyr at det gis støtte og garanti for bygging av offshorerelaterte fartøy, men tilsvarende støtte gis ikke til bygging av eksempelvis fiske- og brønnbåter. I praksis fører dette til at dersom en norsk reder ønsker å kontrahere et hvilket som helst offshore-fartøy vil han ha muligheten til å søke om finansieringsstøtte på lik linje med utenlandske redere, mens en fiskebåtreder ikke vil ha samme mulighet. På denne måten fører retningslinjene til en kraftig favorisering av ett segment, hvilket etter vårt syn gir uheldige vridningseffekter og er en ulempe for ikke-offshorerelaterte aktører.

En annen side av det samme lovverket er at norske redere indirekte gis incentiver til å kontrahere ikke-offshorerelaterte fartøy hos utenlandske fremfor norske verft. Bakgrunnen for dette er at det gis støtte og lånegaranti for alt av norskprodusert skipsutstyr som norske bedrifter eksporterer til utenlandske verft, men ikke når samme utstyr selges til et verft i Norge (Informant E, 2016). Eksempelvis vil en norsk reder som kontraherer en fiske- eller brønnbåt i utlandet kunne motta støtte og lånegaranti på alt skipsutstyret som kommer fra norske utstyrsleverandører, mens denne støtten og garantien bortfaller dersom redere kontraherer samme skip hos et verft i Norge. Årsaken til dette bortfallet er at transaksjonen av skipsutstyret er en såkalt innenlandsk transaksjon og utløser således ikke muligheten til finansieringsstøtte og lånegaranti. Et slikt incitament er naturligvis svært uheldig for hele den norske verftsbransjen og fører til en kraftig konkurranseulempe for de norske skipsverftene. Det er som et av verftene innenfor fiske- og brønnbåt segmentene sier: «*Vi risikerer å havne i bakevjen før vi i det hele tatt har startet å konkurrere mot de utenlandske verftene*» (Informant E, 2016). Eksportkreditt Norge bekrefter over telefon at dagens retningslinjer har de overnevnte uheldige virkninger, men opplyser samtidig at de i samarbeid med GIEK og Innovasjon Norge jobber bevisst for å endre vilkårene slik at

støtteordningene fremmer hele det norske næringslivet, og ikke favoriserer kun ett segment (Astrup, 2016).

Innovasjon Norge er en statlig institusjon med formål om å være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere næringsutvikling i hele landet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014). Hovedtanken bak Innovasjon Norge er å være en fasilitator for bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og bidra til at mulighetene som ligger i de ulike regionene i Norge utnyttes (Innovasjon Norge, 2016). Basert på samfunnets fremtidige behov og Norges naturlige fortrinn har Innovasjon Norge valgt å prioritere syv ulike sektorer, hvor den maritime sektoren er en av disse. Innovasjon Norge tilbyr en rekke tiltak til den maritime næringen, men vi vil spesielt trekke frem SkatteFUNN-ordningen som er en rettighetsbasert skattefradragsordning for kostnader forbundet med forskning og utvikling (Norges forskningsråd, 2013). Ordningen er et samarbeid mellom Innovasjon Norge og Norges forskningsråd og er ment å motivere det norske næringslivet til å styrke sin satsing på FoU. Viktigheten av Innovasjon Norge og dets virkemiddelapparat varierer naturligvis etter i hvor stor grad de enkelte verftsaktørene fokuserer på forskning og utvikling. Vår erfaring er imidlertid at disse hjelpemidlene er mest benyttet av de større aktørene i bransjen som har de finansielle musklene som skal til for å drive innovasjonsarbeid.

Allmenngjøringsloven

Allmenngjøringsloven (1993) har som formål å sikre at utenlandske arbeidstakere får likeverdige vilkår med de norske arbeidstakerne, og er således ment å forhindre sosial dumping. Allmenngjøringsloven krever at bedrifter som opererer uten tariffavtaler på en del områder må allmenngjøre lønns- og arbeidsvilkår på lik linje med tariffbundne bedrifter (Sandnes & Bakke, 2014). Ulike næringers spesifikke minstekrav til lønns- og arbeidsvilkår er nærmere fastsatt i tilhørende forskrifter til allmenngjøringsloven. For skips- og verftsindustrien ble allmenngjøring først vedtatt ved forskrift 6.oktober 2008, og har siden den gang vært gjeldende (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2012). Forskriften regulerer blant annet hva skipsverftene som minimum må gi i lønn til de utenlandske arbeiderne, samt nødvendig kompensasjon av reise, kost og losji (Forskrift om allmenngjøring av Industrioverenskomsten m.m., 2014).

Det er imidlertid viktig å påpeke at NHO ved flere anledninger har frembragt kraftige innsigelser mot overnevnte forskrift og påpekt at det ikke foreligger grunnlag for

allmenngjøring (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2012). På bakgrunn av dette reiste åtte verft, med støtte fra NHO og Norsk Industri, i 2009 sak mot staten ved Tariffnemnda (Arbeidsdepartementet, 2013). Sakens kjerne var om utenlandske arbeidere i verftsindustrien med allmenngjort minstelønn også skulle få dekket utgifter til reise, utenbystillegg, kost og losji. Verftene på sin side mente dette ville hindre de fra å drive lønnsomt i Norge, mens Staten mente dette var nødvendig for å hindre sosial dumping. Etter flere runder i det norske rettssystemet gav Høyesterett våren 2013 staten medhold på alle punkter. I ettertid sendte NHO en klage til ESA⁸, som overvåker EØS-avtalen, med påstand om at Høyesteretts avgjørelse var i strid med den gjeldende EØS-avtalen (Rønning, 2014). I skrivende stund er saken ennå ikke formelt avsluttet i ESA og følgelig er ikke en endelig konklusjon truffet. Inntil videre må derfor verftene forholde seg til at forskriften er gjeldende.

Våre undersøkelser viser at alle skipsverftene i utvalget benytter en eller annen form for ekstern arbeidskraft, hvor brorparten av disse er utenlandske statsborgere. Andelen ekstern arbeidskraft utgjør ofte langt over 100 prosent av antall faste ansatte, men varierer fra aktør til aktør. «*I fjor hadde vi på det meste tre ganger så mange innleide arbeidere som vi hadde faste ansatte*» (Informant B, 2016). Dette impliserer at endringer i lønns- og arbeidsvilkårene til den eksterne arbeidskraften vil få store konsekvenser for verftenes kostnadsstruktur. Allmenngjøringen har gjort at bruk av ekstern arbeidskraft er blitt vesentlig mer kostbart, hvilket har hatt spesielt stor innvirkning på verftsnæringen. Effektene av allmenngjøringen synes å være en dreining i verftsaktørens praksis fra direkte innleie av arbeidskraft til kjøp av hele entrepriser. Direkte innleie betyr at verftene leier inn et visst antall arbeidere direkte på timebasis og at disse arbeiderne i praksis vil fungere som om de var faste ansatte på verftet. Kjøp av entrepriser vil si at verftet i stedet kjøper selve utførelsen av et bestemt arbeid, det vil si at man eksempelvis kjøper en komplett installasjonsjobb fra en underleverandør. Noen få aktører har også forsøkt å unngå effektene av allmenngjøringen ved å etablere egne bemanningsselskap.

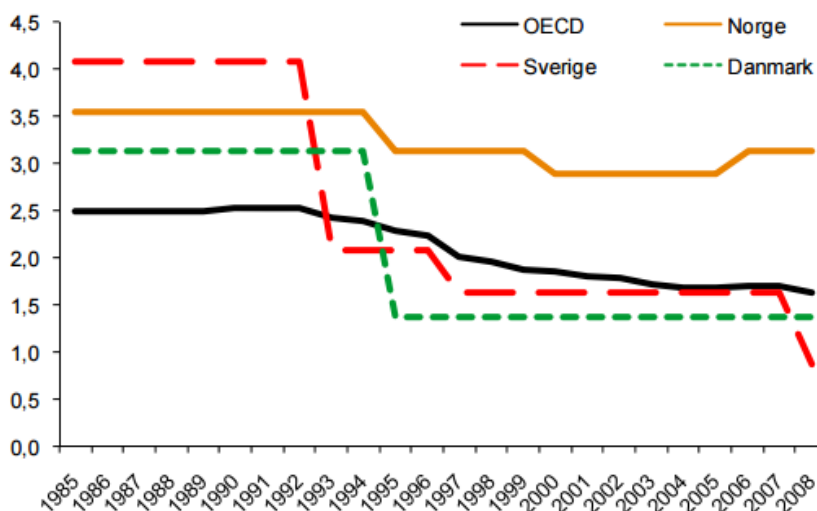
Arbeidsmiljøloven

Den norske Arbeidsmiljøloven gjelder for de fleste arbeidsforhold i både privat og offentlig sektor (Arbeidsmiljøloven, 2005). Lovens formål er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015). Arbeidsmiljøloven har

⁸ EFTA Surveillance Authority (ESA) er det europeiske frihandelsforbundets egne overvåkningsorgan.

stor innvirkning på den norske verftsbransjen, mye grunnet bransjens praksis om flittig bruk av såkalt innleid arbeidskraft. Verftsnæringen påvirkes spesielt av lovens §§ 14-9, 14-12 og 14-13 som knytter seg til adgangen til midlertidig ansettelse og innleie av arbeidskraft. Slik som lovverket foreligger i dag virker det å gi en solid og forutsigbar trygghet for arbeidstakere som er ansatt midlertidig i et foretak, men lovverket kan på den andre siden føre til relativt uheldige virkninger for verftsbransjen. Dersom verftene skulle drevet med direkte innleie av arbeidskraft i tråd med overnevnte paragrafer, ville dette trolig blitt for kostbart i lengden. Årsaken er at loven begrenser lengden, omfanget og hyppigheten av midlertidige ansettelser på en slik måte at begrensningene ikke er forenelige med verftsbransjens varierende behov for arbeidskraft. Dette vil naturligvis være problematisk for skipsverftene, all den tid verftene er avhengig av å ha en fleksibel organisasjon for å operere i et marked preget av hyppige opp- og nedturer.

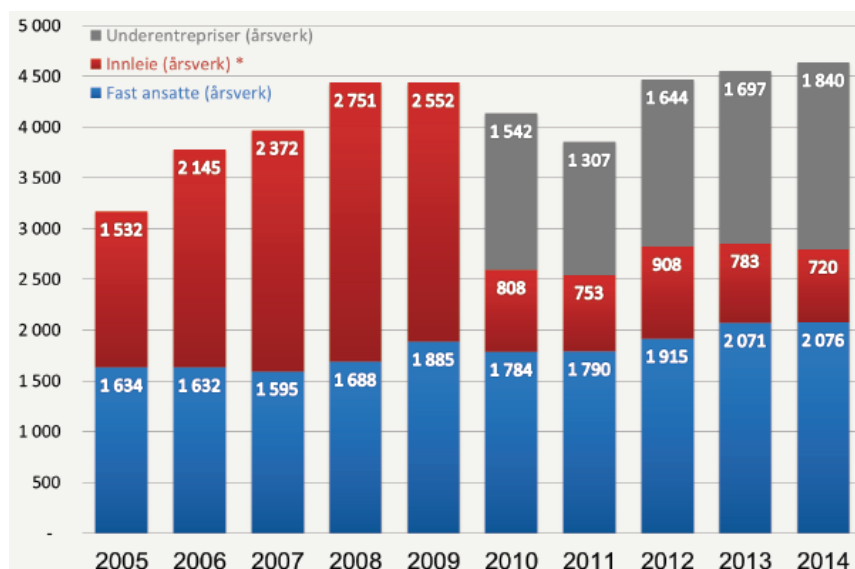
Et annet moment som trekkes frem av flere aktører i vårt utvalg er konsekvensene av et sterkt og rigid stillingsvern samt effektene av de norske permitteringsreglene. Generelt sett kan det sies at et sterkt stillingsvern er et gode for arbeidstakerne i landet, men det kan også anføres at et sterkt stillingsvern kan føre til uheldige konsekvenser på arbeidsgivers hånd. Med dette menes at arbeidsgiverne må opptre mer restriktivt når det kommer til ansettelser siden et sterkt stillingsvern vil kunne problematisere avgangen av arbeidskraften på et senere tidspunkt. Som figur 22 illustrerer er stillingsvernet for midlertidige ansettelser spesielt sterkt i Norge. De siste 20 årene har Norge faktisk hatt det sterkeste stillingsvernet for midlertidige ansettelser i hele OECD (Econ, 2010).



Figur 22: OECDs indeks for stillingsvern for midlertidige jobber. Høyere tall indikerer sterkere regulering (Econ, 2010)

For verftsneringen som er sterkt avhengig av en fleksibel organisasjonsstruktur i den forstand at de relativt raskt må kunne opp- og nedskalere sin arbeidskapasitet etter ordreinngangen, vil et såpass rigid stillingsvern skade nettopp denne fleksibiliteten. Flere av aktørene i vårt utvalg trekker frem dagens permitteringsregler som en hemske for fleksibiliteten denne næringen er avhengig av. Regjeringen har imidlertid varslet en reversering av innstrammingene de foretok i 2014 slik at permitteringsreglene fra 1.juli 2016 er tilbakeført til tidligere nivå (NTB, 2015), noe verftsaktørene er svært positive til.

Samlet sett har bestemmelsene i både Arbeidsmiljøloven og Allmenngjøringsloven stor innvirkning på bransjepraksis hva gjelder valg av ansettelsesmodell og antall ansatte. Bestemmelsene, slik de foreligger i dag, har medført at aktørene i bransjen omtrent utelukkende foretar innleie av arbeidskraft gjennom kjøp av entrepriser. Dette støttes av funnene i Møreforsknings klyngeanalyse fra 2014, vist i figur 23.



Figur 23: Sysselsetting ved skipsverftene i den maritime klyngen på Møre (Oterhals, Hervik, & Bergem, 2014).

Av figur 23 ser man at næringen i 2010 gikk over til å primært benytte entrepriser som en delvis erstatning for innleid arbeidskraft. Siden kjøp av entrepriser er regulert i avtalerettslig lovverk unngår næringen i stor grad overnevnte bestemmelser. Samtidig er det vår oppfatning at bransjen opererer med et minimumsnivå av faste ansatte for å unngå et strengt oppsigelsesvern, og således bruker entrepriser etter behov på hvert enkelt prosjekt. Vi finner også dekning for vår påstand hos verftsaktør A: «Vi ønsker å operere med et minimum antall faste ansatte og møte svingninger i markedet gjennom bruk av entrepriser. Vi ønsker å leie inn arbeidere til alt som ikke er kjernevirksomhet» (Informant A, 2016).

5.1.3 Oppsummering av makroomgivelsene

Som overnevnte analyse viser påvirkes den norske verftsbransjen i stor grad av økonomiske, politiske og juridiske forhold. Innenfor de økonomiske forholdene virker det å være råvareprisene og herigjennom syklusene som har størst innvirkning på verftenes økonomiske prestasjoner. I tillegg vil kreditttilgjengeligheten i markedet være av avgjørende betydning for hvorvidt verftene i det hele tatt kommer i posisjon til å tjene penger. Hva gjelder de politiske rammebetingelsene kan betydningen av statlige støtteordninger som Eksporthkreditt og GIEK trekkes frem. Det synes avgjørende for næringens utvikling og overlevelse at slike støtteordninger eksisterer. De juridiske rammebetingelsene må sies å legge relativt kraftige føringer på hvordan verftene velger å organisere foretaket når det kommer til arbeidskraften, og har i så måte stor betydning for verftenes kostnadsstruktur.

5.2 Analyse av bransjen

En bransjeanalyse gir en oversikt over verdikaprings- og verdiskapingspotensialet i en spesifikk bransje, og herigjennom lønnsomhetsnivået i den aktuelle bransjen. Verftsbransjen er en kompleks og nyansert bransje hvor mange faktorer kan sies å ha innvirkning på relasjonene og samhandlingen mellom verft, leverandør og kunde. Virkeligheten i denne næringen er sammensatt og intrikat, og det vil derfor være lite hensiktsmessig å la bransjeanalysen begrenses av forenklede rammeverk ment for rene samlebandsbedrifter. Vi har derfor i det følgende valgt å kun bruke rammeverkene som et veiledende fundament og basert bransjeanalysen på en kombinasjon av de modellene for bransjeanalyse som er presentert i kapittel to, jfr. utredningens forklaringsmodell illustrert i kapittel 2.7. På denne måten mener vi analysen blir mer informativ og interessant, og gir et mer helhetlig bilde av en svært kompleks og tidvis uoversiktlig bransje.

I dette kapittelet vil vi presentere de bransjeforholdene vi anser for å være av størst betydning for verftsbransjens lønnsomhet. Først vil vi diskutere leverandørene og deres forhandlingsmakt og reservasjonspriser, deretter følger en tilsvarende analyse av kundene. Avslutningsvis diskuteres rivaliseringen mellom aktørene i bransjen og hvordan samarbeid på tvers av verdikjeden kan ha en innvirkning på bransjens lønnsomhetspotensial.

5.2.1 Leverandørenes forhandlingsmakt og reservasjonspriser

Forhandlingsmakt

Leverandørenes forhandlingsmakt avhenger av antall leverandører som konkurrerer i markedet, størrelsen på disse og deres markedsrett. Et skip består av endeløst mange ulike komponenter og følgelig har skipsverftene svært mange leverandører å forholde seg til. Som hovedregel kan man si at jo mer komplekst et skip er, jo flere leverandører har vært inne i byggeprosessen for å ferdigstille skipet. Det er likevel slik at enkelte leverandører har langt større betydning enn andre for byggingen og ferdigstillingen av komplekse fartøyer.

På leverandørsiden kan man grovt skille mellom leverandører som leverer hovedkomponenter og delkomponenter, hvor leverandører av førstnevnte kategori er de mest sentrale. En hovedkomponent kan for eksempel være skipets skrog eller fremdriftssystem, mens en delkomponent kan være alt fra toaletter til redningsvester. Verdimessig utgjør leveranser fra leverandører av hovedkomponenter en stor del av skipets totale ordreverdi. På grunn av produktenes høye anskaffelseskost er det avgjørende for verftene å ha en god relasjon med disse leverandørene, både for å sikre god kvalitet og konkurransedyktige priser.

Leverandørenes forhandlingsmakt avhenger av hvor store de er, både med tanke på geografisk lokalisering av servicefasiliteter og antall konkurrenter innenfor samme segment. Antall leverandører varierer mye innenfor hver enkelt gruppe av utstyrskomponenter. En komponenttype kan eksempelvis ha flere hundre små leverandører med relativt lav forhandlingsstyrke, mens markedet for en annen komponent kan domineres av et fåtall globale kjemper med mye markedsrett, eller være så spesialisert og nisjepreget at det er få leverandører av den grunn. I tråd med både teori og empiri vil en leverandørs forhandlingsmakt styrkes dersom denne leverandøren sitter på essensiell spesialkompetanse som få andre kan levere. Det viser seg også å være svært viktig for rederiene, altså verftenes kunder, at leverandørene har fasiliteter som er lett tilgjengelig ved behov for service og vedlikehold (Informant D, 2016). Dette fordi skipene opererer over hele verden og rederiene ønsker å minimere både tid og kostnad forbundet med vedlikehold. Leverandører som for eksempel Rolls-Royce Marine har derfor en strategisk fordel av å være en global aktør som kan yte service på sine komponenter over hele verden (Rolls-Royce Marine, 2016). Isolert sett mener vi derfor at dette styrker globale aktørers forhandlingsmakt overfor verftene, spesielt siden en global tilstedeværelse vil gjøre leverandørene mer attraktive ovenfor rederiene, all den tid det er rederiene som til syvende og sist bestemmer.

Et annet moment som viser seg å ha potensielt stor innvirkning på leverandørens forhandlingsmakt er verftenes størrelse og herunder verftets produksjonsfrekvens. Store verft med en eller annen form for «serieproduksjon» kjøper inn varer langt oftere eller i større kvanta enn mindre verft, noe som gjør slike verft mer betydningsfulle overfor den enkelte leverandør. Mindre verft som har lavere gjennomstrømning av skip, kan derfor hevdes å være mindre betydningsfulle for enkeltleverandørene. Dersom man isolert ser på leverandørens forhandlingsmakt i lys av verftenes størrelse kan den sies å være tosidig – svakere overfor store verft, og sterkere overfor mindre verft.

Informantene i vårt utvalg påpeker også at styrken på leverandørmakten i stor grad påvirkes av hvorvidt verftet har eget skipsdesign eller ikke. «*Det er en utrolig stor fordel for oss å ha eget design siden vi da har større frihet i valg av komponenter og dermed leverandører*» (Informant D, 2016). Som designer har verftene større mulighet til å selv definere hvilke komponenter og herunder leverandører som egner seg best for det aktuelle designet de leverer, noe som kan styrke verftets forhandlingsposisjon overfor leverandørene. Ved bruk av design fra eksterne aktører, det være seg skipskonsulenter eller lisens fra andre verft, er gjerne deler av leverandørlisten i stor grad allerede forhåndsdefinert (Informant E, 2016). I seg selv vil dette kunne svekke verftenes forhandlingsposisjon overfor leverandørene. Dersom verftet eksempelvis får tilslag på et byggeprosjekt hvor designet er utarbeidet av en ekstern aktør, vil rederiet og/eller designselskapet sitte med mye av forhandlingsmakten overfor både leverandør og verft.

Leverandørmakten i bransjen er med andre ord varierende og avhenger av flere ulike forhold. Bildet er dermed ikke entydig når det gjelder leverandørens grad av påvirkning, men kan likevel sies å være et sted mellom lav og moderat. Faktumet er at verftenes kunde ofte dikterer og bestemmer etter egne preferanser hvilke leverandører som skal benyttes når de kontraherer et skip.

Reservasjonspriser

Leverandørens reservasjonspriser er den laveste prisen leverandørene vil være villige til å godta for sitt produkt eller tjeneste. Enhver leverandør vil som et minimum kreve å få dekket sine variable kostnader, men vil naturligvis ønske fortjeneste på lik linje med alle andre profittmaksimerende aktører. I tråd med Lien & Jakobsens (2015) anbefalinger velger vi i det videre å kun fokusere på hovedleverandørene, altså de leverandørene som utgjør en vesentlig andel av et verfts totale varekostnader.

Verftsbransjens leverandører opererer tilsynelatende med mer eller mindre faste priser, men prisene tenderer likevel til å variere i takt med verftsbransjens økonomiske sykluser. I dårlige tider virker det å være en felles forståelse mellom verftene og leverandørene at alle må ta sin del av de nødvendige priskuttene for å overleve (Informant E, 2016). Samtidig kan det innvendes at færre nybygg grunnet nedgangstider i markedet vil kunne komme verftene til gode i form av sterkere priskrig blant leverandørene.

I tillegg må det fremheves at relasjonen og forhandlingsstyrken mellom verftet og leverandørene er av stor betydning. Samtlige verftsaktører trekker frem den relasjonelle kontakten med leverandørene som særdeles viktig, spesielt relasjonen med de lokale leverandørene: «*Det er enklere å føle ansvar for det man skal levere hvis man møter motparten på butikken eller fotballtrening*» (Informant B, 2016). Dette støttes av Møreforskning som i sin klyngeanalyse finner at relasjonen mellom verft i Møre og Romsdal og norske utstysleverandører er meget sterk, faktisk like sterk som relasjonen mellom verftene og deres kunder (Oterhals et al., 2014). Enkelte verftsaktører virker å være svært opptatt av å benytte lokale leverandører mest mulig, selv om disse aktørene ikke nødvendigvis alltid har konkurransedyktige priser.

Vår plikt er å støtte de som ligger rundt oss – vi vil ta vare på klyngen. Selv om lokale leverandører kan være dyrere enn andre, benytter vi gjerne disse. Dette gjør vi av den enkle grunn at vi ønsker å holde lokalmiljøet oppe. (Informant E, 2016)

Dette kan være med på å heve reservasjonsprisen til lokale leverandører, og dermed potensielt redusere verftenes fortjenestegrunnlag. Likevel er det slik at det eksisterer mange utstysleverandører både nasjonalt og internasjonalt (Oterhals et al., 2014). Selv om disse varierer i både størrelse og forhandlingsstyrke, mener vi leverandørmarkedet hovedsakelig er preget av relativt sterk konkurranse og følgelig også lave priser.

5.2.2 Kundens forhandlingsmakt og reservasjonspriser

Forhandlingsmakt

Kundenes forhandlingsmakt vil på lik linje med leverandørmakten avhenge av deres størrelse og antall. Kunden kan utøve makt ved å redusere sin betalingsvilje eller kreve høyere kvalitet – alt på bekostning av verftsbransjens lønnsomhet. De norske skipsverftene har kunder fra både inn- og utland, og antall potensielle kunder er derfor stort. Dette kan i seg selv tale for en lav kundemakt, dog er verftsbransjen noe mer kompleks enn som så. De

norske verftene konkurrerer om å kapre kontraktene i markedet og kjemper dermed om å levere den mest gunstige totalpakken. Hvert eneste byggeoppdrag et verft vinner er et resultat av en lang og tidkrevende prosess hvor verftet har utkonkurrert rivalene på alt fra pris og kvalitet til leveringstid og utstyrspakker. Dette påvirker forhandlingsstyrken og medfører at rederiene ofte kan «velge og vrake» mellom de verftene som konkurrerer om kontraktene, spesielt når det er dårlige tider for verftsindustrien.

Videre ser det ut til at styrkeforholdet mellom kunden og verftet endrer seg etter de økonomiske tidene, forklart gjennom den generelle økonomiske lærdommen om tilbud og etterspørsel. Med dette menes at i en kraftig oppgangskonjunktur med påfølgende kontraheringsboom vil verftene naturlig nok ha mindre ledig kapasitet for nye oppdrag og følgelig vil de også sitte med mer av makten ved forhandlingsbordet. Vi vil derfor påstå at redere som ønsker å kontrahere skip i gode tider må belage seg på i større grad å kontrahere skipet på verftenes premisser. På motsatt side vil rederne sitte med nær all makt i nedgangstider hvor verftene kan virke nærmest desperate etter nye oppdrag.

Før kontraktsinngåelse har rederne stort sett all makt i og med at de bestemmer hvilket verft en skal inngå kontrakt med. Etter at kontrakten er signert, reguleres dette normalt i en kontrakt som heter Skip 2000 som er noenlunde balansert mellom verft og reder. Men denne makten varierer selvsagt etter markedsforholdene. Tidligere var det selgers marked, nå er det kjøpers marked. (Informant C, 2016)

Selv om kundens forhandlingsmakt vil variere med de økonomiske tidene må verftsbransjen sies å være preget av forhandlingssterke kunder. Dette forsterkes av det faktum at kundene bestemmer en stor del av komponentene på skipet de kontraherer, og herigjennom bestemmer flere av leverandørene som skal levere til verftet (Informant E, 2016). Dette er med på å trekke opp kundenes forhandlingsmakt fordi verftene i stor grad må akseptere disse betingelsene dersom de ønsker kontrakten. Et annet moment som trekkes frem blant våre informanter er viktigheten av relasjonen mellom rederiene på den ene siden og verftet på den andre. «Vi leverer tross alt svært dyre produkter, og derfor er det ekstra viktig at kunden er trygg på at vi leverer til riktig pris, tid og kvalitet. Relasjoner er svært viktig» (Informant C, 2016). En god relasjon er også av stor betydning for å øke sannsynligheten for gjenkjøp fra samme reder som verftet på et tidligere tidspunkt har levert skip til (Informant D, 2016). Gode relasjoner kan dermed sies å gi kundene sterkere incentiv til å velge verftet igjen ved en senere anledning. Olympic-reder Stig Remøy understreker viktigheten av gode relasjoner

i Klevens jubileumbok: «*Det handler om forståelse og tillit mellom verft og rederi slik at begge vet hvor de har hverandre. Det er litt av nøkkelen, og en av årsakene til at vi har kommet tilbake til Kleven såpass mange ganger*» (Myren, 2015). På den andre siden vil svake eller dårlige relasjoner være en hemsko for videre samarbeid. Selv om en god relasjon i seg selv ikke direkte svekker kundens forhandlingsmakt, er det et elementært forhold som må ligge til grunn for et godt og varig samarbeid. Herigjennom vil gode relasjoner kunne bidra til at verftet oppnår et godt renommé i markedet og således bli mer ettertraktet av andre redere i samme marked. På denne måten øker også verftets inntektsgrunnlag.

Samtlige av våre informanter konkluderer med at det er kunden som sitter med nær all forhandlingsmakt overfor verftene, men også indirekte overfor utstyrsleverandørene. Vi vil derfor hevde at det vil være formålstjenlig for verftene å forsøke å styrke sin posisjon overfor kundene, og slik sett også redusere kundens forhandlingsmakt.

Reservasjonspriser

Kundens reservasjonspris, også kalt betalingsvilje, er den maksimale prisen kunden er villig til å betale for et fartøy. Norske skipsverft har de siste tiårene bygget svært komplekse fartøy, skreddersydd etter kundens ønske og behov (Norges Rederiforbund, 2014). Det som gjør den norske verftsbransjen lite sammenlignbar med andre mer standardiserte bransjer er etter vår mening at fartøyene som bygges sjeldent er identiske. Kundens betalingsvilje vil derfor være vanskelig å anslå og vil avhenge av en rekke faktorer som skipets størrelse, design, utstyrsnivå, ytelse og bruksområde. En reders betalingsvilje vil derfor naturligvis variere fra skipstype til skipstype, men også innenfor samme kategori. Enkle skip med minimalt av tilleggsutstyr har selvsagt en lavere reservasjonspris enn skip med mer kompleks innredning og høyteknologiske løsninger.

På lik linje med alle andre profittmaksimerende aktører er også rederiene avhengig av å tjene penger for å kunne foreta nyinvesteringer. Rederienes betalingsvilje kan derfor sies å være avhengig av hvor lønnsomt det er å eie og drifte ett nytt skip i et bestemt segment. På denne måten kan en si at rederienes reservasjonspriser til en viss grad korrelerer med konjunktorene i shipping-markedet og herigjennom fraktratene, jfr. kapittel 5.1.1. En reders betalingsvilje for et nytt skip kan forenklet sies å være en funksjon av skipets fremtidige bidrag til rederens verdiskaping i sitt respektive marked. Dersom fraktratene for ankerhåndtering har vært høye over lengre tid, vil rederens betalingsvilje for et nytt ankerhåndteringsskip ventelig være tilsvarende høyt. Flere av informantene påpeker i denne

sammenheng også at det blir viktigere og viktigere å fokusere på hva rederienes kunde ønsker, altså hva petroleumsselskapene eller oppdrettsselskapene ønsker. Dette fordi det tross alt er disse som i siste instans påvirker rederienes potensielle inntjening i markedet.

«De siste årene har kundens kunde fått mer og mer makt. Det har derfor blitt viktigere for oss å forstå hva kunden og ikke minst hva kundens kunde ønsker. Dersom vi kan skape et fartøy som gjør at rederiet får oppdraget med sin kunde, har vi lykkes». (Informant A, 2016)

På bakgrunn av det overnevnte vil vi hevde at kundens betalingsvilje i all hovedsak kan defineres ut fra nybyggets fremtidige bidrag til rederienes lønnsomhet. Vi vil derfor påstå at rederienes betalingsvilje følger de økonomiske svingningene og trendene i shipping-markedet. Et rederis forventninger om fremtidig markedsutvikling og inntjeningspotensial vil dermed være avgjørende.

5.2.3 Rivalisering og samarbeid

Intern rivalisering

Den interne rivaliseringen i verftsbransjen bestemmes ut fra hvor sterk konkurranseintensiteten i bransjen er, styrken på kunde- og leverandørmakten og hvorvidt det eksisterer en trussel fra potensielle inntrengere eller substitutter. Med intern rivalisering menes konkurransen mellom verftene i den norske verftsbransjen. Vi har i vår analyse valgt å fokusere på forhandlingsstyrken til leverandørene og kundene ettersom det etter vår mening ikke foreligger noen reell trussel fra hverken inntrengere eller substitutter. I fravær av nære substitutter og potensielle inntrengere vil rivaliseringen blant aktørene i verftsbransjen reduseres, alt annet like. På den andre siden vil kundenes høye forhandlingsmakt sette press på konkurransen i bransjen og føre til en sterkere intern rivalisering. Ut fra dette ender vi opp med en moderat samlet påvirkning fra de fire overnevnte forholdene på rivaliseringen blant aktørene i bransjen. Sammenhengen er vist i tabell 6.

Konkurransfaktor	Styrke
Trussel fra inntrengere	<i>Lav</i>
Trussel fra substitutter	<i>Lav</i>
Kundenes forhandlingsmakt	<i>Høy</i>
Leverandørenes forhandlingsmakt	<i>Lav til moderat</i>
Intern rivalisering	<i>Moderat</i>

Tabell 6: Oppsummering av Porters fem konkurransekrefter

Påstanden om en moderat intern rivalisering støttes av aktørene i utvalget, men de poengterer samtidig at konkurranseintensiteten i stor grad påvirkes av de økonomiske tidene. En oppgangskonjunktur innenfor et bestemt segment vil føre til at flere aktører ønsker å operere innenfor dette segmentet, og konkurranseintensiteten vil følgelig forsterkes (Informant E, 2016). Dette finner vi evidens for de siste 10-15 årene hvor mange verft, også de som tradisjonelt har operert i andre markeder, har valgt å bygge offshorefartøy. Mye tyder derfor på at gode tider innenfor et segment vil øke rivaliseringen i dette segmentet og redusere rivaliseringen i andre segment. Likevel vil gode økonomiske tider føre til at de fleste verftene har fulle ordrebøker og følgelig vil rivaliseringen i bransjen som helhet reduseres. Gode tider kan dermed hevdes å ha en tosidig påvirkning på bransjens totale konkurranseintensitet.

I motsetning til de gode tidene vil en lavkonjunktur føre til hard konkurranse og sterk rivalisering blant aktørene siden det da er færre kontrakter å konkurrere om. Dette er også på linje med Porters (1980) teori som anfører at en lav vekst medfører økt intern rivalisering. Denne effekten ser man tydelig i dagens marked hvor det er færre kontrakter å kjempe om og de fleste verftsaktørene har problemer med å fylle ordrebøkene (NTB, 2015b). «Vi som tradisjonelt har operert innenfor fiskeri- og brønmarkedet merker den økte konkurransen fra de store offshoreeksponerte verftene som nå ønsker å omstille seg til våre segment. Derfor spiller vi i dag mot A-laget av skipsverft i Norge» (Informant D, 2016). Svake økonomiske tider innenfor ett segment vil således øke konkurranseintensiteten i øvrige segment og derav bidra til redusert lønnsomhet for aktørene i bransjen.

Ifølge Porter (1980) påvirkes konkurranseintensiteten i en bransje også av produkt differensieringen, hvor en høy grad av produkt differensiering vil svekke den interne rivaliseringen. Våre analyser finner imidlertid at dette ikke nødvendigvis er overførbart til verftsbransjen, selv om produkt differensieringen i bransjen er relativt høy. Flere av utvalgets informanter trekker frem at ønsket om å skille seg ut gjennom produktlinjen faktisk øker den interne rivaliseringen. Dette kan forklares ved at det norske markedet i stor grad består av komplekse og tekniske fartøy, og at det derfor vil være viktig for hvert enkelt verft å tilstrebe en eller annen form for differensiering. Det konstante jaget om å skille seg ut, enten det er gjennom et unikt design eller miljøvennlige løsninger, fører til økt rivalisering og ifølge enkelte aktører hemmelighold i næringen (Informant E, 2016). Et annet forhold som også forsterker den interne rivaliseringen er bransjens høye utgangsbarrierer. Et skipsverft krever mye kapital i form av maskiner, eiendom og bransjespesifikk kompetanse, noe som ikke uten videre kan overføres til andre formål. Ofte er også verftene såkalte hjørnesteinsbedrifter i et lite lokalsamfunn, hvilket legger et indirekte press, spesielt på de lokale eierne, til å opprettholde drift og sysselsetting. Dette kan etter vårt syn betegnes som en psykologisk utgangsbarriere som indirekte kan bidra til økt intern rivalisering i verftsbransjen. På den andre siden er skipsverftene i Norge av svært ulik størrelse og innehar ulik grad av markedsrett, noe som svekker den interne rivaliseringen.

Oppsummert vil vi hevde at det er moderat konkurranseintensitet i den norske verftsbransjen og lønnsomhetspotensialet virker derfor også å være moderat. Bransjens sykliske natur fører imidlertid til at den interne rivaliseringen og følgelig lønnsomhetspotensialet er svært varierende.

Samarbeid

Samarbeidet og samholdet blant enkelte aktører i verftsbransjen virker tilsynelatende å være meget sentralt for utviklingen og utvekslingen av kompetanse og ideer. Et kjent utsagn fra industriherren og tidligere konsernsjef i Ulstein Group, Idar Ulstein, virker å være svært dekkende for hvordan aktørene i bransjen forholder seg til konkurranse og samarbeid: «*Vi samarbeider når vi kan og konkurrerer når vi må*» (Sandli, 2015).

Av aktørene i vårt utvalg er det først og fremst aktørene innenfor den maritime klyngen på Møre som trekker frem viktigheten og gevinsten av samarbeid, både med kunder, leverandører og konkurrenter. «*Aktørene i klyngen samarbeider nokså tett, spesielt når det kommer til opplæring og kursing av de ansatte, og om påvirkning av rammevilkår*»

(Informant A, 2016). I denne sammenheng trekker flere av aktørene frem sitt medlemskap i ulike bransjeorganisasjoner lokalt så vel som nasjonalt, hvor de sammen utgjør en sterkere stemme ved eksempelvis påvirkning av statlige rammevilkår og reguleringer. Enkelte informanter viser også en overbevisende bevissthet om å støtte opp om lokalsamfunnet og holde liv i klyngen på Møre. For eksempel er noen verftsaktører tydelige på at dersom de har fulle ordrebøker sender de mye heller kunden videre til et av de andre norske verftene, fortrinnsvis innenfor klyngen, for å hindre at kontraktene går til utlandet (Informant E, 2016). Samarbeidet om kompetanseheving, forbedring av rammevilkår og ivaretagelse av lokale aktører kan etter vår mening bidra til å øke bransjens lønnsomhetspotensial, spesielt for aktørene innenfor den maritime klyngen på Møre.

Selv om samarbeid mellom verftene i bransjen tilsynelatende virker å være en sentral form for samarbeid, er det også flere aktører som fremhever samarbeidet med leverandører og kunder. Når det gjelder samhandlingen mellom leverandør og verft virker dette å være viktig for å kunne utvikle og operasjonalisere nyskapende skipsutstyr (Informant B, 2016). Aktører som ønsker å være innovative og fremoverlente er avhengig av innovasjon og utvikling i alle leddene av verdikjeden. På denne måten vil et tett samarbeid med hovedleverandørene ofte være avgjørende for at de sammen skal klare å utvikle og realisere nye, smarte og kostnadseffektive løsninger som bidrar til å gjøre hele den maritime næringen mer konkurransedyktig. På samme måte som enkelte verft trekker frem samarbeidet med leverandørene, fremheves også betydningen av et tett samarbeid mellom verftet og dets kunder underveis i byggeprosessen. Verftene er avhengig av den erfaringsbaserte kompetansen som rederiene sitter med (Maritimt Forum, 2015), og det er en selvfølge at verftene må samarbeide med kunden for å komme frem til de beste løsningene – det er tross alt kunden som har den operasjonelle kompetansen (Norges Rederiforbund, 2011). Ut fra det overnevnte virker det klart at også samarbeidet mellom verftet og kunden er sentralt for bransjens lønnsomhetspotensial, spesielt når det gjelder utvikling og fornying.

Aktørene i Møre-klyngen har gjennom flere år etablert et tett og effektivt samarbeid på de områdene hvor et felles fokus gir felles fortjeneste (Norges Rederiforbund, 2011). Flere av disse aktørene fremhever samarbeidet mellom designere, verft, rederier og utstysprodusenter som unikt og avgjørende for deres suksess. Det er med andre ord ingen tvil om at samarbeidet mellom absolutt alle aktørene i verdikjeden, fra utstysleverandør til rederi, er viktig for utvikling og nytenkning. Dette er i tråd med Porters (1990) teori om klyngedannelser hvor mekanismer som konkurranse, samarbeid, innovasjonspress og

kunnskapsutvikling blant aktørene i klyngen fungerer som en selvforsterkende kraft på klyngens utvikling og vekst. Det nære samarbeidet er kanskje det som har bidratt til at den norske verftsbransjen har klart å bli en verdensledende næring i spissen for innovasjon og høyteknologiske løsninger. Informasjon fra Norges Rederiforbund, gjengitt i Teknisk Ukeblad, viser faktisk at så å si *alle* nye skipstyper de siste årene er utviklet i Norge eller har sitt utspring her (Stensvold, 2012).

Selv om et tett samarbeid på tvers av verdikjeden virker å være kritisk for verftenes utvikling, er det imidlertid viktig at verftenes kunde, altså rederiene, opplever at det eksisterer en reell konkurranse mellom de norske skipsverftene. «*De norske verftene kan ikke rotte seg sammen. Det er viktig at verftene faktisk konkurrerer mot hverandre slik at rederiene opplever at konkurransen er reell*» (Informant D, 2016). For at rederiene skal oppleve en reell konkurranse om deres kontrakter er det ytterst viktig at den norske verftsbransjen består av en kritisk masse innenfor hvert enkelt segment, hvis ikke vil rederiene gå til utenlandske aktører. «*Det er mye bedre at det er tre norske og ett utenlandsk verft som konkurrerer om å vinne kontrakten, enn at det er ett norsk og tre utenlandske verft*» (Informant D, 2016). Det virker med andre ord som om utsagnet «vi samarbeider når vi kan og konkurrerer når vi må» er passende for dynamikken i den norske verftsbransjen.

5.2.4 Oppsummering av bransjens lønnsomhetspotensial

Bransjens lønnsomhetspotensial defineres ut fra bransjens verdikaprings- og verdiskapingspotensial. Analysen av den norske verftsbransjens verdikapringspotensial viser at næringen er preget av forhandlingssterke kunder, høye utgangsbarrierer og et stort fokus på differensiering blant aktørene. Dette er med på å bidra til økt intern rivalisering i bransjen. Rivaliseringen påvirkes også sterkt av de økonomiske tidene, og det viser seg å være vesentlige forskjeller mellom gode og dårlige tider. Samlet kan verdikapringspotensialet i bransjen sies å være moderat.

Verdiskapingspotensialet avgjøres av forholdet mellom kundenes og leverandørens reservasjonspriser. Vi finner i våre analyser at leverandørens reservasjonspriser er forholdsvis lave og at verdiskapingspotensialet dermed avhenger av kundenes betalingsvilje. Grunnet bransjens sykliske natur varierer kundenes reservasjonspriser tidvis mye, noe som vil påvirke verftsbransjens verdiskapning. Videre kan det unike samarbeidet mellom verftene og deres kunder og leverandører bidra til økt verdiskapning, spesielt for aktørene i den maritime klyngen på Møre. Samlet kan vi si at verftsbransjens lønnsomhetspotensial er

moderat, men varierende, og at det avgjørende for verftene vil være å styrke sin posisjon overfor kundene.

5.3 Delkonklusjon

Gjennom analysen i dette kapitlet har vi besvart forskningsspørsmål 2:

Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske skipsverft?

I første del av kapitlet undersøkte vi hvilke makroforhold som kan ha en vesentlig påvirkning på verftsbransjens lønnsomhet og utvikling. Analysen viste at de økonomiske, politiske og juridiske rammevilkårene i stor grad påvirker og begrenser verftsbransjens lønnsomhetspotensial. Vi fant at de økonomiske rammevilkårene i vesentlig grad påvirker verftenes økonomiske prestasjoner gjennom koblingen til det svært sykliske shipping-markedet. I tillegg virket kreditttilgjengelighet, formuesskatt og statlige støtteordninger å være avgjørende for bransjens inntjeningsmuligheter soliditet. Videre fant vi at verftenes ansettelsespolitikk og kostnadsstruktur ble influert av de juridiske rammebetingelsene.

I analysens andre del undersøkte vi verftsbransjens verdikapring- og verdiskapingspotensial, hvor bransjens verdikapring bar preg av forhandlingssterke kunder og en moderat konkurranseintensitet. I tillegg viste analysen at graden av rivalisering blant verftsaktørene var varierende ettersom den i stor grad ble definert av de økonomiske tidene. Analysen av bransjens verdiskapingspotensial avdekket at kundenes betalingsvilje var det avgjørende for verftsbransjens verdiskaping, og at verftene derfor burde forsøke å forbedre sin posisjon overfor kundene. Videre syntes det at samarbeid mellom de ulike aktørene i bransjen ville bidra til økt verdiskaping, spesielt for aktørene i den maritime klyngen på Møre.

På grunn av utredningens eksplorative design er det viktig å påpeke at vi ikke kan trekke bastante slutninger basert på funnene avdekket i denne analysen. Funnene kan kun gi en indikasjon på hva som potensielt kan karakterisere konkurransearenaen til de norske skipsverftene.

6. Forklaringsfaktorer for lønnsomhetsvariasjoner

I utredningens kapittel fire kom vi frem til at det er store lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen. Basert på disse lønnsomhetsvariasjonene ble tre av de beste og tre av de svakeste aktørene i bransjen valgt ut for videre analyse. I dette kapitlet vil vi forsøke å finne ut om noen enkeltfaktorer ved de respektive verftene kan være med å forklare de observerte forskjellene i lønnsomhet. Kapitlet søker derfor å besvare forskningsspørsmål 3:

Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske skipsverft?

Det teoretiske rammeverket benyttet i analysen er Porter (1985) og Riley (1987) sine teorier om kostnadsdrivere. Som et supplement til kostnadsdriverteoriene har vi inkludert Porters teorier om klyngedannelser og generiske konkurransestrategier. De ulike lønnsomhetsfaktorene vil bli belyst med bakgrunn i den kvalitative informasjonen innhentet fra intervjuene med de utvalgte verftene. Ut fra vår opparbeidede innsikt og kunnskap om bransjen samt datamaterialet fra intervjuene fremstår *produktmiks, størrelse, vertikal integrasjon, lokalisering og konkurransestrategier* som viktige forklaringsfaktorer for lønnsomhetsvariasjonene blant de norske verftsaktørene. I det følgende presenteres en nærmere analyse av disse faktorene.

6.1 Valg av produktmiks

Kompleksitet er fremhevet som en viktig faktor av begge teoriene om kostnadsdrivere presentert i utredningens kapittel to. Her fremhever Riley (1987) eksplisitt kompleksitet som en egen kostnadsdriver, mens Porter (1985) kun har inkludert det som en del av en større driver. Kompleksitet vil i denne utredningen forstås som produktmiksen hvert enkelt verft tilbyr i markedet. En bred produktmiks vil si at verftet har mulighet til å bygge et stort antall ulike skipstyper. I tillegg til å se på bredden av produkter som tilbys av verftene vil vi se dette i sammenheng med verftets størrelse og herigjennom kapasitet. Vi ønsker også å undersøke om det eksisterer en sammenheng mellom lønnsomhet og aktørens valg av segment.

Skipsverftenes produktportefølje og segmentvalg virker å være et resultat av enten rene tilfeldigheter grunnet oppdragsmengde og etterspørsel eller grunnet bevisste strategiske valg over lengre tid. Uansett hvilken årsak som ligger bak verftenes valg av produktmiks vil

bredden på denne ha stor innvirkning på verftenes kostnader og kapasitetsbehov. En bred produktmiks kan eksempelvis medføre høyere lønnskostnader grunnet økt behov for kompetent arbeidskraft og/eller høyere kostnader grunnet kompleksitet i produksjonen. På den andre siden kan en slik produktmiks gi aktørene et økt inntektsgrunnlag og dermed stille verftene i en bedre økonomisk posisjon.

Bred produktmiks

En bred produktmiks bestående av mange ulike skipstyper på tvers av ulike segment vil i teorien øke behovet for arbeidskraft og samtidig kreve en bredere kompetansebase sett i forhold til en smal produktmiks. Dog erfarer vi at det ikke nødvendigvis er slik at kostnadene utelukkende drives opp av en stor produktportefølje slik vårt teoretiske rammeverk foreslår. Dette kan forklares ved at skipsbygging er lite sammenlignbart med tradisjonell serieproduksjon, hvor det eksempelvis påløper kostnader i forbindelse med omstillingen fra produkt X til produkt Y. I verftsbransjen er produksjonen som regel prosjektbasert og rene omstillingskostnader vil etter vår mening ikke være like sentralt i denne bransjen som det nødvendigvis er i andre. Årsaken er at omstillingskostnader i sin rene betydning refererer til de kostnadene som følger av å eksempelvis endre maskininnstillinger og tiden dette krever. Denne typen omstillingskostnader eksisterer ikke i det vesentlige i verftsbransjen, og vi velger derfor å se bort fra dette. Likevel er det viktig å påpeke at det kan påløpe en eller annen form for omstillingskostnader fra prosjekt til prosjekt, men dette er til dels uavhengig av produktbredden. Det å ha en bred produktportefølje i denne næringen trenger derfor ikke å være ensbetydende med økte kostnader grunnet kompleksitet. Det virker likevel åpenbart at kostnadene forbundet med en omfangsrik skipsportefølje vil være høyere enn ved en smal portefølje. Årsaken er at det økte behovet for kompetent arbeidskraft og derigjennom behovet for en styrket organisering og ledelse av prosjektene vil drive opp foretakets lønns- og administrasjonskostnader.

På den andre siden kan et bredt produktspekter fungere som en form for diversifisering og risikominimering gjennom å utvide verftenes salgsflate ved å være tilstede i flere ulike segment. Dette kan være spesielt viktig i en syklisk bransje med varierende lønnsomhet, hvor det å sikre et inntektsgrunnlag fra flere markedssegment vil være svært viktig. Samtlige aktører i vårt utvalg trekker frem tjenesten «service og vedlikehold» som en annen form for å sikre verftet et jevnere inntektsgrunnlag. Dog er informantene tydelige på at denne tjenesten kun er ment som et supplement til hovedgeskjeften, og utgjør i gjennomsnitt kun 0-20 prosent av deres årlige omsetning.

To av de tre aktørene som har prestert svakere enn bransjegjennomsnittet i våre analyser har det vi vil klassifisere som en bred produktportefølje og operer innenfor flere ulike segment. Det være seg alt fra fiskebåter og offshoreskip til yachter og cruiseskip. Informant B trekker frem at de ser på det som en fordel å kunne bygge en rekke ulike skip innenfor flere ulike segment, og at valget av en bred produktmiks er strategisk forankret i ønsket om å være diversifisert. I tillegg mener foretaket at det å ikke ha eget design er en strategisk fordel som gir dem økt frihet og større salgflate: *«Tilbakemeldingen fra våre kunder er at det er et pluss at de kan velge hvilket design de ønsker på sitt nybygg, og for oss som verft er det også et pluss at vi kan spille på flere aktører»* (Informant B, 2016). Slik sett vil Verft B sitt brede produkttilbud gi et større inntektsgrunnlag og sikre at foretaket fortsatt kan oppnå god lønnsomhet selv om det blir kontraheringsstopp innen et bestemt segment. Produkttilbudet vil imidlertid kreve at foretaket innehar eller ansetter arbeidskraft med produktspesifikk kompetanse innenfor alle produktgruppene verftet tilbyr. Slike krav vil medføre en rekke kostnader knyttet til eksempelvis lønn, opplæring og koordinering av de ansatte. En annen aktør i samme båt er Verft C, som kan sies å ha utvalgets bredeste produktmiks. Det fremkommer av intervjuet med denne aktøren at det på et tidligere tidspunkt virker å ha eksistert en strategisk uenighet mellom eieren og verftsledelsen når det gjelder valg av produktmiks og markedssegment (Informant C, 2016). Dette kan etter vårt syn være forklarende for Verft C sin omfattende produktmiks. Det virker likevel å være et strategisk valg at aktøren tilbyr så mange ulike produkt: *«Vi er altetende og det ønsker vi også å være»* (Informant C, 2016). Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket kan det brede og komplekse produkttilbudet til Verft B og Verft C sies å være kostnadsdrivende i seg selv, og dermed være en av forklaringene på hvorfor verftene er blant de aktørene som den siste perioden har prestert under bransjegjennomsnittet.

Vi mener det vil være sentralt å se verftenes produkttilbud i lys av deres respektive størrelser og herigjennom deres kapasitet. Et stort foretak vil ha mye større arbeidskapasitet og handlingsrom, og kan på denne måten mye enklere forsvare en bred produktmiks. Påstanden støttes av ledelsen i et av de mindre verftene i utvalget: *«Det som er utfordringen med større prosjekter er styringen og kompetansen som kreves»* (Informant E, 2016). Det avgjørende for verft som ønsker å tilby en bred produktmiks vil derfor være at de er av tilstrekkelig størrelse til å kunne håndtere de medfølgende konsekvensene. Av denne grunn kan Verft Bs valg av en bred produktportefølje grunngis med verftets størrelse og handlingsrom. Våre undersøkelser viser imidlertid at dette verftet til tross for sin størrelse har en relativt liten

administrasjon (Informant B, 2016), hvilket kan gjøre det mer utfordrende å forsvare en bred produktportefølje. Verft C derimot er det vi har betegnet som mellomstore i norsk målestokk og det kan derfor hevdes at verftet har for liten administrasjon og for lav kapasitet til å håndtere det produkttilbudet de i dag opererer med. I så måte vil vi hevde at begge aktørens produkttilbud i kombinasjon med deres administrative størrelse kan være en forklaringsfaktor hva gjelder lønnsomhet. Mer spesifikt mener vi at et bredt produkttilbud kan bli for kostnadskrevenende å opprettholde på sikt for aktører med en liten administrasjon.

Smal produktmik

I motsetning til en bred produktmik vil en snever produktmik bidra til at verftet enklere kan realisere spesialiseringsgevinster og forbedre effektiviteten i produksjonen. Samtidig kan det medføre at verftets salgsflate og mulighetsrom reduseres, hvilket kan skade foretakets soliditet og lønnsomhet på lengre sikt.

Alle de tre aktørene i vårt utvalg som har en lønnsomhet bedre enn bransjegjennomsnittet har en nokså smal og definert produktportefølje. De tre aktørene virker også å ha bevisst spesialisert seg inn mot kun ett eller to spesifikke segment. En annen fellesfaktor for disse aktørene er at de alle opererer med eget design på nybyggene, og at majoriteten av nybyggene de siste årene kan henføres tilbake til deres eget skipsdesign.

Verft A har spesialisert sitt virke inn mot offshoremarkedet og produkttilbudet later til å være et resultat av hvilke skipstyper foretaket har valgt å utarbeide design til. Selve skipsverftet fungerer i stor grad kun som et prototype-verft med det formål å realisere designavdelings nyvinninger (Informant A, 2016). Informant A påpeker at valget er strategisk forankret og foretatt for å reklamere for eget design og derigjennom gjøre dette kjent blant potensielle kunder. Verftet sitter slik sett med spesialkompetanse på offshore-fartøy og kan tjene markedsandeler ved å tilby innovative og nye løsninger til markedet. Verft D og F har også satset tungt på eget design de siste årene og besitter derfor i likhet med Verft A en spesialkompetanse på nybygg innenfor sine respektive segment. På grunn av de tre aktørens smale produktporteføljer og ikke minst grunnet deres satsing innenfor designutvikling, kan det derfor hevdes at aktørene har et økonomisk konkurransefortrinn i form av reduserte kostnader som følge av effektivitets- og spesialiseringsgevinster. Flere av aktørene mener spesialiseringen og satsingen på design innenfor spesifikke segment er veien å gå for å lykkes i et krevende og globalisert marked. Informant D fremhever hvorfor

spesialisering er det beste for de: «Vi ønsker å bli best på det vi holder på med, og da kan vi ikke holde på med alt» (Informant D, 2016).

Et av de verftene som etter våre analyser har en svakere lønnsomhet enn gjennomsnittet i bransjen operer også med en smal produktportefølje, hovedsakelig innenfor brønn- og fiskerisegmentet. De økonomiske prestasjonene til dette verftet de siste årene ser med andre ord ikke ut til å være tilknyttet høye kostnader forbundet med en bred produktmiks. I motsetning til de andre aktørene med en smal produktportefølje, skiller Verft E seg ut ved å ikke satse på eget design. Dette kan indikere at en spesialiseringsstrategi er mer profitabel dersom den kombineres med en satsing på designutvikling. Verft E ser derfor ikke ut til å oppnå de spesialiseringsgevinstene en smal portefølje ser ut til å gi de tre andre aktørene.

Oppsummering produktmiks

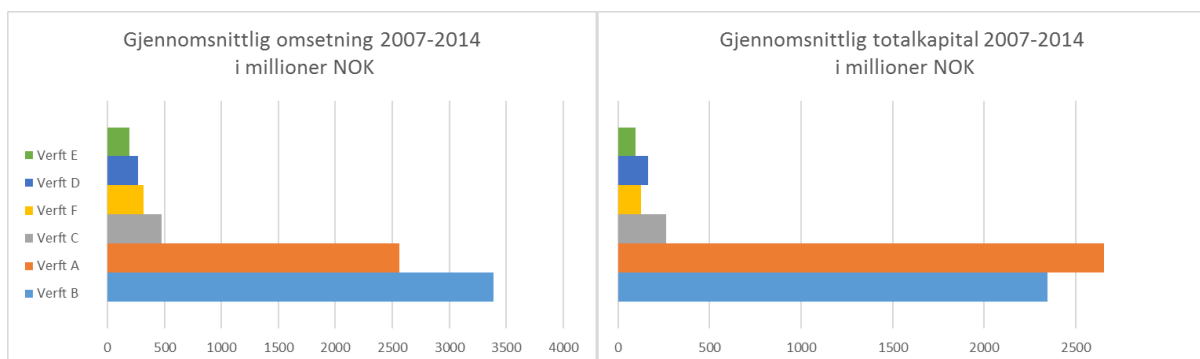
Selv om bredden på produktporteføljen alene ikke ser ut til å ha en direkte innvirkning på lønnsomheten til verftsaktørene, mener vi at den i kombinasjon med størrelsen på verftet har en viss betydning for deres lønnsomhet. Små verftsaktører ser ikke ut til å ha den nødvendige administrative og organisatoriske størrelsen som ofte kreves ved et omfattende produkttilbud. Mye kan derfor tyde på at også størrelsen på verftet har stor betydning for hvor bred produktmiksen til hvert enkelt verft optimalt bør være for å realisere de fordeler produktmiksen kan gi verftet. Videre later det til at en fokusert produktmiks i kombinasjon med eget design er det mest profitable, da dette både kan føre til effektivitetsgevinster og konkurransemessige fortrinn. Avslutningsvis finner vi ingen klar sammenheng mellom aktørenes lønnsomhet og segmentvalg. Verken gruppen av aktører som presterer bedre eller dårligere enn bransjegjennomsnittet hva gjelder lønnsomhet virker å operere innenfor samme segment. Dette betyr at vi ikke kan fastslå om aktører som opererer innenfor ett bestemt segment har en lønnsomhet som overgår lønnsomheten til aktører i andre segment.

6.2 Verftenes størrelse

Både Porter og Riley trekker frem skala som en vesentlig kostnadsdriver som kan ha både positiv og negativ innvirkning på en bedrifts kostnader. Skalafordeler kan i denne sammenheng forenklet sies å bety at de marginale kostnadene synker med økende størrelse på virksomheten. Synkende kostnader kan hovedsakelig henføres til rene stordriftsfordeler eller såkalte samdriftsfordeler. Stordriftsfordeler refererer til at et større produksjonsvolum fører til reduserte enhetskostnader grunnet en mer effektiv utnyttelse av ressursene i

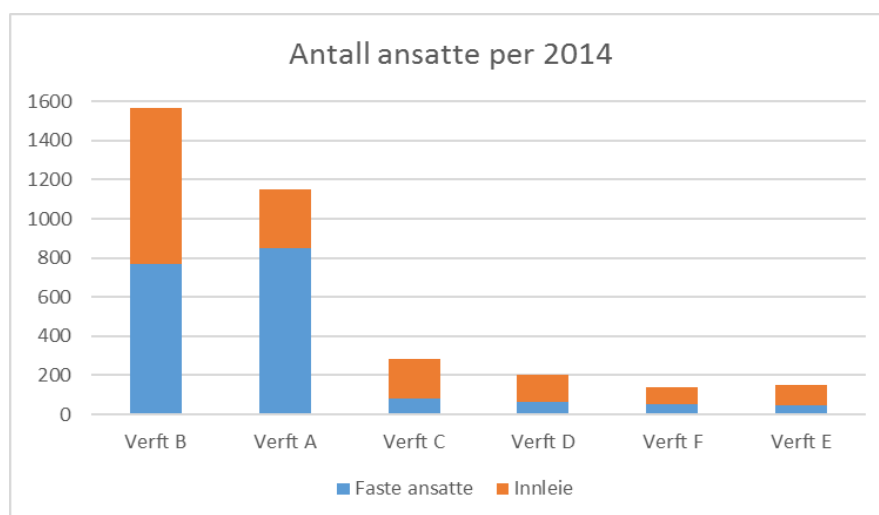
foretaket, det være seg spesialisering, læring eller effektiv utnyttelse av maskiner osv. Samdriftsfordeler derimot refererer til kostnadmessige fordeler som oppstår grunnet en differensiert produktportefølje hvor man kan dele på en rekke felleskostnader. I denne sammenheng mener vi samdriftsfordeler vil være mer interessant å se i lys av klyngetilhørighet og vertikal integrasjon. Dette skyldes blant annet fordi man i en klynge eksempelvis kan dele på kostnader forbundet med kursing og opplæring.

Etter vårt syn er overnevnte stordriftsfordeler vanskelig å oppnå for aktørene i den norske verftsbransjen, blant annet fordi de norske verftene ikke kan sies å produsere skip i stor skala slik som for eksempel kinesiske verft. I tillegg er det å bygge komplekse skip en svært prosjektspesifikk og tidkrevende affære, og nybyggene er i stor grad skreddersydd og sjeldent identiske. Dette vil vanskeliggjøre utnyttelsen av eventuelle stordriftsfordeler som følge av økt produksjonsvolum. Vi ser det derfor som mer hensiktsmessig å drøfte hvilke fordeler og ulemper verftene kan stå overfor som et resultat av deres respektive størrelse. Vi vil i denne sammenheng måle verftenes størrelse ut fra omsetning, total kapital og antall ansatte. Som figur 24 illustrerer er det i vårt utvalg store forskjeller hva gjelder verftenes størrelse, både målt i omsetning og total kapital.



Figur 24: Gjennomsnittlig omsetning og total kapital 2007-2014

Figur 24 viser at det eksisterer store størrelsesforskjeller blant utvalgets seks skipsverft, hvor to av aktørene skiller seg betydelig ut med en langt høyere omsetning og total kapital enn de øvrige verftsaktørene. Som et supplement til verftenes omsetning og total kapital har vi sett verftenes størrelse ut fra antall faste og innleide ansatte i 2014. Vi vil her presisere at antall innleide arbeidstakere varierer kraftig alt etter verftenes oppdragsmengde, og tallgrunnlaget er derfor ikke nøyaktig, men beskriver størrelsesforholdet relativt godt. Året 2014 er valgt som grunnlag for illustrasjonen grunnet god tilgang på informasjon, primært innsamlet fra intervjurundene. Totalt antall ansatte for verftene i utvalget er sammenstilt i figur 25:



Figur 25: Antall faste og innleide ansatte pr. 2014

En logisk slutning som kan trekkes ut fra parameteren størrelse er at ulik størrelse tilfører de respektive verftene ulike egenskaper, hvor et stort verft muligens vil ha mer finansielle muskler til å foreta investeringer, mens et lite verft vil kunne opptre som mer omstillingsdyktig. Likevel virker det åpenbart at det eksisterer både fordeler og ulemper forbundet med verftenes størrelse, hvor en bestemt størrelse ikke utelukkende medfører bare det ene eller andre.

Store aktører

De store aktørene i utvalget fremhever blant annet forhandlingsmakt og sterk innflytelse på politiske prosesser som vesentlige fordeler forbundet med sin størrelse. Som en stor aktør blir man oftere hørt og lyttet til i ulike politiske fora og man får dermed større gjennomslagskraft enn mindre aktører hva gjelder påvirkning av rammevilkår (Informant B, 2016). Videre virker forhandlingsmakten aktørene oppnår overfor sine leverandører og kunder å være et av de mest sentrale fordelene ved å være en stor aktør i denne bransjen (Informant A, 2016). Markedsmakten kan gi de store verftsaktørene rom for økte fortjenestemarginer ettersom de har mulighet til å opptre tøffere i forhandlinger, spesielt med sine leverandører. Finansielle muskler er også en faktor som ofte følger størrelse tett i den forstand at store foretak ofte har langt mer finansielle midler og administrativ kapasitet enn små aktører. Strategiske trekk som eksempelvis markedsføring, profilering, overvåking og benchmarking vil ofte være mye enklere å gjennomføre for foretak med en større administrasjon og økonomisk handlingsrom. «Det er avgjørende for selskapet som helhet at vi er såpass store som vi er, blant annet for å realisere våre strategiske mål» (Informant A, 2016). En annen sentral fordel forbundet med det å være et stort verft er at det kan

muliggjøre økt potensiell inntjening i svært gode tider. Når markedet er inne i en kraftig oppgangskonjunktur vil et stort verft med høy kapasitet ha mulighet til å ta på seg langt flere byggeoppdrag enn de mindre verftene. Dette stiller de i posisjon til å utnytte oppgangstidene på en langt bedre måte enn verft med lav kapasitet.

Tilsynelatende fremstår det som svært fordelaktig å være en stor aktør i den norske verftsbransjen, men en slik størrelse fører likevel til en rekke utfordringer og ulemper. På tross av muligheten til opp- og nedskalering av arbeidsstokken er store verft mer sensitive for fall i oppdragsmengde, og er i større grad avhengig av en konstant ordreinngang enn de mindre verftene (Informant C, 2016). Det er åpenbart at det å holde 700 arbeidstakere sysselsatt krever langt flere kontrakter enn det å sysselsette kun 50 arbeidere. Underveis i intervjuene erfarte vi at de store aktørene poengterte at den største utfordringen de opplevde hva gjaldt deres størrelse var fleksibilitet i forhold til kostnadsbasen. Et stort verft med en mer kompleks organisasjon vil ha høyere faste kostnader som følge av eksempelvis flere faste ansatte, hvilket er spesielt krevende i nedgangstider med få byggeoppdrag.

Små aktører

Små aktører har som regel lavere gjennomstrømning av nybygg enn større verft, og er derfor mye mer sårbare med tanke på prosjektrisiko. Samtidig er de langt mer avhengig av å oppnå profitt på hvert enkelt nybygg. «*Små verft har ikke muligheten til å ta på seg risikofulle prosjekter i samme utstrekning som store verft. Årsaken er at faren for å gå konkurs dersom byggeprosjektet viser seg å bli et tapsprosjekt er vesentlig*» (Informant D, 2016). Verftsbransjens historie har gang på gang vist at årsaken til flere av de små verftenes konkurser er nettopp dette, at de har tatt på seg et stort byggeoppdrag som har endt opp som et tapsprosjekt de ikke har evnet å bære økonomisk (Informant D, 2016). Et resultat av de små verftenes begrensede økonomiske handlingsrom kan også sies å være at de ikke har tilsvarende mulighet som de større verftene til å «kjøpe» seg byggeoppdrag med det formål å etablere referanser og kompetanse innenfor et nytt segment. Informant D påpeker også at de små verftene ikke har kapasitet nok til å være med på å ta unna «toppene» i markedet i den forstand at verftet har begrenset handlingsrom hva gjelder kapasitet. På denne måten begrenses de små verftenes økonomiske inntjening når markedet er særs godt. På lik linje med det å være stor eksisterer det også fordeler knyttet til det å være et lite verft. De små aktørene har en relativt liten base av faste ansatte slik at de i nedgangstider med lite arbeid i teorien kan overleve noen svake måneder uten at foretaket går konkurs av den grunn

(Informant E, 2016). Fleksibilitet og omstillingsevne er imidlertid de viktigste og mest relevante fordelene som trekkes frem av aktørene selv.

Mellomstore aktører

Siden vårt utvalg kun inkluderer ett mellomstort verft vil det være lite hensiktsmessig å trekke bastante slutninger spesifikt knyttet til denne størrelsen. Det vi imidlertid kan anføre er at det tilsynelatende virker utfordrende å oppnå fordelene som både de små og store aktørene kan høste. Etter vårt syn er mellomstore verft helt klart for små til å kunne hevde den samme markedsmakten som store aktører, men samtidig for store til å oppnå den fleksibiliteten som de mindre aktørene kan spille på. Likevel trekker den mellomstore aktøren selv frem at de ikke ønsker å vokse og bli en stor aktør i det norske markedet, mye grunnet den harde konkurransen de store aktørene møter fra utenlandske verft. Dette til tross, er det mye som tyder på at de mellomstore verftenes mangel på åpenbare fordeler vil redusere deres mulighet til å oppnå størrelsesmessige fortrinn, og slik sett påvirke deres økonomiske muligheter på lengre sikt. Vi vil derfor hevde at de mellomstore verftsaktørene i denne sammenheng havner litt mellom «barken og veden».

Oppsummering størrelse

Blant aktørene i vårt utvalg ser vi ingen entydig forklaring på om størrelsen på verftet er en forklarende variabel for lønnsomhetsvariasjonene eller ikke. I gruppen for de som har prestert svakere enn bransjegjennomsnittet er det et lite, et mellomstort og et stort verft. Dette tyder på at størrelse alene ikke kan være en forklarende faktor bak lønnsomhetsvariasjonene vi fant under den kvantitative analysen. Vi mener likevel at størrelsen på verftet i kombinasjon med andre faktorer kan være med å forklare noe av variasjonen i lønnsomhet. Det viser seg i midlertid at gruppen mellomstore verft i gjennomsnitt gjør det svakere enn de store og små aktørene, og slik sett kan mye tyde på at det å være mellomstor i den norske verftsbransjen ikke fasiliterer økt lønnsomhet.

6.3 Vertikal integrasjon

Hvor stor del av verdikjeden et foretak eier og kontrollerer, altså grad av vertikal integrasjon, er av både Porter og Riley trukket frem som et betydningsfullt strategisk valg som potensielt kan føre til en forbedret lønnsomhet. Hvilke aktiviteter i den totale verdikjeden et foretak skal inkludere i sin organisasjon er et valg som krever nøye omtanke og vurdering. På den ene siden kan man oppnå store gevinster i form av samdrift og reduserte kostnader ved å selv

kontrollere en størst mulig del av verdikjeden. På den andre siden kan det være hensiktsmessig å outsource enkelte aktiviteter til andre aktører som av ulike årsaker kan utføre disse på en mer kostnadseffektiv måte, eller fordi foretaket kun ønsker å konsentrere seg om sine kjerneaktiviteter. Vi har valgt å dele den videre analysen inn i tre hoveddeler: (1) Kontroll og eierskap over verdikjeden, (2) Virksomhetens strukturelle innretning og (3) Egenutviklet design. Vi vil i det videre redegjøre for hvordan verftenes løsninger spiller inn på deres lønnsomhet.

Vi har valgt å spesielt fokusere på egenutviklet design fordi våre analyser viser at aktørene skiller seg vesentlig fra hverandre på nettopp dette punktet. Det må likevel anføres at integrasjon av andre deler av verdikjeden kan være vel så viktig, men dette er til dels dekket av diskusjonen under «kontroll og eierskap over verdikjeden».

Kontroll og eierskap over verdikjeden

Med verdikjede menes alle aktivitetene som må til for å produsere et ferdig skip, det vil si alt fra råmaterialer til skipsdesign. Vi erfarer store forskjeller når det gjelder hvor opptatt de ulike informantene i vårt utvalg er av eierskap og kontroll over egen verdikjede. Verft A og Verft D gjør et stort poeng av hvor viktig de mener det er med et bevisst fokus på den totale verdikjeden. De to aktørene har tatt eierskap over flere deler av verdikjeden, blant annet gjennom etablering av egne avdelinger for skipsdesign og elektroinstallasjon. Verft A mener dette er viktig for å øke foretakets lønnsomhet, redusere risiko og ikke minst for å kunne realisere eget design (Informant A, 2016). Dette bekreftes også av Verft D som mener at både kontroll og eierskap over verdikjeden kanskje er det aller viktigste for å sikre god lønnsomhet, og herunder unngå store økonomiske tap: «*Det viktigste vi som verft kan gjøre for å forbedre vår lønnsomhet er å skaffe større kontroll over verdikjeden*» (Informant D, 2016). Vår kvantitative analyse viser at disse to foretakenes lønnsomhet overgår gjennomsnittet i bransjen. Dette kan indikere at foretak som søker å skaffe seg god kontroll over den totale verdikjeden og etablerer eierskap over flere av aktivitetene i samme verdikjede, oppnår en høyere lønnsomhet enn øvrige aktører som ikke har denne strategien.

En annen aktør i utvalget som virker å være opptatt av å styrke sin kontroll over verdikjeden er Verft B. Informant B poengterer imidlertid at de er «skipsbyggere og stolt av det», og at de derfor ikke er opptatt av å ta direkte eierskap over flere deler av verdikjeden, men i stedet styrke kontrollen over denne (Informant B, 2016). Et godt eksempel på dette er at foretaket bestiller skipsmodulene fra flere ulike verft i Polen for å minimere effekten av en forsinkelse

hos enkeltleverandører, samt at de har egne ansatte i Polen for å drive byggetilsyn underveis i prosessen (Informant B, 2016). En forsinket leveranse av skrog fra utlandet kan ha store ringvirkninger for den videre byggeprosessen og potensielt føre til en forsinket ferdigstilling av skipet. Uansett hva forsinkelsen skyldes kan den i neste rekke medføre såkalte dagmulker, som er en form for økonomisk erstatning verftet må betale kunden for hver dag skipet er forsinket⁹. Slike dagmulker vil påføre verftet store økonomiske kostnader og kan i siste instans gjøre hele byggeprosjektet ulønnsomt. Dersom verftet imidlertid selv kontrollerer en rekke av aktivitetene som utføres underveis i byggeprosessen vil verftet i større grad kunne unngå slike dagmulker ved å foreta de nødvendige grep for at kravene til kvalitet og tid overholdes. Verft Bs kontrollfokus på selve stålarbeidet i Polen kan sies å være intuitivt, all den tid bygging av skipsskrog i utlandet anses som et av de mest risikofylte stegene forbundet med skipsbygging i Norge (Informant D, 2016).

Selv om Verft B tilsynelatende fokuserer på deler av egen verdikjede virker det klart at foretaket ikke prioriterer å styrke eierskap og kontroll over andre deler av verdikjeden slik som Verft A og Verft D. Således kan det derfor i denne sammenheng se ut til at det er nettopp eierskapet som kan være det utslagsgivende for aktørenes ulike lønnsomhetsprestasjoner de siste årene. Spesielt kan det tenkes at det å eie flere deler av verdikjeden vil være ekstra profitabelt i den sykliske bransjen verftsaktørene operer i. Årsaken er at aktørene da sikrer pengestrøm fra flere ulike inntektskilder. Eierskap over flere deler av verdikjeden vil redusere risikoen til foretaket ved at man kan opprettholde lønnsomheten selv om enkelte avdelinger i foretaket går dårlig (Informant A, 2016). Informanten eksemplifiserer dette og sier at dersom verftet opplever svak inntjening grunnet lav ordreinngang på nybygg, kan foretaket fremdeles generere inntekter fra andre avdelinger som eksempelvis design og elektro.

Hva gjelder aktørenes grad av kontroll over verdikjeden og den eventuelle påvirkningen dette har på deres lønnsomhet ser vi ingen ensidig virkning av dette. Verft B, som er et av verftene som i perioden har prestert svakere enn majoriteten i bransjen, er et av foretakene som viser bevissthet knyttet til verdikjeden og dens påvirkning på bunnlinjen. Likevel vil vi

⁹ Dagmulker varierer mye i størrelse og det er vanlig å operere med trinnvise dagmulker alt etter hvor stor forsinkelsen er. Eksempelvis kan dagmulker starte på rundt 100.000 kroner pr. dag og trinnvis øke til over 1.000.000 kroner etter hvert som forsinkelsen blir større. Er forsinkelsen over 180 dager kan rederiet ofte kansellere kontrakten (Informant A, 2016).

poengtere at aktørene som presterer over bransjegjennomsnittet fremstår som mer opptatt av selve eierskapet over verdikjeden og kontinuerlig forbedre effektiviteten i denne.

Virksomhetens strukturelle innretning

Hvordan bedrifter velger å innrette sin virksomhet kan potensielt ha stor innvirkning på kontrollen og kostnadsstrukturen i virksomheten. Bedrifter kan eksempelvis velge å skille ut ulike deler av virksomheten i egne heleide datterselskap eller å beholde de som en integrert del av bedriften. Dette strategiske valget avhenger av hva den enkelte aktør ønsker å oppnå og hvor stort og komplekst foretaket er. Små verft vil etter all sannsynlighet ikke oppnå samme effekt av å skille ut deler av selskapet i mindre datterselskap slik som kanskje større aktører vil. «*Grunnen til at vi ikke har skilt ut eksempelvis design og elektro i egne datterselskap er rett og slett fordi vi er for små til at dette er fordelaktig*» (Informant D, 2016). På motsatt ende av skalaen finner man Verft A som er en stor aktør med i overkant av 20 heleide datterselskap som bedriver alt fra design til elektroarbeid. Det er ifølge informanten mange grunner til dette valget:

Eierne våre ønsker at de som leder de ulike datterselskapene skal måles på sine økonomiske prestasjoner, og dette gjøres best gjennom selvstendige juridiske enheter. Det er også et klart bevisst valg ut fra rene legale forhold og for å sikre verdier og pengestrømmer. I tillegg har det mye å gjøre med at vi er inne i så mange ulike markeder, både nasjonalt og internasjonalt. (Informant A, 2016)

Hva som vil være hensiktsmessig for den enkelte aktør vil etter vår oppfatning avhenge av en rekke strategiske avveininger som verftets størrelse, hvilke aktiviteter det er snakk om, behov for kontroll og ønsket om individuell prestasjonsmåling. Av de øvrige aktørene i utvalget er det kun Verft B, som også er en stor aktør, som har valgt å skille ut egne datterselskap. På bakgrunn av dette vil vi påstå at verftenes valg av organisasjonsstruktur i stor grad følger størrelsen på de ulike verftene, og herunder behovet for kontroll og styring. Vi vil i denne sammenheng påpeke at eierne til de mindre aktørene i utvalget kan ha andre datterselskap som også delvis har sitt virke innenfor den maritime næringen. Det kan derfor tenkes at aktører som har en slik eier drar nytte av mors øvrige datterselskap.

Egenutviklet design

Et forhold som utvalgets seks aktører skiller seg vesentlig fra hverandre på er hvorvidt de har valgt å satse på egenutviklet design eller ikke. Verft A, C, D og F har alle egenutviklede design på en rekke skipstyper, mens Verft B og E ikke har tilsvarende kapasitet.

Det å utvikle egne skipsdesign er svært tid- og kostnadskrevende, og som verft er man ikke nødvendigvis garantert å få lønn for strevet. Verftet er avhengig av at kundene i markedet finner designet attraktivt og at disse har en høy nok betalingsvilje til at verftet får dekket sine utviklingskostnader. Et godt eksempel på hva som kan gå galt i en design- og utviklingsprosess ble trukket frem av en av våre informanter. Verftet utviklet for en tid tilbake et nytt og revolusjonerende skipsdesign og brukte mye tid og ressurser på å gjennomføre denne utviklingen. Problemet var imidlertid at det i ettertid viste seg at kundene ikke hadde høy nok betalingsvilje for produktet og dermed ble nyvinningen et prosjekt foretaket tapte store penger på.

Til tross for potensielle ulemper har de tre beste aktørene i vårt utvalg egenutviklet design og virker å satse stort på dette. Mye tyder på at de som lykkes med utvikling og salg av eget design også presterer i toppen av den norske verftsbransjen hva gjelder lønnsomhet. Aktørene som satser på design fremhever den økonomiske oppsiden ved å tilby dette i markedet. «*Man oppnår en større effektivitet og produktivitet i byggefasen og kundene later til å verdsette at verftet har et mer komplett tilbud å komme med i markedet*» (Informant A, 2016). Dette underbygges av SNF sin forskningsrapport «Den skjulte formuen» som entydig konkluderer med at en bevisst satsing på design gir økt konkurransevne og bedre lønnsomhet (Jevnaker, 1995). Videre fremhever Jevnaker (1995) at foretak som satser på design også slipper å konkurrere på pris i like stor utstrekning som øvrige aktører, noe som er en stor fordel i et høykostland som Norge. Både Verft A og Verft D fremhever også at deres fortjenestegrunnlag bedres som et resultat av en styrket forhandlingsmakt overfor leverandørene, hvilket er i tråd med det teoretiske rammeverket til Porter (1980) som sier at en svekket leverandørmakt vil kunne føre til økt verdikapring. Et annet viktig poeng er at man kaprer en større del av den totale pengestrømmen tilknyttet en nybyggingskontrakt ved at man som verft også sikrer inntekt fra selve skipsdesignet, og sånn sett øker eget inntektsgrunnlag (Informant A, 2016).

Designutvikling virker dermed å ha både en potensiell stor oppside, men også en potensiell stor nedside. Det å satse på en slik utvikling kan derfor etter vår mening sies å være en

strategisk avveining mellom villighet til å ta økonomisk risiko og muligheten for økt økonomisk inntjening. Riktignok er det mulig for verftene å redusere den økonomiske risikoen noe dersom man i forkant av designutviklingen gjennomfører tilstrekkelige og detaljerte markedsanalyser for å kartlegge kundenes behov og betalingsvilje. En slik kartlegging krever imidlertid at aktørene har den nødvendige tiden og kompetansen til å gjennomføre analysen, noe som kan være mer utfordrende for de små verftsaktørene grunnet administrasjonens størrelse.

På bakgrunn av overnevnte drøftelse kan mye tyde på at det å bygge opp kapasitet for designutvikling i stor grad vil ha en positiv innvirkning på et verfts inntjening og lønnsomhet. Hvorvidt verftene har eget design eller ikke kan dermed bidra til å forklare noe av bransjens lønnsomhetsvariasjoner avdekket i utredningens kapittel fire.

Oppsummering vertikal integrasjon

Våre funn tilsier at verftsaktører som søker mest mulig kontroll og eierskap over verdikjeden står i en styrket posisjon for økt inntjening sammenlignet med aktører som utelukkende konsentrerer seg om byggeaktiviteten på det lokale verftet. Om verftene har valgt å innrette virksomheten i ulike datterselskap eller beholde de som en fullintegret del av foretaket ser ikke ut til å ha en innvirkning på de økonomiske prestasjonene til de respektive verftene. En slik inndeling later i stedet til å være en vurdering av hva som er hensiktsmessig ut fra verftenes størrelse og kompleksitet. Videre konstaterer vi at de tre aktørene i utvalget som presterer over bransjegjennomsnittet satser tungt på å utvikle og selge eget design. Dette kan tyde på at egenutvikling av design er en faktor som påvirker et verfts inntjening og lønnsomhet, og som dermed kan bidra til å forklare noe av lønnsomhetsforskjellene blant de norske skipsverftene.

6.4 Lokalisering og klynge

Porter (1985) fremhever i sitt rammeverk for kostnadsdrivere hvor avgjørende et foretaks lokalisering kan være for blant annet bedriftens lønns- og transportkostnader. I sin teori om klyngedannelser påpeker også Porter (1990) at lokalisering i forhold til de andre aktørene i markedet, både konkurrenter, kunder og leverandører, kan ha mye å si for den enkelte aktørs økonomiske utvikling og lønnsomhet.

De fleste skipsverftene i Norge ble etablert for mange tiår siden og deres lokalisering er historisk forankret og kan ikke sies å være et strategisk valg i seg selv. Tilsvarende gjelder for de seks skipsverftene i vårt utvalg som alle trekker frem historien som årsaken til at de er lokalisert der de er. «*Det har med historie og tradisjoner å gjøre. Det å flytte verftet vil heller ikke svare seg økonomisk*» (Informant A, 2016). Selv om lokaliseringen av verftet i seg selv ikke kan sies å være strategisk forankret, kan det likevel ha stor innvirkning på aktørens historiske utvikling og prestasjoner. Spesielt kan tilhørigheten til en klynge trekkes frem som en mulig påvirkningsfaktor.

Den maritime klyngen på Møre er en av kun tre kunnskapsnav i Norge som har mottatt den anerkjente statusen Global Center of Expertise¹⁰ av den norske stat (Blue Maritime Cluster, 2014). Klyngen er verdensledende innen design, bygging, utrustning og drift av avanserte offshorefartøy for den globale olje- og gassindustrien. Av våre informanter er det fire skipsverft som er lokalisert innenfor den maritime klyngen på Møre, mens de to øvrige er lokalisert i Hordaland fylke.

Aktørene som er lokalisert i den maritime klyngen på Møre viser til klyngens betydning og viktigheten av dens eksistens, både for næringen som helhet og for enkeltaktørens utvikling og økonomiske prestasjoner. «*Samarbeidet i klyngen er essensielt*» (Informant E, 2016). Dette samarbeidet gjelder på tvers av hele verdikjeden, fra leverandør til rederi. Nærheten til leverandører og kunder muliggjør et tett og godt samarbeid som er viktig for videreutvikling og nyskaping (Informant B, 2016). Den fysiske nærheten til leverandørene vil også ha en positiv innvirkning på de totale kostnadene i foretaket gjennom eksempelvis reduserte logistikkostnader.

Det handler om logistikk og hvor raskt leverandørene kan levere produktet. Vi ønsker selvsagt å begrense eget lager siden det er død kapital, og da er vi avhengig av å ha leverandører med et stort lager i ganske umiddelbar nærhet. (Informant E, 2016)

Dermed kan vi si at reduserte logistikkostnader er en viktig årsak til at verftene i stor grad favoriserer lokale leverandører. Det påpekes i en av aktørens jubileumsbok at de benytter lokale leverandører fremfor nasjonale og nasjonale fremfor internasjonale (Myren, 2015).

¹⁰ Global Center of Expertise (GCE) er den øverste divisjonen i det norske statlige klyngeprogrammet «Norwegian Innovation Clusters» og er et samarbeid mellom Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet. Programmet finansieres av Nærings- og fiskeridepartementet og Kommunal og moderniseringsdepartementet (Norwegian Innovation Clusters, 2016).

Videre fremkommer det at dette valget gjøres basert på erfaring: «*Det er enklere med lokale leverandører. Kunnskapen om skipsbygging er betydelig større her enn de fleste plasser i verden*» (Myren, 2015). Dette underbygges av Møreforsknings klyngeanalyse som viser at nærmere 50 prosent av innkjøpskostnadene til verftene i Møre og Romsdal stammer fra lokale leverandører lokalisert i klyngen (Oterhals, Hervik, & Bergem, 2014). Den totale oversikten over koblingene mellom aktørene i den maritime klyngen på Møre er gjengitt i vedlegg 5.

Samarbeid mellom konkurrentene i klyngen kan også ha positive ringvirkninger, og fremmer blant annet effektiv kunnskapsdeling og -utvikling, jfr. analysen i kapittel 5.2.3. Flere av aktørene påpeker at det å være lokalisert i klyngen muliggjør realisering av samdriftsfordeler: «*Opplærings- og rekrutteringsarbeidet blir enklere og mindre kostbart, selv om vi tidvis må konkurrere om arbeidskraften*» (Informant B, 2016). Norges Rederiforbund trekker i sin innovasjonsmelding frem at mye av den maritime klyngens suksess kan henføres til den sterke interne konkurransen som har gjort hver enkelt aktør mer konkurransedyktig samt aktørenes tette og effektive samarbeid (Norges Rederiforbund, 2011). Vi vil derfor påstå at den sterke interne konkurransen i klyngen vil tvinge verftene til å drive mer effektivt, noe som på sikt vil bidra til en forbedret lønnsomhet for disse aktørene. Dette kan i neste instans gi verftene et konkurransefortrinn overfor de øvrige aktørene i Norge. Vi finner også dekning for vår påstand hos professor Torger Reve ved Handelshøyskolen BI som i en artikkel i NHH-symposiets magasin for 2011 betegnet den maritime klyngen på Møre som enestående i form av at aktørene samarbeider tettere og at den er mer komplett enn andre klynger i Norge (Andersen, 2011). Reve trekker videre frem at kombinasjonen av samarbeid og sunn konkurranse gjør det enklere for næringen å omstille seg i et ustabil marked.

De to aktørene som er lokalisert utenfor den maritime klyngen på Møre ytrer et savn om flere nære konkurrenter og mener det er en klar ulempe å stå utenfor klyngen: «*Vi har tapt sammenlignet med klyngen på Sunnmøre og skulle gjerne sett at det var flere skipsverft lokalisert i nærheten slik at vi både kunne konkurrert mot og samarbeidet med disse*» (Informant D, 2016). Et resultat av å være lokalisert i mer rurale strøk er at kostnadene til disse verftene potensielt kan bli relativt sett høyere grunnet fravær av viktige leverandører i umiddelbar nærhet. «*Nærhet til flyplass er en fordel. Når kunder, leverandører eller andre skal besøke oss må de reise to timer hver vei, noe som er kostnadsdrivende i seg selv*» (Informant C, 2016). Dette kan etter vår mening være med på å dra opp kostnadene til disse

verftene, og sann sett være en av forklaringsfaktorene på hvorfor verft utenfor klyngen kan være mindre lønnsomme.

Vi vil hevde at det virker åpenbart at en klynge vil føre til enkelte synergieffekter i den forstand at aktører, så vel som arbeidskraft, ønsker å etablere seg i nærheten av klyngen. Vi finner også evidens for denne påstanden i Kuah (2002) som trekker frem konklusjonene til en rekke forskere som har studert klyngeeffekten. Kuah nevner spesielt Swanns studie av klyngefenomenet fra 1998, som finner at klyngen har en selvforsterkende effekt i den forstand at klyngens eksistens i seg selv vil bidra til nyetableringer og vekst. Klyngeeffekten kan derfor etter vår mening illustreres gjennom det anerkjente eksempelet på Hotellings lov fra 1929 om iskremselgerne på stranden (Hotelling, 1929), eller lokaliseringen av bensinstasjoner langs norske veier – de plasserer seg i nærheten av hverandre.

Selv om vi i vår analyse ikke finner en direkte sammenheng mellom aktørens lønnsomhetsprestasjoner og deres eventuelle klyngetilhørighet eksisterer det en rekke studier som har forsket på klyngens betydning i Norge. Vi vil spesielt trekke frem Hervik og Jakobsens forskningsrapport «Det regionale maritime Norge» (Hervik & Jakobsen, 2001). I rapporten finner Hervik og Jakobsen at nærhet til krevende kunder, lokal konkurranse, regionalt samarbeid og tilgang på vare- og tjenesteleverandører henger nært sammen med vekst og innovasjon. Til tross for den eksisterende forskningen kan vi likevel ikke konkludere med at lokaliseringen er avgjørende for aktørens lønnsomhet. For eksempel presterer Verft D over bransjegjennomsnittet i den aktuelle perioden til tross for å være lokalisert utenfor Mørgeklyngen. Dog nøyer vi oss med å bemerke at de store aktørene i bransjen, som Ulstein, Kleven og Vard¹¹, alle er lokalisert innenfor den maritime klyngen på Møre. Dette kan til en viss grad tyde på at klyngen har en positiv innvirkning på foretakenes muligheter for ekspansjon og vekst.

Oppsummering lokalisering og klynge

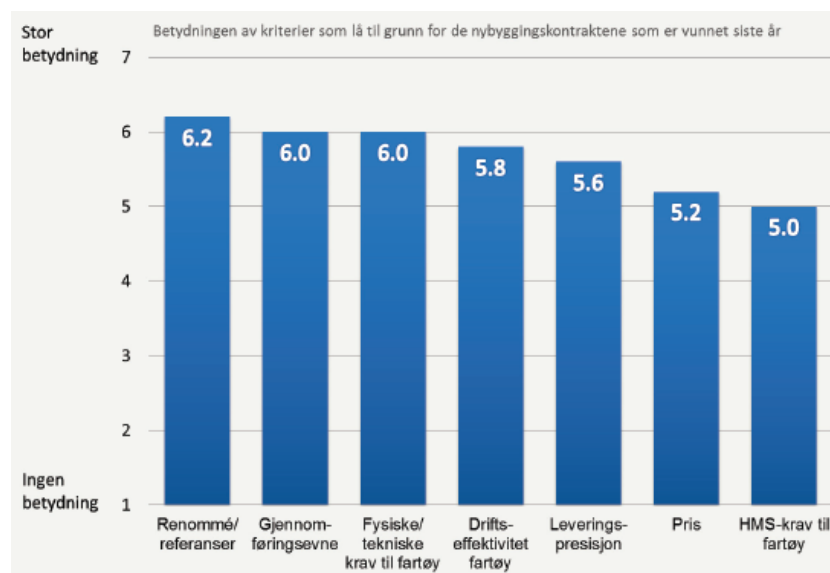
Basert på overnevnte analyse finner vi ingen klar sammenheng i vårt utvalg mellom verftenes lokalisering og deres økonomiske prestasjoner. Likevel ser det ut til at klyngetilhørighet medfører en rekke positive synergieffekter som gjør det mer lukrativt å være en del av denne.

¹¹ Vard Group AS har totalt fem skipsverft i Norge, hvorav fire er lokalisert i den maritime klyngen (Vard, 2016).

6.5 Konkurransestrategi

Ifølge Porter (1985) vil kostnadene til aktivitetene i foretaket alltid være influert av foretakets strategiske valg, som ofte er en tradeoff mellom kostnader og differensiering. Vi finner det derfor naturlig å trekke inn Porters generiske konkurransestrategier (1985) for å undersøke om vi kan se noen forskjeller i verftsaktørenes overordnede strategier.

Som tidligere nevnt bygger norske skipsverft i all hovedsak noen av de mest høyteknologiske og komplekse fartøyene i verden, spesielt innen offshore. Dersom man ser den norske verftsbransjen i en global kontekst fremstår den som svært differensiert og spesialisert i motsetning til eksempelvis de asiatiske verftene som må kunne sies å være globale kostnadsledere. I det norske markedet handler det om å skille seg ut som tilbyder og vinne kontrakter. Det er som regel aktøren som kan tilby det beste totalproduktet som vinner byggeoppdraget, med andre ord den aktøren som er best på alt fra kvalitet og pris til tidsbruk og oppfølging. Møreforskning undersøkte i 2013 hvilke parametere som lå til grunn for rederienes valg av skipsverft i 2012, det vil si hvilke konkurranseparametere rederiene rangerte som mest betydelige ved tildeling av nybyggingskontrakter (Oterhals et al., 2014). Resultatene fra denne undersøkelsen er gjengitt i figur 26:



Figur 26: Konkurransparametere for nybyggingskontrakter hos verftene (Oterhals et al., 2014)

Figur 26 viser et bredt spekter av parametere som rederiene har rangert som viktige for deres valg av skipsverft. Spesielt virker verftenes renommé/referanser og gjennomføringsevne å være blant de viktigste kriteriene for rederiene. På denne måten kan man si at undersøkelsens

funn underbygger vår påstand om at det beste totalproduktet er det som skiller vinnerne fra taperne i konkurransen om kontraktene.

Vi erfarer at de fleste aktørene i vårt utvalg i stor grad har det Porter definerer som en differensieringsstrategi, men at enkelte verftsaktører også tilstreber en fokusert differensieringsstrategi. Basert på rederienes rangering av kriterier er det heller ikke overraskende at alle aktørene følger en form for differensieringsstrategi. De verftsaktørene vi opplever som nærmest det Porter definerer som kostnadsledere, som Verft B, kan etter vår oppfatning likevel ikke sies å føre en klar kostnadslederstrategi. Samtlige av våre informanter vektlegger betydningen av det å skille seg ut fra sine konkurrenter for å forsøke å oppnå et konkurransefortrinn og fremstå som mer attraktive i markedet. Samtidig påpeker de også at det i et høykostland som Norge nærmest er umulig å være en kostlandsleder, men at de selvsagt må være konkurransedyktige på pris for å vinne kontrakter. «*Vi har ikke sjans til å være kostnadsledere, derfor må vi prøve å skille oss ut på andre ting*» (Informant D, 2016).

Oppsummering konkurransestrategi

Underveis i våre undersøkelser erfarte vi det som svært utfordrende å identifisere vesentlige forskjeller mellom de ulike verftenes overordnede strategier. Vår analyse har derfor ikke avdekket klare forskjeller som kan henføres tilbake til valg av generiske konkurransestrategier. Følgelig vil det også være vanskelig å henføre de observerte lønnsomhetsvariasjonene til forskjeller i overordnet strategi.

6.6 Delkonklusjon

I dette kapitlet har vi dannet grunnlag for å kunne besvare forskningsspørsmål 3:

Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske skipsverft i dag?

Som den kvantitative analysen i utredningens kapittel fire viste, er det store lønnsomhetsvariasjoner mellom aktørene i den norske verftsbransjen. Analysen i dette kapitlet viser at faktorene produktmiks, størrelse, vertikal integrasjon og lokalisering kan være noen av årsakene bak disse lønnsomhetsvariasjonene. Hva gjelder aktørens valg av konkurransestrategi evnet vi ikke å identifisere klare sammenhenger mellom aktørens

overordnede strategi og lønnsomhet. Vi vil også her påpeke at på grunn av den kvalitative delens begrensede omfang og eksplorative karakter kan vi ikke trekke bastante slutninger, men kun antyde hva som kan forklare lønnsomhetsvariasjonene.

Selv om bredden på produktporteføljen alene ikke ser ut til å ha en direkte påvirkning på lønnsomheten, fant vi at valg av produktmiks må sees i kombinasjon med aktørens respektive størrelse. Små verftsaktører ser blant annet ut til å være best tjent med å tilby et smalt spekter av produkter. Hva gjelder størrelsens betydning på verftenes økonomiske prestasjoner finner vi ikke grunnlag for å konkludere om hvorvidt størrelse er av vesentlig betydning. Likevel ser det ut til at mellomstore verftsaktører konsekvent presterer svakere enn de øvrige aktørene i bransjen.

Videre fant vi at aktører som tilstreber kontroll og eierskap over egen verdikjede har en høyere lønnsomhet enn aktører som kun fokuserer på selve skipsbyggingen lokalt. I denne sammenheng ser det ut til at det å eie en større del av verdikjedens aktiviteter er av stor betydning og har en vesentlig innvirkning på de lønnsomhetsvariasjonene som tidligere er avdekket. Spesielt fremstår verftenes satsing på design svært sentralt for å oppnå et konkurransefortrinn i markedet. Dette kan være en avgjørende forklaringsfaktor for de tre beste aktørens økonomiske prestasjoner. Verftenes strukturelle inndeling i eventuelle datterselskap virker ikke å ha betydning for aktørens prestasjoner og henføres i sin helhet til størrelse og kompleksitet.

Avslutningsvis i analysen fant vi ingen klar sammenheng mellom verftenes lokalisering og deres økonomiske prestasjoner. Likevel er det mye som tyder på at klyngen har en rekke positive synergieffekter som stiller medlemsaktørene i en mer lukrativ posisjon hva gjelder muligheter for økt lønnsomhet.

7. Fremtidsutsikter for den norske verftsbransjen

Dette kapitlet vil ta utgangspunkt i informantenes tanker om bransjens videre utvikling samt våre egne betraktninger rundt fremtidig lønnsomhet i den norske verftsbransjen. I det følgende vil vi først drøfte mulige endringer i verftsbransjens makro- og bransjeomgivelser, deretter undersøkes hvilke lønnsomhetsfaktorer som synes å bli mer sentrale i fremtiden. Vi vil derfor forsøke å besvare forskningsspørsmål 4:

Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske skipsverft i fremtiden?

Historien til den norske verftsbransjen har vist at bransjen preges av kraftige opp- og nedturer hva gjelder oppdragsmengde og dermed lønnsomhet. Historien har lært oss at verftsaktørenes evne til å kontinuerlig omstille seg har vært avgjørende for deres overlevelse. Ikke alle har klart denne omstillingen og antall skipsverft i Norge har derfor vært mer eller mindre fallende de siste tiårene. Mange «forståsegpåere» har stilt spørsmål om det i fremtiden er mulig å drive en konkurransedyktig og lønnsom skipsbygging i et høykostland som Norge, og at konkurransen fra spesielt de asiatiske verftene vil bli for tøff (Jacobsen, 2010). Dette er ikke et trivielt spørsmål og vi vil derfor i dette kapitlet forsøke å spå litt inn i fremtiden hva gjelder vesentlige lønnsomhetsvariabler for verftsbransjen.

7.1 Mulige endringer i konkurranseomgivelsene

Makroomgivelser

Frem til i dag har økonomiske, politiske og juridiske forhold vist seg å være av størst betydning i bransjens makroomgivelser, og lite tyder på at disse forholdene blir mindre viktig i tiden som kommer.

Økonomiske forhold vil etter all sannsynlighet også i fremtiden prege verftsbransjens marked. Dette fordi verftenes nybyggingsaktivitet følger shipping-markedet tett, og verftenes lønnsomhetspotensial vil derfor avhenge av lønnsomheten i shipping-markedet. Hva gjelder de *politiske* forholdene vil vi spesielt trekke frem mulige reguleringsendringer i de statlige støtte- og garantiordningene til Eksportkreditt og GIEK. Vi erfarer at de uheldige virkningene dagens regelverk forårsaker, jfr. analysen i kapittel 5.1.2, er på myndighetenes dagsorden og vil trolig bli endret i fremtiden (Astrup, 2016). Reguleringsendringen vil

potensielt ha stor betydning for verftene i Norge som opererer innenfor andre segment enn offshore, ettersom de da vil fremstå som mer attraktive i konkurranse med utenlandske verft. Ventelig vil inntjeningspotensialet til de berørte verftsaktørene øke. Et annet politisk forhold som har vist seg å være viktig for verftene i vårt utvalg er det norske skatte- og avgiftsnivået, spesielt den norske formuesskatten. Nivået på denne skatten vil etter vår oppfatning variere avhengig av hvilke politiske koalisjoner som sitter i regjering, men det virker likevel å være relativt bred politisk konsensus om at formuesskatten på arbeidende kapital bør fjernes (Takla, 2009). En lettelse i denne skattleggingen kan styrke virksomheters soliditet og derigjennom muliggjøre flere investeringer som på sikt kan bidra til en forbedret konkurransekraft. Også de *juridiske* rammevilkårene vil spille en viktig rolle i tiden fremover spesielt den varslede endringen i de norske permitteringsreglene. En oppmykning i disse reglene kan bidra til at verftene evner å beholde sin nøkkelkompetanse slik at den er tilgjengelig når markedet en gang snur (Lewis & Seglem, 2016).

Et annet sentralt makroforhold som kan virke å ha økende betydning og innvirkning på bransjens lønnsomhet i fremtiden er de *miljømessige* faktorene. De siste årene har verdenssamfunnet fokusert mer og mer på miljø- og klimautfordringer. Dette gjelder også rederiene som de siste årene har utvist et økt fokus på miljøproblematikken. Rederiene vil derfor trolig stille strengere krav til mer miljøvennlige skip i tiden som kommer. Vi mener fremtidens økte bevissthet omkring klima og miljø kan få både positive og negative konsekvenser for de norske skipsverftene. På den ene siden kan strengere krav medføre økte kostnader til eksempelvis kontroll og dokumentasjon av miljøpåvirkning. På den andre siden kan de nye miljøkravene presse verftene til å utvikle nye og mer miljøvennlige løsninger som kan gi aktørene et internasjonalt konkurransefortrinn i fremtidens marked (Haanes, 2016). For eksempel vil en fremtidig global CO₂-avgift påvirke hele den maritime næringen. Etter vår oppfatning vil dette likevel være svært positivt for de norske verftsaktørene ettersom Norge pr. i dag er ledende på å ta i bruk miljøteknologi på skip (Maritimt Forum, 2015). Dette understøttes av den globale miljøindeksen «Environmental Ship Index» som viser at ni av de ti mest miljøvennlige skipene i verden er norske (Andersen I., 2015).

Bransjespesifikke forhold

Som nevnt innledningsvis har antall aktører i den norske verftsbransjen vært mer eller mindre fallende i lang tid, og dette vil trolig også fortsette i tiden fremover. Markedet er tøft, og det er kun de sterkeste og smarteste aktørene som vil overleve. Ifølge Porters fem konkurransekrefter kan en reduksjon i antall aktører i markedet isolert sett bidra til en

reduisert *konkurransenintensitet* i bransjen (Porter, 1980). Færre verftsaktører kan også påvirke maktbalansen mellom verftene og deres kunder og leverandører. Et lavere antall aktive skipsverft vil medføre at utstysleverandørene får færre kunder å selge produktene til, noe som kan styrke verftenes forhandlingsposisjon overfor utstysleverandørene. Rederiene vil også få færre norske skipsverft å velge mellom, noe som kan svekke deres forhandlingsmakt overfor verftene, alt annet like. Etter vår mening vil et redusert antall verftsaktører være positivt for de gjenværende aktørene siden dette reduserer rivaliseringen og dermed øker mulighetene for verdikapring. Vi vil her presisere at dette kun vil være positivt så lenge antall verft ikke blir lavere enn det som er nødvendig for at rederiene opplever reell konkurranse mellom verftene

Hva gjelder *samarbeid* mellom verftsaktørene i bransjen kan dette etter vår mening bli langt mer sentralt i tiden fremover. Dette fordi aktørene, spesielt de små, blant annet vil kunne redusere sine innkjøpskostnader forbundet med kjøp av hovedkomponenter fra utlandet dersom de går sammen og presser leverandørene på pris. Enkelte av våre informanter poengterte nettopp dette, at de norske verftene er for dårlige til å samarbeide om eksempelvis innkjøp for å sammen redusere sine kostnader.

7.2 Mulige endringer i viktige lønnsomhetsfaktorer

I utredningens kapittel seks fant vi at *størrelse* ikke direkte kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i verftsbransjen, men at størrelse kan fasilitere muligheter for økt inntjening. Det er vår oppfatning av verftenes størrelse kan få økt betydning i fremtiden når kravene til skipsstørrelse og kompleksitet øker. Trenden den siste tiden er at gjennomsnittverdien på skipene som bestilles er atskillig høyere enn tidligere (Jerver, 2013). Dette kan medføre problemer for de små og mellomstore verftene dersom de ikke har de nødvendige økonomiske musklene eller den fysiske kapasiteten som skal til for å bygge store og avanserte fartøy. Dersom denne utviklingen fortsetter er de små og mellomstore verftene avhengig av å endre *produktmiks*, satse på flere deler av verdikjeden eller utvide sin kapasitet.

Kontroll og eierskap over *verdikjeden* er i dag en vesentlig faktor for lønnsomhet, og en faktor som kan få økt betydning i fremtiden. Konkurransen fra asiatiske verft er tøffere enn noen gang, og spesielt kinesiske skipsverft har den siste tiden forsøkt å overta markedet for bygging av store og komplekse offshorefartøy – et marked norske skipsverft til nå har vært

ledende i (Lønnå, 2013). Fremtidens marked vil etter all sannsynlighet kreve mer av verftsaktørene og det vil bli viktigere å skille seg ut gjennom produkttilbudet. Vi mener derfor at aktører som er fremoverlente og klarer å differensiere seg gjennom å satse på *designutvikling* og nyskaping vil ha større sannsynlighet for å lykkes og vinne frem i den globale konkurransen. På denne måten kan man si at verftenes *lokalisering* også vil bli mer betydningsfullt i fremtiden ettersom en eventuell klyngetilhørighet fasiliterer økt innovasjonsevne (Innovasjon Norge, 2014).

7.3 Delkonklusjon

Vi har i dette kapittelet besvart forskningsspørsmål 4:

Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske skipsverft i fremtiden?

Endrede rammevilkår som mer fordelaktige permitteringsregler og redusert formuesskatt kan bidra til at bransjens lønnsomhetspotensial øker. Siden de norske skipsverftene står overfor en styrket global konkurranse og et forsterket fokus på miljø- og klimautfordringer har våre analyser vist at verftenes verdikjede og størrelse kan bli mer vesentlig i fremtidens marked. Kontroll og eierskap over verdikjeden i kombinasjon med en styrket grønn innovasjonsvilje kan være avgjørende faktorer for å i større grad sikre pengestrømmen og dermed verftets lønnsomhet. Spesielt fremstår satsing på designutvikling og nyskaping som et særdeles viktig ledd for å differensiere seg i den globale konkurransen. I tillegg kan det økte fokuset på klima og miljø bli en vesentlig kostnadsdriver for verftsaktørene, men mye tilsier at de verftene som innretter seg og satser på dette vil høste av investeringene og kapre et viktig konkurransemessig fortrinn overfor både nasjonale og internasjonale konkurrenter.

Markedstrenden om større, mer avanserte og kostbare skip vil få en betydelig innvirkning på de små og mellomstore verftenes lønnsomhetspotensial og overlevelse i fremtiden. Verftenes strategiske grep for å møte denne utfordringen kan derfor skille vinnerne fra taperne. Videre ser det ut til at bransjen vil preges av færre og større aktører, noe som kan gjøre rivaliseringen svakere og fortjenestegrunnlaget høyere.

Vi ser uansett en lys fremtid for norsk verftsindustri. Selv om næringen i dag er sterkt preget av nedskjæringer og omstilling, vil bransjen etter vår mening overleve og fortsatt være en viktig bidragsyter i den maritime kompetansenæringen i Norge.

8. Avslutning og konklusjon

I dette kapittelet vil vi foreta et tilbakeblikk på oppgavens forklaringsmodell samt presentere utredningens samlede oppsummering og konklusjon. Avslutningsvis drøftes ulike forslag til videre forskning innenfor oppgavens tema.

8.1 Oppsummering forklaringsmodell

Vi ønsker i det videre å ta et nytt blikk på forklaringsmodellen, gjengitt i kapittel 2.7, for å undersøke hvorvidt modellen kan sies å ha en reell forklaringskraft. Dette gjøres i lys av vårt teoretiske rammeverk, vår opparbeidede bransjekunnskap samt utredningens empiriske analyse. Spørsmålet i denne sammenheng er om modellen i ettertid kan sies å gi tilfredsstillende svar på utredningens problemstilling.

Som tidligere nevnt er forklaringsmodellen utarbeidet på bakgrunn av vår intuitive forståelse og prediksjon av hvilke forhold som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen. Ved utarbeidelsen av modellen tok vi derfor utgangspunkt i rådende teorier innenfor de forhold vi mente ville være av interesse. Av denne grunn vil vi påpeke at modellens forklaringskraft i stor grad styres av hvilke teorier vi har inkludert i denne utredningen og således begrenses forklaringsmodellen av vår seleksjon av relevante teorier. Vi ønsker derfor å ta et blikk på hva de teoretiske rammeverkene har bidratt med og deres relevans for oppgaven. PESTEL danner et godt fundament for oppgavens makroanalyse, men teorien setter samtidig begrensninger for hvilke makroforhold det rettes søkelys mot. Dette kan medføre at det eksisterer andre forhold utover de seks presentert i rammeverket som er av vesentlig betydning for å forstå verftsbransjens omgivelser. De tre teoriene bransjeanalysen baseres på fremstår som mangelfulle hver for seg, men er mer uttømmende når de sees i sammenheng med hverandre. Kombinasjonen av de tre teoriene gir etter vår mening en helhetlig og dekkende bransjeanalyse. Videre erfarer vi at kostnadsdriverteoriene egner seg best til å belyse rene produksjonsbedrifter og ikke nødvendigvis mer komplekse virksomheter som de norske verftene må sies å være. Rammeverket har derfor til dels satt begrensninger for analysen av relevante kostnadsdrivere. Av denne grunn har vi valgt å inkludere Porters teorier om klyngedannelser og generiske konkurransestrategier som et supplement for å skape en mer nyansert analyse av lønnsomhetsfaktorene. Konkurransestrategiene viste seg imidlertid å ha lav relevans for oppgaven.

En annen svakhet ved forklaringsmodellen er at den kun viser et stillbilde av nåsituasjonen slik vi anser den for å være. Verftsbransjen er, som de fleste andre bransjer, dynamisk og kontinuerlig i endring. Det vil derfor være behov for regelmessig revidering av hvilke ytre forhold som til enhver tid er av vesentlig betydning for bransjens lønnsomhet. Som vi predikerer i kapittel 7 vil de miljømessige forholdene få økt betydning i tiden som kommer. I etterkant ser vi også at den relasjonelle koblingen mellom de ulike lønnsomhetsfaktorene ikke kommer frem i selve forklaringsmodellen. Vi har blant annet avdekket at variabelen størrelse ikke har vesentlig betydning alene, men i kombinasjon med andre faktorer som for eksempel produktmiks har den en avgjørende påvirkning. I tillegg fremstår de generiske konkurransestrategiene som lite forklarende på de norske verftenes lønnsomhetsprestasjoner. Selv om vi ikke finner evidens for vesentlige forskjeller i valg av konkurransestrategi, mener vi likevel teorien er verdifull og gir god innsikt i aktørenes tankesett. Spesielt kan det tenkes at valg av konkurransestrategi vil være mer interessant å belyse dersom man utvider oppgavens rammer og utforsker den globale verftsbransjen.

De overnevnte svakhetene tatt i betraktning mener vi likevel forklaringsmodellen har gitt oss en dypere innsikt og forståelse av de bakenforliggende årsakssammenhengene hva gjelder lønnsomhet blant norske skipsverft. Modellen har bidratt til å skape en oversiktlig presentasjon av hva som påvirker hva, og har samtidig dannet en god struktur for utredningens analysedel. Fordelen med å utarbeide en egen forklaringsmodell basert på en rekke teorier om lønnsomhet er at vi enklere kan selektere hvilke elementer vi ønsker å belyse og vektlegge. Dersom vi skulle belyst alle sider ved samtlige teorier presentert i denne utredningen, hadde analysen gått langt utover oppgavens tiltenkte omfang. Vi mener derfor det er en styrke ved denne utredningen at vi fokuserer på de mest sentrale elementene ved det teoretiske rammeverket. Forklaringsmodellen er også spesifikt tilpasset verftsbransjen noe som bidrar til en høyere forklaringskraft og nytteverdi enn de ulike teoriene ville gitt hver for seg.

Oppsummert vil vi si at forklaringsmodellen i stor grad har bidratt til å gi svar på masterutredningens problemstilling.

8.2 Konklusjon

Formålet med denne masterutredningen har vært å belyse lønnsomheten i den norske verftsbransjen, samt avdekke de bakenforliggende årsakene til lønnsomhetsvariasjonene mellom de ulike verftene i bransjen. Utredningens første del består av en kvantitativ lønnsomhetsanalyse av de 14 aktørene vi har definert som den norske verftsbransjen, og dannet grunnlag for et utvalg på seks skipsverft av svært ulik størrelse og lønnsomhet. Utredningens andre del består av en utforskende case-studie av disse seks aktørene med det formål å avdekke årsakene til variasjonene i lønnsomhet funnet i den kvantitative analysen. Utredningen har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hva kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen i dag, og hva blir viktig i tiden fremover?

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan har lønnsomheten i den norske verftsbransjen vært de siste årene, og hvilke lønnsomhetsforskjeller ser man mellom de ulike aktørene?
2. Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske skipsverft?
3. Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske skipsverft?
4. Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske skipsverft i fremtiden?

Analysen av lønnsomheten i den norske verftsbransjen de siste årene ble gjennomført ved å beregne en rekke ulike nøkkeltall som viste aktørenes lønnsomhet, soliditet, finansiering og likviditet. Vi fant at lønnsomheten for bransjen som helhet i perioden 2007-2014 har variert kraftig, men at bransjens aktører i gjennomsnitt likevel er profitable. Mer interessant avdekket analysen også store lønnsomhetsforskjeller blant utvalgets aktører, hvilket la grunnlag for en kvalitativ undersøkelse av de seks utvalgte verftsaktørene.

En *analyse av hva som karakteriserer konkurransearenaen til norske skipsverft* gav oss en indikasjon på hvilke forhold som har vesentlig innvirkning på bransjens lønnsomhet. Makroanalysen viste at verftsbransjen i all hovedsak styres av de økonomiske rammenebetingelsene og herunder spesielt shipping-markedet. Volatiliteten i shipping-markedet viste seg definerende for verftenes sykliske marked og derav bransjens varierende

lønnsomhet. Analysen avdekket også bransjens avhengighet av statlige støtteordninger, samt viktigheten av en god relasjon mellom verftet og de private kredittinstitusjonene. Slike institusjoner viste seg avgjørende for hvorvidt verftene hadde mulighet til å foreta nyinvesteringer og til å ta på seg byggeoppdrag for rederiene. I tillegg fremkom det at lovreguleringene tilknyttet ansettelser og bruk av innleid arbeidskraft i stor grad influerte aktørenes ansettelsespolitikk og satte klare grenser for hvordan aktørene kunne håndtere behovet for opp- og nedskalering av arbeidskraft. På bransjenivå fant vi at konkurranseintensiteten mellom verftsaktørene er moderat, men varierende med de økonomiske syklusene. Bransjen preges i all hovedsak av svært forhandlingssterke kunder og kundenes betalingsvilje virker å være avgjørende for verftenes lønnsomhetspotensial. Videre viste analysen at relasjoner og samarbeid på tvers av alle aktørene i verdikjeden bidrar til økt verdiskaping, spesielt for aktørene i den maritime klyngen på Møre. Verftets lønnsomhetspotensial beror i så måte på evnen til å skape og opprettholde relasjonell kontakt med kunden, både rundt forhandlingsbordet, men også underveis i byggeprosessen.

Videre analyserte vi *hvilke faktorer som kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjonene mellom verftene*. Faktorene som synes å ha betydning for aktørenes relative lønnsomhetsprestasjoner er: produktmiks, størrelse, vertikal integrasjon, lokalisering og konkurransestrategi. Hva gjelder valg av *produktmiks* fant vi ingen ensidig påvirkning på lønnsomheten til de respektive verftene, men mye tydet på at verftenes størrelse er definerende for hvor bred produktmiks aktørene økonomisk kan forsvare. Vi mener små og mellomstore verftsaktører ikke har den administrative kapasiteten som må til for å håndtere en omfattende produktmiks, og at de derfor er tjent med å rendyrke en relativt smal markedssatsing. Heller ikke aktørenes *størrelse* virket å ha en isolert påvirkning på aktørenes økonomiske prestasjoner, men analysen viste at mellomstore verft i gjennomsnitt har en vesentlig svakere lønnsomhet enn både store og små verft. Dette tyder på at de mellomstore verftene er for små til å oppnå markedsmakt og for store til å dra nytte av en liten og fleksibel organisasjon. Hva angår grad av *vertikal integrasjon* fant vi en relativt klar sammenheng mellom lønnsomheten og verftets eierskap over verdikjeden. Spesielt fremstår verftenes satsing på egenutviklet skipsdesign som svært sentralt for å oppnå et konkurransefortrinn i markedet og derigjennom realisere ekstraordinær profitt. Selv om analysen ikke identifiserte sammenhenger mellom verftenes *lokalisering* og deres økonomiske prestasjoner, fant vi likevel grunnlag for å kunne si at klyngetilhørighet stiller medlemmene i en mer lukrativ posisjon hva gjelder muligheter for økt lønnsomhet og vekst.

Avslutningsvis fant vi ingen vesentlig forskjell i aktørenes valg av overordnet strategi, all den tid samtlige norske aktører virker å følge en eller annen form for differensieringsstrategi.

Basert på overnevnte funn har vi forsøkt å predikere *hvilke faktorer som kan være vesentlige for lønnsomheten i fremtiden*. Det forventes et økt fokus på miljø- og klimautfordringer og vi mener dette kan ha en tosidig påvirkning på verftsbransjens lønnsomhetspotensial. Nye og strengere krav til dokumentasjon og kontroll av verftenes miljøpåvirkning, samt skjerpede krav til mer miljøvennlig produksjon vil være kostnadsdrivende og kan dermed ha en negativ innvirkning på verftenes bunnlinje. Likevel erfarer vi at de norske skipsverftene allerede har et vesentlig forsprang på bruk av miljøteknologi på skipene som bygges, noe som kan sikre verftene et konkurransefortrinn de utenlandske verftene vanskelig kan ta igjen. Fordelene virker imidlertid å overgå de eventuelle ulempene et økt fokus på miljø vil påføre de norske verftene. Andre forhold vi mener vil få en styrket betydning i fremtidens bransje er aktørenes evne til å sikre pengestrømmer fra andre deler av verdikjeden enn selve skipsbyggingen. Spesielt vil en satsing på design og grønn innovasjonsvilje være avgjørende for verftenes konkurransekraft i fremtidens globaliserte marked. Avslutningsvis konstaterer vi at markedstrenden går i retning av større, mer komplekse og verdifulle fartøy innenfor de fleste segment, hvilket kan medføre at verftenes størrelse og kapasitet vil få økt betydning i tiden som kommer.

8.3 Forslag til videre studier

Underveis i denne utredningen har det dukket opp flere spennende problemstillinger for videre forskning. Det eksisterer relativt lite forskning på den norske verftsbransjen og følgelig er det også mange interessante problemstillinger som ikke er belyst.

Vårt utvalg består som tidligere nevnt av seks norske skipsverft av svært ulik størrelse. En studie med et mer omfattende utvalg av skipsverft ville muliggjort anvendelse av mer avanserte analyseverktøy, som for eksempel regresjonsanalyse. Grunnet oppgavens eksplorative karakter og størrelsen på utvalget kan vi ikke trekke bastante slutninger basert på våre funn, og følgelig kan vi heller ikke generalisere funnene. Vi mener derfor det ville vært interessant å undersøke om de avdekkede funnene i denne utredningen også gjelder for et større utvalg.

Et annet tema det ville vært spennende å utforske er å se den norske verftsbransjen i en global kontekst og således sammenligne hvordan de norske verftene presterer i forhold til de utenlandske. Vi har i denne oppgaven påstått at de norske verftene i stor grad produserer kompliserte og kostbare skip, mens eksempelvis asiatiske verft i større grad er en «masseprodusent» av større og mindre komplekse fartøy. Av denne årsaken ville det vært interessant å studere lønnsomhetsforskjellene mellom norske og utenlandske verft. Alternativt kunne det også vært interessant å fokusere mer på hvordan verdensøkonomien påvirker de norske verftene. Dette fordi Norge er en liten, åpen økonomi som er særs sensitiv for makroøkonomiske endringer i verdensøkonomien.

Vi håper denne utredningen vil motivere andre til å undersøke noen av de overnevnte problemstillingene nærmere.

9. Bibliografi

- Aas Mek. Verksted. (2016, April 29). *Om oss: Gjennom tre generasjoner*. Hentet April 29, 2016 fra Aasmek: <http://aasmek.avent.no/om-aas/Gjennom-tre-generasjoner/>
- Alliansen for norsk privat eierskap. (2012a). *Hvorfor formuesskatt på arbeidende kapital må avvikles*. Alliansen for norsk privat eierskap. Hentet Mai 29, 2016 fra http://www.virke.no/Lists/System_Dokumenter/formuesskatt%20p%C3%A5%20arbeidende%20kapital.pdf
- Alliansen for norsk privat eierskap. (2012b, November 12). *Om Alliansen for norsk privat eierskap*. Hentet Mai 29, 2016 fra Skattealliansen: <https://skattealliansen.wordpress.com/om-alliansen-for-norsk-privat-eierskap/>
- Allmenngjøringsloven. Lov 4.juni 1993 nr.58 om allmenngjøring av tariffavtaler m.v.
- Andersen, A. B. (2011, Mai). Sammen i tet. *NHH-symposiets magasin*, 41-46. Hentet Mai 25, 2016 fra <http://docplayer.no/3603774-Sammen-i-tet-ved-hjelp-av-samarbeid-og-kunnskapsdeling-bygges-de-mest-avanserte-offshorefartoyene-fremdeles-pa-sunnmore.html>
- Andersen, I. (2015, Februar 23). *Ni av de ti mest miljøvennlige skipene i verden er norske*. Hentet Juni 5, 2016 fra Teknisk Ukeblad: <http://www.tu.no/artikler/ni-av-de-ti-mest-miljovennlige-skipene-i-verden-er-norske/223184>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015, Februar 19). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet Mai 10, 2016 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>
- Arbeidsdepartementet. (2013, Mars 5). *Høyesterett gir staten medhold i verftssaken*. Hentet Mai 10, 2016 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/hoyesterett-gir-staten-medhold-i-verftss/id716310/>
- Arbeidsmiljøloven. Lov 17.juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
- Aslesen, S. (2001). *Skipsbyggingsindustrien på Møre - felles utfordringer*. Oslo: FAFO.
- Astrup, D. E. (2016, Mai 11). Eksportkreditt Norge. *[Telefonsamtale]*.

- Baksaas, K. M., & Hansen, Ø. (2010). *Finansregnskap med analyse* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Banker, R. D., & Johnston, H. H. (2007). Cost and Profit Driver Research. I C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields, *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2, ss. 531-556). Amsterdam, Nederland: Elsevier Ltd.
- Blue Maritime Cluster. (2014). *Breaking Waves: Driftsrapport 2014*. Ålesund: Ålesund Kunnskapspark.
- Blue Maritime Cluster. (u.d.). *Fremtiden er blå*. Hentet Mars 2, 2016 fra Blue Maritime Cluster: <http://www.blumaritimecluster.no/default.aspx?menu=142>
- Cappelen Damm. (2016, Mai 27). *Konkurransestrategier*. Hentet fra Merkur: <http://merkur4.cappelendamm.no/c394210/merkurmodul/vis.html?tid=394227>
- CBC News. (2015, Desember 21). *Oil prices near levels not seen since 2009*. Hentet Mai 12, 2016 fra CBCnews Business: <http://www.cbc.ca/news/business/oil-price-wti-1.3374638>
- Dunning, J. H. (1992). The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. *Review article*. London.
- Econ. (2010). *Effekter av lovreguleringer av stillingsvern og arbeidstid*. Oslo: Arbeidsdepartementet. Hentet Mai 6, 2016 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r_2010_econ_stillingsvern.pdf?id=2111645
- Ekportkreditt Norge AS. (2016, Mai 10). *Om oss*. Hentet Mai 10, 2016 fra Eksportkreditt.no: <http://www.eksportkreditt.no/no/OM-EK/>
- Finansdepartementet. (2012, September 28). *Totale skatter og avgifter som andel av bruttonasjonalproduktet (BNP)*. Hentet Mai 12, 2016 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/skatter-og-avgifter/skatte--og-avgiftsnivaet/id439320/>
- Finanskalkulator. (2016, April 8). *Gjeldsgrad*. Hentet April 8, 2016 fra Finanskalkulator.no: <http://www.finanskalkulator.no/finans/gjeldsgrad>

-
- Fitjar Mekaniske Verksted AS. (2016, April 22). *Om Fitjar Mekaniske Verksted*. Hentet April 22, 2016 fra Om FMV: <http://www.fmvas.no/her-kan-du-lese-om-fitjar-mekaniske-verksted-203.aspx>
- Fjellstrand AS. (2012, Mars 7). *Company*. Hentet April 29, 2016 fra Fjellstrand.no: <http://www.fjellstrand.no/index.php/home/company>
- Fjellstrand AS. (2014, Oktober 24). *Verdens første batteriferje døpt på Omastrand, 23 oktober 2014*. Hentet April 29, 2016 fra Fjellstrand.no: <http://www.fjellstrand.no/index.php/home/news-media/131-verdens-forste-batteriferje-dopes>
- Forskrift om allmenngjøring av Industriooverenskomsten m.m. Forskrift 27.november 2014 nr. 1829 om delvis allmenngjøring av Industriooverenskomsten/VO-delen for skips- og verftsindustrien.
- Garantiinstituttet for Eksportkreditt. (2016, Mai 10). *Om GIEK*. Hentet Mai 10, 2016 fra [giek.no](http://www.giek.no): http://www.giek.no/om_giek
- Gjerde, K. Ø. (2014). *Oljelandet og ny næring langs kysten. Fortellinger om kyst-Norge*. Hentet Juni 9, 2016 fra <http://www.kyst-norge.no/?k=2909&id=22357&aid=12200&daid=3577>
- Grytten, H. (2007). *Skaparglede i 90 år: 1917-2007*. (L. T. Solheim, Red.) Ulsteinvik: Ulsteinkonsernet.
- Haanes, K. (2016, Februar 1). *Etterlyser klarare miljøkrav*. Hentet Mai 27, 2016 fra [Maritime.no](http://maritime.no): <http://maritime.no/nyheter/etterlyser-klarare-miljokrav/>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hellesøy Verft AS. (2016, April 6). *Welcome to Hellesøy Verft*. Hentet April 6, 2016 fra [Hellesøy Verft](http://www.hv.no/eng/): <http://www.hv.no/eng/>
- Hendry, J. (1990, Desember). The Problem with Porter's Generic Strategies. *European Management Journal*, ss. 443-450.

- Hervik, A., & Jakobsen, E. W. (2001). *Det regionale maritime Norge: En vital nasjonal næring med regionale særpreget*. Institutt for strategi. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Hotelling, H. (1929, Mars). Stability in competition. *The Economic Journal*, Vol. 39, NO.153, ss. 41-57.
- Informant A. (2016, April 27). Verftsaktør A. [Intervju]. (E. Dimmen, & S. Granum, Intervjuere)
- Informant B. (2016, April 27). Verftsaktør B. [Intervju]. (E. Dimmen, & S. Granum, Intervjuere)
- Informant C. (2016, Mai 4). Verftsaktør C. [Intervju]. (E. Dimmen, & S. Granum, Intervjuere)
- Informant D. (2016, April 22). Verftsaktør D. [Intervju]. (E. Dimmen, & S. Granum, Intervjuere)
- Informant E. (2016, April 25). Verftsaktør E. [Intervju]. (E. Dimmen, & S. Granum, Intervjuere)
- Innovasjon Norge. (2014, Juni 18). *Den maritime klyngen i Møre og Romsdal og olje og gass-klyngen NODE i Agder er Norges første klynger på internasjonalt toppnivå*. Hentet Mai 28, 2016 fra NTB info:
<https://www.ntbinfo.no/pressemelding?releaseId=4484874&publisherId=89989>
- Innovasjon Norge. (2016, Mai 11). *Om Innovasjon Norge*. Hentet Mai 11, 2016 fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/Om-Oss/omoss/#.VzMV7vmLS00>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, J. B. (2010, Januar 17). *Kriserammet industri ser mot øst*. Hentet Mai 11, 2016 fra Dagens Perspektiv: <http://www.dagensperspektiv.no/2010/kriserammet-industri-ser-mot-ost>

-
- Jakobsen, E. W. (2008). *Næringsklynger - hvordan kan de beskrives og vurderes?* Oslo: Menon Business Economics.
- Jerver, H. (2013, Desember 9). *Mindre og mellomstore verft får det tøft*. Hentet Mai 28, 2016 fra Metalsupply.no: http://www.metalsupply.no/article/view/118372/mindre_og_mellomstore_verft_far_det_toft#.V0lippGLTIV
- Jevnaker, B. H. (1995). *Den skjulte formuen: Industridesign som kreativ konkurransefaktor*. SNF-rapport 36/1995. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF).
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstakt Forlag.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kleven Maritime AS. (2015). *Årsrapport 2014*. Ulsteinvik: Kleven Maritime AS.
- Kuah, A. T. (2002). Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Volume 4* (Issue 3), ss. 206-228.
- Larsnes Mek. Verksted AS. (2016, April 25). *Tradisjoner tilbake til 1800-tallet*. Hentet April 25, 2016 fra Larsnes-mek.no: <http://www.larsnes-mek.no/vaar-historie>
- Lewis, H. Ø., & Seglem, E. (2016, April 5). *Jubler for endringer i permitteringsreglene*. Hentet Mai 27, 2016 fra Offshore.no: http://offshore.no/sak/263600_jubler-for-endringer-i-permitteringsreglene
- Lien, L. B., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lønnå, E. (2013, November 26). *Verftene må snu Asia-trenden*. Hentet Mai 28, 2016 fra Frifagbevegelse: <http://frifagbevegelse.no/artikkel-6.158.77863.fd0b1d0345>

- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. E. (2011). *Grunnbok i strategi*. Cappelen Damm AS.
- Maritimt Forum. (2015). *Maritim Verdiskapingsbok 2015*. Oslo: Maritimt Forum.
- Mariussen, Å., & Ørstavik, F. (2005). *Utfordringer ved utviklingsprosesser i klynger*. Oslo: NIFU STEP. Hentet Mars 2, 2016 fra <http://www.nifu.no/files/2013/05/NIFUSTEPArbeidsnotat2005-41.pdf>
- Martin, R., & Sunley, P. (2003, Januar 1). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*(Volume 3 Issue 1), ss. 5-35.
- Morrison, M. (2012, Juni 11). *History of PEST analysis*. Hentet Februar 19, 2016 fra RapidBI: <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>
- Murray, A. I. (1988, Juli). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *Academy of Management*, ss. 390-400.
- Myren, T. (2015). *Bit for bit, båt for båt*. Ulsteinvik: Kleven Maritime AS.
- Møgster Group. (2016, April 26). *Corporate*. Hentet April 26, 2016 fra Møgster Group: <http://www.mogster.no/corporate-2.aspx>
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Co-opetition*. London: Profile Books Ltd.
- Nautikk.net. (2016, Mai 13). *Shippingmarkedets syklus*. Hentet Mai 13, 2016 fra Nautikk.net: <http://nautikk.net/shippingmarkedets-syklus/>
- Norges forskningsråd. (2013, Juli 15). *Hva er SkatteFUNN*. Hentet Mai 11, 2016 fra SkatteFUNN: http://www.skattefunn.no/prognett-skattefunn/Hva_er_SkatteFUNN/1253987672438?lang=no
- Norges Rederiforbund. (2011). *Innovasjonsmelding: Maritim nyskaping - Felles satsing gir felles fortjeneste*. Oslo: Norges Rederiforbund.
- Norges Rederiforbund. (2014). *Norske offshorerederier - skaper verdier lokalt, vinner globalt*. Bergen: Norges Rederiforbund.
- Norsk Industri. (2016, Mai 31). *Ship Yards - Norway 2015. Excel-dokument*. (T. Andersen, Red.) Oslo, Norge.

-
- Norwegian Centres of Expertise. (2016, Januar 5). *Om oss*. Hentet Mars 2, 2016 fra NCE Systems Engineering, Kongsberg: http://nce-se.no/index.php/om_nce/C29
- NTB. (2015a, Mars 27). *Regjeringen lytter - fjerner innstrammingene i permitteringsreglene*. Hentet Mai 10, 2016 fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/03/27/1625/Arbeidsliv/regjeringen-lytter-fjerner-innstrammingene-i-permitteringsreglene>
- NTB. (2015b, August 14). *Ordretørke hos skipsverft grunnet oljenedturen*. Hentet Mai 26, 2016 fra Hegnar.no: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2015/08/Ordretorke-hos-skipsverft-grunnet-oljenedturen>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2014). *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap (Meld. St. 27. 2013-2014)*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2012). *Høringsuttalelse, fortsatt allmenngjøring av tariffavtaler innenfor skips- og verftsindustrien, jordbruks- og gartner næringen samt byggeplasser i Norge*. Oslo: NHO. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/content/assets/b5d1566ef3284337b1091f234f507c77/nho.pdf>
- Oterhals, O., Hervik, A., & Bergem, B. G. (2014). *Klyngeanalysen 2014: Økonomisk press - men fortsatt lyse utsikter*. Ålesund: Møreforskning Molde AS.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*(November-Desember), s. 77. Hentet Mars 2, 2016 fra <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Poulsen, J. (u.d.). *PEST Analyse*. Hentet Februar 29, 2016 fra Betabox.dk: <http://betabox.dk/teorierogmodeller/pest-analyse.html>

- Proff. (2016a, Juni 3). *Aas Mek Verksted AS*. Hentet Juni 3, 2016 fra Proff.no:
<http://www.proff.no/selskap/aas-mek-verksted-as/vestnes/skipsverft/PN4801352I1946/>
- Proff. (2016b, April 29). *Cinus AS*. Hentet April 29, 2016 fra Proff.no:
<http://www.proff.no/selskap/cinus-as/%C3%B8vre-ervik/hovedkontortjenester/IEEPMAC10NZ/>
- RavnInfo.no. (2016, April 12). *Om RavnInfo.no*. Hentet April 12, 2016 fra RavnInfo.no:
<https://www.ravninfo.com/default.aspx?ControlID=44&textid=105>
- Reve, T., & Jakobsen, E. W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolls-Royce Marine. (2016, Mai 26). *A global support network spanning 28 countries*. Hentet Mai 26, 2016 fra Rolls-Royce: <http://www.rolls-royce.com/products-and-services/marine/contacts/contacts-and-service-locations.aspx#247-technical-support>
- Roos, G., Krogh, G. V., & Roos, J. (1996). *Innføring i strategi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rostein AS. (2015, Oktober 22). *Rostein ny hovedeier i Larsnes Mek Verksted AS*. Hentet April 25, 2016 fra Rostein.no: <http://www.rostein.no/nyheter/rostein-ny-hovedeier-i-larsnes-mek-verksted-as>
- Rønning, F. (2014, August 29). *Høyesterett kan bli satt til side*. Hentet Mai 10, 2016 fra FriFagbevegelse: <http://frifagbevegelse.no/artikkel-6.158.164314.fc1b59e72b>
- Sandli, K. (2015, September 7). *Sunnmøre - regionen utan raushet, framsnakking og empati?* Hentet Mai 19, 2016 fra Næringsforeningen - Ålesundregionen: <http://www.aalesund-chamber.no/nyheter/sunnmore--regionen-utan-raushet-framsnakking-og-empati?eventDateFrom=01-04-2016&eventDateTo=30-04-2016>
- Sandnes, J., & Bakke, A. (2014). *Regelverket mot sosial dumping på byggeplasser*. Oslo: Byggenæringens Landsforening og Fellesforbundet. Hentet fra http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/hms/veileder-mot-sosial-dumping-pa-byggeplasser_18-11-14.pdf

-
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research* (Volume 1), ss. 48-65.
- Skipsrevyen. (2010a, November 9). *Tema: Verftsindustrien*. Hentet Mars 7, 2016 fra Skipsrevyen.no: <http://www.skipsrevyen.no/temaverftsindustrien/>
- Skipsrevyen. (2010b, Oktober 7). *Offshoreverftenes fremtid*. Hentet Mai 5, 2016 fra Skipsrevyen.no: <http://www.skipsrevyen.no/offshoreverftenes-fremtid/>
- Skår, B. (2016, Mai 9). Norske Skipsverfts Salgs og Markedsorganisasjon. [Telefonintervju].
- Statistisk sentralbyrå. (2009, Februar 27). *Standard for næringsgruppering*. Hentet April 12, 2016 fra Statistisk sentralbyrå: <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/nace>
- Steigum, E. (2010). *Norsk økonomi etter 1980 - fra krise til suksess*. Handelshøyskolen BI. Oslo: Handelshøyskolen BI, Center for Monetary Economics (CME). Hentet fra https://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningskommunikasjon/CME_Working%20paper_4_2010.pdf
- Stensvold, T. (2012, Mai 9). *Norsk skipsbygging har 40 års forsprang*. Hentet Mai 20, 2016 fra Teknisk Ukeblad: <http://www.tu.no/artikler/industri-norsk-skipsbygging-har-40-ars-forsprang/245745>
- Stensvold, T. (2016, April 6). *Disse to diagrammene viser det store problemet for norske verft*. Hentet Mai 20, 2016 fra Teknisk Ukeblad: <http://www.tu.no/artikler/disse-to-diagrammene-viser-det-store-problemet-for-norske-verft/346069>
- Svendsen, Å. (2005). *Verftene rundt Oslofjorden*. Hentet Mars 7, 2016 fra Industrimuseum: <http://www.industrimuseum.no/artikler/skipsverft>
- Takla, E. (2009, September 10). *Dette mener partiene om skatt*. Hentet Mai 27, 2016 fra Dagens Næringsliv (DN): <http://www.dn.no/nyheter/2009/09/10/dette-mener-partiene-om-skatt>

Ulstein Group. (2016, April 26). *Our heritage*. Hentet April 26, 2016 fra About Ulstein:
<http://ulstein.com/about/heritage>

Ulstein Group ASA. (2015). *Årsrapport 2014*. Ulsteinvik: Ulstein Group ASA.

Utheim, E. B. (2013, Oktober 29). *Ny kåring: Norge verdens niende beste business-land - Dette var skuffende*. Hentet Mai 9, 2016 fra E24.no: <http://e24.no/makro-og-politikk/norge-er-verdens-niende-beste-land-aa-gjoere-business-i/22600178>

Van Den Bosch, F. A., & De Man, A. P. (1997). *Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter*. Rotterdam: Kluwer Academic Publishers.

Vard. (2016, Mai 25). *Shipbuilding*. Hentet Mai 25, 2016 fra Vard.com:
<http://www.vard.com/products/Pages/Shipbuilding.aspx>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Los Angeles, California, USA: SAGE Publications.

Zachariassen, J. E. (2015, Februar 26). *Populær i dag - hva med morgendagen?* Hentet Mai 13, 2016 fra Skipsrevyen: <http://www.skipsrevyen.no/populaer-i-dag-hva-med-morgendagen/>

10. Vedlegg

Vedlegg 1: Verftsbransjen

Navn	Nybygg av skip	Tradisjonell skipsbygging	I drift	Regnskap før 2007	Bransjekode 30.111	Noter
Aas Mek. Verksted AS	X	X	X	X	X	
Ankerløkken Mek. Verksted AS			X		X	
Bergen Group BMV AS	X	X		X	X	1
Brødrene Aa AS	X		X	X	X	
Båtservice Mandal AS	X		X	X	X	
Dragon Yard AS	?	?	X	X	X	
Fiskerstrand Verft AS	X	X	X	X	Kode 33.150	
Fitjar Mek. Verksted AS	X	X	X	X	Kode 33.150	
Fjellstrand AS	X	X	X	X	X	
Fosen Yard AS	X	X	X		X	2
Halsnøy Dokk AS	X	X	X		Kode 33.150	
Havyard Group ASA	X	X	X	X	X	
Hellesøy Verft AS	X	X	X	X	X	
Kleven Maritime AS (2)	X	X	X	X	X	
Larsnes Mek. Verksted AS	X	X	X	X	X	
Moen Marin AS	X	X	X		Kode 33.150	
Mundal Båt AS	X		X	X	Kode 33.150	
Måløy Verft AS	X		X	X	X	
Nordvest Sveis AS			X	X	X	3
Norwegian Marine Construction AS			X	X	X	3
Noryards AS	X	X	X		X	4
Oma Båtbyggeri AS	X		X	X	X	
Radøygruppen AS			X	X	X	3
Salthammer båtbyggeri			X	X	X	3
Simek AS	X	X	X	X	X	
Skogsøy Båt AS	X		X	X	X	
Sletta Verft AS	X	X	X	X	X	
Solund Verft AS	X	X	X	X	Kode 33.150	
Stadyard AS	X	X	X		Kode 33.150	
Stamas Maritime AS			X		X	
Ulstein Group ASA	X	X	X	X	X	
Umoe Mandal AS	X		X	X	X	
Vaagland Båtbyggeri AS	X	X	X	X	X	
Vard Group AS (5)	X	X	X	X	X	

Noter til vedlegg 1:

1. Under konkursbehandling.
2. Nystiftet i 2015, tidligere Noryards Fosen.
3. Bygger ikke skip, kun stålkonstruksjoner og innredning.
4. Nystiftet i 2013, tidligere del av Bergen Group. Noryards AS sitt eneste skipsverft «Noryards BMV» er begjært konkurs 13.04.2016.

Vedlegg 2: Informasjon om skipsverftene i utvalget

Aas Mek. Verksted AS

Allerede i 1911 ble det som i dag heter Aas Mekaniske Verksted AS etablert, da ved navn J.R. Aas Baadbyggeri (Aas Mek. Verksted, 2016). Foretaket er lokalisert på Vestnes i nærheten av Molde i Møre & Romsdal og er dermed en del av den maritime klyngen på Møre. Aas Mek. Verksted har gjennom snart fire generasjoner vært en familiebedrift med tradisjoner for innovasjon og kvalitet. I dag er driften hovedsakelig spesialisert inn mot utvikling og bygging av brønnbåter, men foretaket tilbyr også nybygg, design, konstruksjon og service på de aller fleste fartøystyper (Aas Mek. Verksted, 2016).



Foretaket ledes av Halvard Aas og eies 100 % av Aas-familiens egne holdingselskap «Maritime Holding AS» (Proff, 2016a). Verftet sysselsetter i dag om lag 50 ansatte og hadde i siste tilgjengelige regnskapsår (2014) en total omsetning på 215 millioner kroner.

Fitjar Mek. Verksted AS

Fitjar Mekaniske Verksted AS (FMV) ble etablert i 1957 og er lokalisert på Stord i Fitjar Kommune like sør for Bergen (Fitjar Mekaniske Verksted AS, 2016). FMVs aktivitet er i dag hovedsakelig knyttet til nybygging av skip innen fiskeri og havbruksnæringene, men verftet utfører også en del ombygging, reparasjon og servicearbeid. De siste årene har imidlertid FMV satset tungt på havbruksnæringen med blant annet egenutviklede designløsninger for forflåter og arbeidsbåter (Fitjar Mekaniske Verksted AS, 2016).



Administrerende direktør for verftet er i dag Hugo Strand. Skipsverftet oppnådde i 2014 en samlet omsetning på 239 millioner kroner og har i dag i overkant av 70 faste ansatte. Laco AS er FMVs majoritetseier med en eierandel på 100 %. Laco AS er Møgster-familiens holdingselskap og er et verdensledende konsern innen næringene offshore, sjømat og fiskeri (Møgster Group, 2016).

Fjellstrand AS

Fjellstrand AS ble etablert i 1928 og er lokalisert i den lille bygda kalt Omastrand i Hardangerfjorden, sør for Bergen (Fjellstrand AS, 2012). Fjellstrand har tradisjonelt vært en ledende aktør innen hurtiggående passasjerkatamaraner og bilferger i aluminium. Foretaket har de siste tiårene utvidet sin produktportefølje som nå omfatter en rekke ulike konstruksjoner og skip, alt fra heissjakter i aluminium til spesialiserte offshoreskip i stål. Fjellstrand satser imidlertid tungt innenfor fergemarkedet og har blant annet utviklet og bygget verdens første batteridrevne ferge, levert i 2014 (Fjellstrand AS, 2014).



Foretakets administrerende direktør er Terje Sjumarken og eneste eier er Cinus AS med en eierandel på 100 %. Cinus AS er et holdingselskap med forretningslokaler like utenfor Bergen og eier en rekke foretak innenfor både eiendomsbransjen og den maritime næringen (Proff.no, 2016b). Fjellstrand er en viktig hjørnesteinsbedrift på Omastrand og sysselsetter i dag 68 faste ansatte. Foretaket omsatte i 2014 for 659 millioner kroner.

Larsnes Mek. Verksted AS

Larsnes Mek. Verksted så ikke dagens lys før i 1981, men det har vært verftsvirksomhet i bygda helt siden 1916 (Larsnes Mek. Verksted AS, 2016). Verftet er lokalisert i Sande Kommune på en liten holme ut mot havgapet i den maritime klyngen på Sunnmøre. Verftsmiljøet på Larsnes har lange tradisjoner for reparasjon og vedlikehold, men verftet har i dag blitt ett av landets ledende skipsverft innen nybygg av fiske- og brønnbåter.



Skipsverftet hadde i 2014 en omsetning på rundt 123 millioner kroner og har i dag om lag 50 faste ansatte. Verftets administrerende direktør er, og har i de siste 30 årene vært, Jarle Gunnarstein. Verftets majoritetseier er Rofisk AS med en eierandel på 68.75 %. Rofisk er morselskapet til det mer kjente og verdensledende brønnbåtredereiet Rostein AS, lokalisert i Sandøy kommune i den maritime klyngen på Møre (Rostein AS, 2015).

Kleven Maritime AS



Kleven Maritime AS er det største norskeide verftskonsernet i Norge og består i dag av skipsverftene Kleven Verft i Ulsteinvik og Myklebust Verft i Gursken. Selve konsernet ble ikke etablert før i år 2000, men verftenes historie strekker seg over 100 år tilbake i tid. Myklebust Verft ble etablert i 1915, mens Kleven Verft ble etablert i 1944, begge lokalisert midt i Mørekløyngen (Kleven Maritime AS, 2015). Verftene driver hovedsakelig med nybygg, men har også innslag av både reparasjon og ombygging. De siste årene har nybyggingsaktiviteten i stor grad vært knyttet til petroleumsnæringen, men konsernet har også levert nybygg innenfor en rekke andre segmenter som for eksempel yacht-markedet. I tillegg til de to verftene består konsernet også av en rekke andre datterselskap innen eksempelvis bemanning og finans (Kleven Maritime AS, 2015).

Til daglig ledes verftskonsernet av konsernsjef Ståle Rasmussen og konsernets majoritetseier er Kleven-familiens egne holdingselskap kalt «Kleven Maritime Holding AS» med en eierandel på 90.1 % (Kleven Maritime AS, 2015). Foretaket sysselsetter i dag i overkant av 700 faste ansatte, men har i tillegg en andel innleid arbeidskraft som på det meste kan utgjøre mer enn tre ganger så mange som andelen faste ansatte. Konsernets samlede omsetning i 2014 ble på 5 039 millioner kroner.

Ulstein Group ASA



ULSTEIN®

Ulstein Group ASA er et norsk familieeid industrikonsern med røtter som strekker seg tilbake til tidlig på 1900-tallet. Selskapet ble grunnlagt i 1917 under navnet «Ulstein Mekaniske Verksted» av Martin Ulstein (Grytten, 2007). Ulstein Group ASA, etablert i 1999, er morselskap i et maritimt konsern som eier aksjer helt eller delvis i driftsselskaper innen skipsdesign, elektro og shipping (Ulstein Group ASA, 2015). Over tid har Ulsteinkonsernet beveget seg fra et enkelt mekanisk verksted til å bli en verdensledende innovatør innen skipsdesign og skipsbygging (Ulstein Group, 2016). Skipsverftet opererer i all hovedsak innenfor offshore-segmentet og har historisk kun bygget eget design.

Konsernet eies og kontrolleres av Ulstein-familiens egne investeringsselskap kalt «Ulsmo AS» med en eierandel på 67.8 %. Gruppen ledes i dag av konsernsjef Gunvor Ulstein og har næringsvirksomhet i syv land (Ulstein Group ASA, 2015). Hovedkvarteret og selve

skipsverftet er lokalisert i Ulsteinvik, i kjernen av den maritime klyngen på Sunnmøre. Konsernet sysselsatte i 2015 rundt 850 faste ansatte, men grunnet de svært dårlige tidene innen offshorebransjen har selskapet på kort tid måttet nedbemanne sin arbeidsstokk med nærmere 150. Det vil si at konsernet i dag sitter igjen med litt i overkant av 700 faste ansatte. Foretakets samlede omsetning i 2014 ble på 2 703 millioner kroner.

Vedlegg 3: Intervjuguide

<h3>Intervjuguide</h3> <p>Lønnsomhetsvariasjoner i den norske verftsbransjen</p>	
<p><i>Kort presentasjon av oss og masteroppgavens tema.</i> <i>Orientering om bruk av intervjuet, tillatelse til lydopptak og eventuell anonymisering.</i></p>	
<p>Person(er) intervjuet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foretak: ▪ Navn: ▪ Stilling: ▪ Antall år i foretaket:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Har du/dere noen spørsmål før vi setter i gang? ▪ Si fra underveis dersom det er spørsmål du ikke ønsker skal bli tatt opp på opptaker eller dersom det er spørsmål du ikke ønsker å svare på. 	

Del 1: Generell informasjon

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål/Informasjon
1. Hvem er majoritetseier? a. Hvor viktig er lokalt eierskap?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvilken innflytelse har eierne på driften og/eller den strategiske utviklingen av foretaket?
2. Hva er foretakets viktigste leveranse/produkt? a. Hva er begrunnelsen for dette valget? b. Hva vil du si er gjennomsnittlig kontraktsverdi pr. skip?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Andel nybygg og service/vedlikehold målt i verdi. ▪ <i>Bevisst valg eller grunnet oppdragsmengde</i> ▪ Angi også cirka tall for maksimums- og minimumsverdi.
3. Ved nybygg, mottas deler av dette fra utenlandske aktører? Hvorfor? a. Hva er i så tilfelle ferdigstilleelsesgraden når skipet mottas?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mottas skipet i ulike moduler/seksjoner som settes sammen lokalt eller mottas hele skipsskroget som helhet? ▪ <i>Ca. tall i prosent.</i>
4. Andel faste ansatte i forhold til innleid arbeidskraft?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Forholdstall i prosent.</i>
5. Hvor føres kostnader knyttet til innleid arbeidskraft?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Varekostnad.</i>

Del 2: Om bransjen

Her vil vi først og fremst fokusere på ytre rammevilkår for bransjen og hvilken innvirkning dette har på driften og lønnsomheten i foretaket.

Tema	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål/Informasjon
Økonomisk	6. Hvordan vil du kort beskrive markedet i verftsbransjen og spesielt i det segmentet dere opererer i? Historisk, nå og i fremtiden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Med markedet menes forholdet mellom tilbud/etterspørsel. ▪ <i>Syklisk bransje.</i> ▪ Påvirkes disse syklusene av svingninger i råvaremarkedet (<i>fiskepris og oljepris</i>).
	7. Hvordan påvirkes konkurranseklimaet og lønnsomheten i bransjen av disse svingningene?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hva så med lønnsomheten i foretaket?
Politiske & juridiske	8. Hvordan medvirker særnorske rammevilkår som lønns- og kostnadsnivå, skattnivå og arbeidsmiljøloven etc. til utviklingen av verftsindustrien?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Historisk utvikling basert på rammevilkårene.</i> ▪ Har den nylige endringen i allmenngjøringsforskriften (innleid arbeidskraft) hatt noen betydning for bransjepraksis? I så tilfelle, på hvilken måte? ▪ <i>Formuesskatt.</i>
	9. Hvilken innvirkning har disse rammevilkårene på bransjens og foretakets organisering og lønnsomhet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valg av organisasjonsmodell? ▪ <i>Kjøp av entrepriser fremfor direkte innleie av arbeidskraft.</i>
	10. Hvilket forhold har dere til statlige støtteordninger?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eksporthkreditt Norge, GIEK, Innovasjon Norge, SkatteFUNNs-ordningen.</i>
Generelt	11. Har du/dere ytterligere kommentarer knyttet til dette temaet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ For eksempel utfordringer og problem dere sitter med (<i>miljøkrav, finansiering</i>).

Del 3: Relasjoner og forhandlingsmakt

Tema	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål/Informasjon
Leverandører	<p>12. Kan du/dere fortelle litt kort om hvordan prosessen knyttet til valg av leverandører foregår?</p> <p>13. Hvordan vil du/dere karakterisere maktforholdet mellom de viktigste leverandørene og verftet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvem bestemmer hvilke leverandører som skal benyttes? ▪ Begrenses en leverandøravtale til et bestemt skip eller har dere mer langsiktige avtaler? ▪ Har leverandørene geografiske lokalisering noe å si? (<i>Klynge</i>) ▪ Hvem presser hvem på pris? Hvem oppnår best marginer? ▪ Endres dette forholdet etter hvor i konjunkturen dere befinner dere? (<i>Gode/dårlige tider</i>)
Kunder	<p>14. Kan du/dere fortelle litt kort om forholdet mellom verftet og deres kunder?</p> <p>a. Hvordan vil du karakterisere maktforholdet mellom kundene og verftet?</p> <p>15. Hvordan jobber dere strategisk for å tiltrekke dere kundene?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor viktig er relasjonsbyggingen mellom verftet og kunden? ▪ Endres dette forholdet etter hvor i konjunkturen dere befinner dere? (<i>Gode/dårlige tider</i>) ▪ Er det forskjell mellom gode og dårlige tider i måten dere jobber på? ▪ Jobber dere kun mot rederiene eller også mot designsekskapene?
Rivalisering og samarbeid	<p>16. Hvordan er rivaliseringen og samarbeidet med de andre verftene i bransjen?</p> <p>17. Er foretaket aktivt involvert i et forpliktende samarbeid med konkurrenter, kunder eller leverandører?</p> <p>18. Overvåker dere konkurrentenes prestasjoner og utvikling? I så tilfelle hvorfor (ikke)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan opplever dere konkurransen om å kapre kundene? ▪ Endres dette forholdet etter hvor i konjunkturen dere befinner dere? (<i>Gode/dårlige tider</i>) ▪ Hvorfor samarbeider dere (ikke)? ▪ Sammenligner dere foretakets prestasjoner mot konkurrentenes?

Del 4: Strategiske valg

Tema	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål/Informasjon
Kompleksitet/ Produktmiks	19. Kan du fortelle litt om produktmiksen dere tilbyr?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor mange nybygg har dere mulighet/kompetanse til å bygge? ▪ Hvorfor har dere valgt en såpass bred/smål portefølje? ▪ Ligger det et strategisk valg bak produktmiksen? (<i>fagkompetanse, ulik fortjenestemargin på ulike skip</i>)
	20. Endres foretakets produkttilbud i gode/dårlige tider?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvorfor? ▪ <i>I dårlige tider bygger de alt, i gode tider er de selektive og bygger kun det mest profitable?</i>
Integrasjon	21. Hvilke aktiviteter gjøres lokalt i eget foretak og hvor mye overlates til eksterne samarbeidspartnere eller leverandører?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor mye av verdiskapningen gjøres lokalt i eget foretak? (<i>Eksempel: Har dere egne elektrikere eller leies dette inn?</i>)
	22. Hvorfor har dere valgt å innrette virksomheten på en slik måte?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forklar hva som ligger bak (<i>bevisst strategisk valg?</i>) ▪ Hvorfor har dere (ikke) valgt å skille ut enkelte deler i egne datterselskap?
Lokalisering	23. Har verftets geografiske lokalisering noe å si? a. Fordeler og ulemper knyttet til lokaliseringen? b. Samarbeider aktørene i klyngen mer enn de utenfor klyngen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forklar hvorfor/hvorfor ikke (<i>klynge</i>). ▪ <i>Mulighet for samarbeid, transportkostnader, tilgang på kompetent arbeidskraft, lønnskostnad, reguleringer som eksempelvis støybegrensinger.</i>
Størrelse	24. Hva vil du/dere trekke frem som fordeler og ulemper forbundet med det å være et <i>lite/mellomstort/stort</i> verft?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Stordriftsfordeler/Skala</i> ▪ <i>Fleksibilitet/Omstilling</i>

Strategi	<p>25. Hva vil du/dere si er deres overordnede strategi?</p> <p>26. Hva gjør dere aktivt for å oppnå/opprettholde denne strategien?</p> <p>27. Hva vil du/dere si er konkurransefortrinnet til deres bedrift?</p> <p>28. Har dere noen øvrige strategier for å skille dere ut og fremstå som mer attraktive?</p> <p>29. Hvordan forholder foretaket seg til FoU og innovasjonsarbeid?</p> <p>30. Hva gjør foretaket for å begrense eller motvirke virkningene av en svært syklisk bransje? a. Hvordan påvirker slike svingninger opp- og nedbygging av total produksjonskapasitet i foretaket?</p> <p>31. Hvordan vil du si de ytre rammevilkårene påvirker foretakets strategi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Kostnadsleder/Differensiering/Fokusering</i> ▪ Hvorfor følger dere akkurat denne strategien? ▪ Det vil si, hva er dere bedre på enn deres konkurrenter? ▪ Både for kunden, omgivelsene og arbeidskraften. ▪ <i>Bevisst strategi: bærekraft, miljøprofil, sosialt ansvar, lokalt engasjement.</i> ▪ Hvorfor fokuserer dere (ikke) på det? ▪ Strategiske beslutninger som: <i>styrket EK, bygging på spekulasjon, fleksibel organisasjonsstruktur med mulighet for opp- og nedskalering av arbeidskraft</i> ▪ Kapasitet i form av arbeidskraft ▪ <i>Innleid arbeidskraft, bemanningsbyrå?</i> ▪ Hvorfor benytter dere (ikke) innleid arbeidskraft? ▪ På hvilken måte?
----------	---	---

Del 5: Oppsummering

Tema	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål/Informasjon
Oppsummering	<p>32. Hva tenker du/dere om bransjens og verftets overlevelse og lønnsomhet i fremtiden?</p> <p>33. Hva mener du/dere skaper lønnsomhet for deres foretak?</p> <p>34. Hvordan kan lønnsomheten i deres foretak forbedres?</p> <p>35. Hvor opptatt er dere av foretakets produktivitet?</p> <p>36. Hva tror du/dere er eierens viktigste motivasjon forbundet med eierskapet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvilke faktorer blir sentrale? ▪ Hva vil kundene være opptatt av? (<i>Miljøkrav mer sentrale</i>) ▪ Tror du/dere det vil bli flere eller færre aktører? ▪ Vil du/dere si at foretaket har et bevisst fokus på kontinuerlig å forbedre lønnsomheten? På hvilken måte? (<i>Presse pris, skvise kostnader etc.</i>) ▪ Hvordan jobber dere for å forbedre denne? ▪ Hvor ligger fokuset? <i>Avkastning til aksjonærene (høyest mulig lønnsomhet) eller videreførelse av foretaket lokalt / overlevelse.</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Har du noe mer å tilføye som du tror kan være av interesse for masteroppgaven?</i> ▪ <i>Kan vi kontakte deg dersom vi skulle ha behov for en oppklaring eller ytterligere informasjon?</i> 		

Vedlegg 4: Formler for nøkkeltallsberegninger

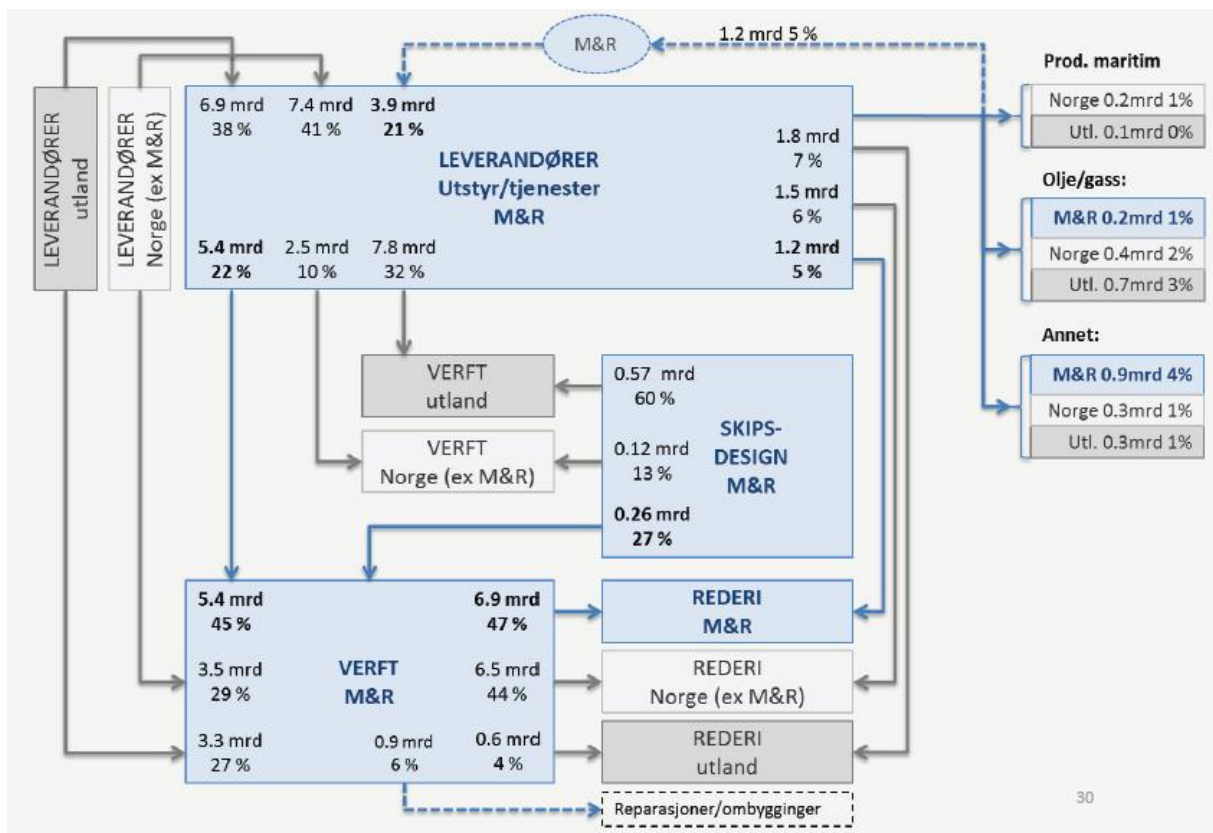
$$\text{Fortjenestemargin} = \frac{\text{Årsresultat}}{\text{Omsetning}}$$

$$\text{Gjeldsgrad} = \frac{\text{Gjeld}}{\text{Egenkapital}}$$

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Totalkapital}}$$

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

Vedlegg 5: Koblinger i den maritime klyngen 2013



Kilde: Møreforsknings klyngeanalyse 2013 (Oterhals, Hervik, & Bergem, 2014)