



# Økonomisk sjokk og respons

*En casestudie av hvordan oljeservicebedriften CCB ble påvirket av og responderte på oljeprissjokket våren 2014*

**Ane Mosnes Sandvik og Maria Heggebø Wathne**

**Veiledere: Lasse B. Lien og Eirik S. Knudsen**

Masterutredning i strategi og ledelse

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.

## Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen har vært å studere hvordan oljeservicebedriften Coast Center Base AS (CCB) har blitt påvirket av og respondert på oljeprisfallet som inntraff våren 2014. Studien tar for seg hvordan effekter av det økonomiske sjokket påvirket CCB. Vi har studert egenskaper ved CCB og bransjen før oljeprissjokket som var avgjørende for hvordan CCB ble påvirket. Videre har vi studert selskapets responser og motivasjonen for valgene. Disse har vi sett i sammenheng med effektene av oljeprissjokket, samt egenskapene ved CCB og bransjen før prisen falt.

Vår utredning tar utgangspunkt i teori om strategi og investeringer under økonomiske sjokk. Utredningen er en kvalitativ casestudie med eksplorerende forskningsdesign. Masterutredningens empiriske grunnlag er basert på datainnsamling fra semistrukturerte dybdeintervjuer med ti sentrale beslutningstakere i CCB. Resultatene fra datainnsamlingen presenteres i et forretningscase. Caset, som er en beskrivelse av en realistisk forretningssituasjon, forteller historien om CCB fra den økonomiske oppgangsperioden før oljeprisen falt frem til siste halvdel av 2016. Caset vil kunne benyttes i undervisningssammenheng i kurs for økonomistudenter på ulike nivåer.

Studien konkluderer med at CCB har blitt sterkt påvirket av oljeprisfallet våren 2014. Det kraftige etterspørselsfallet og økt usikkerhet førte til en utfordrende situasjon for selskapet. CCBs solide finansielle reserver, samt tilgang til ekstern kapital, bidro imidlertid til at selskapet hadde handlingsrom til å foreta strategiske investeringer. Investeringene i FoU økte grunnet redusert alternativkostnad på arbeidskraft med ledig kapasitet, samt et ønske om kompetanseutvidelse. Humankapitalinvesteringene ble kraftig redusert. CCB foretok reallokeringer av ansatte til andre områder, men svært mange ble oppsagt. Dette grunnet for høy alternativkostnad på finansiell kapital og forventning om langvarig nedgang. Investeringer i aksjer i selskaper økte. CCB kjøpte opp oljeserviceselskaper som følge av forventning om høy avkastning på dem. CCB valgte å redusere investeringene i varige driftsmidler, fordi ledig kapasitet reduserte insentivene til å investere. Samlet sett har CCB vist både vilje og evne til omstilling. Selskapets solide finansielle posisjon, endringsvilje og grunnlag for strategisk reposisjonering har gjort at CCB har prestert godt i etterkant av sjokket og er rustet for fremtiden.

## Forord

Denne masterutredningen er en del av et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Den ble skrevet høstsemesteret 2016 og tilsvarer 30 studiepoeng. Utredningen er skrevet for forskningscenteret S T O P (Centre for Strategy, Organisation and Performance), som er tilknyttet institutt for strategi og ledelse.

Vi ønsker å takke våre veiledere, professor Lasse Bjøru Lien og førsteamanuensis Eirik Sjøholm Knudsen, for deres ekspertise og entusiasme. Det har bidratt til god veiledning og inspirasjon gjennom prosessen. Det har vært spennende å få lov å utforme et forretningscase, et format som tidligere ikke har vært vanlig i masterutredninger ved NHH. Vi håper dette vil gi verdi til fremtidige studenter og beslutningstakere i næringslivet.

Vi vil også takke Coast Center Base AS (CCB). Takk til alle informanter som har tatt seg tid til å intervjues. Vi ønsker å rette en spesiell takk til Tanja Bergan Svellingen, administrasjonssjef ved CCB, for å ha tatt godt imot oss og lagt til rette for et givende samarbeid.

Bergen, 13. desember 2016

---

Ane Mosnes Sandvik

---

Maria Heggebø Wathne

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 PRESTASJONSFORSKJELLER.....	11
2.1.1 Prestasjonsforskjeller mellom bransjer.....	11
2.1.2 Prestasjonsforskjeller innad i bransjer.....	13
2.2 ØKONOMISKE SJOKK.....	16
2.3 SÅRBARHET FOR NEGATIVT ØKONOMISK SJOKK .....	18
2.3.1 Egenskaper ved bransje som påvirker sårbarheten.....	18
2.3.2 Egenskaper ved bedriften som påvirker sårbarheten.....	20
2.4 EFFEKTER AV ØKONOMISK SJOKK PÅ BEDRIFTER.....	21
2.5 RESPONSER PÅ ØKONOMISK SJOKK .....	23
2.5.1 Responser tilknyttet ressurser .....	23
2.5.1.1 Investeringer i fysisk kapital .....	26
2.5.1.2 Investeringer i FoU .....	28
2.5.1.3 Investeringer i humankapital.....	31
2.5.1.4 Oppsummering av responser tilknyttet ressurser.....	34
2.5.2 Responser og konkurrenter .....	34
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI.....	36
<b>3. METODE.....</b>	<b>37</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	37
3.1.1 Forskningstilnærming.....	38
3.1.2 Forskningsmetode.....	38
3.1.3 Forskningsstrategi.....	38
3.2 INNSAMLING AV DATA .....	39
3.2.1 Utvalg .....	39
3.2.2 Intervjuguide.....	40
3.2.3 Intervjuprosessen .....	41
3.3 ANALYSE AV DATA.....	44
3.3.1 Tematisk analyse.....	44
3.3.2 Presentasjon av analysen.....	45
3.4 EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGN OG -TILNÆRMING .....	47

---

3.4.1	<i>Validitet</i> .....	47
3.4.2	<i>Reliabilitet</i> .....	48
3.4.3	<i>Etiske hensyn</i> .....	49
<b>4.</b>	<b>CASE: COAST CENTER BASE AS</b> .....	<b>50</b>
4.1	CCB OG OLJEPRISSJOKKET .....	50
4.2	COAST CENTER BASE AS.....	51
4.2.1	<i>Aktører i bransjen</i> .....	53
4.3	CCB OG BRANSJEN GJENNOM GODE OG DÅRLIGE TIDER.....	55
4.3.1	<i>Gode tider med høy aktivitet</i> .....	55
4.3.2	<i>Store endringer for CCB og bransjen</i> .....	57
4.3.3	<i>Masseoppsigelser og utfordrende tider</i> .....	61
4.3.4	<i>Situasjonen i dag og fremtidsutsikter</i> .....	64
<b>5.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>67</b>
5.1	PÅVIRKNING AV OLJEPRISSJOKKET .....	67
5.2	SÅRBARHET FOR OLJEPRISSJOKKET .....	69
5.2.1	<i>Egenskaper ved bransjen</i> .....	69
5.2.2	<i>Egenskaper ved CCB</i> .....	70
5.3	RESPONSER .....	71
5.3.1	<i>Investeringer i fysisk kapital</i> .....	72
5.3.1.1	Investeringer i varige driftsmidler .....	72
5.3.1.2	Investeringer i aksjer i selskaper .....	75
5.3.2	<i>Investeringer i FoU</i> .....	77
5.3.3	<i>Investeringer i humankapital</i> .....	79
5.4	RESPONSER OG KONKURRENTER .....	81
5.4.1	<i>Kapasitetsvalg tilknyttet fysisk kapital</i> .....	81
5.4.2	<i>Kapasitetsvalg tilknyttet FoU</i> .....	83
5.5	OPPSUMMERING AV ANALYSE.....	84
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>86</b>
6.1	SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....	86
6.2	IMPLIKASJONER .....	90
6.3	SVAKHETER OG BEGRENSNINGER .....	90
6.4	VIDERE FORSKNING .....	91
<b>7.</b>	<b>REFERANSER</b> .....	<b>92</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>96</b>
	VEDLEGG 1: FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT .....	96

---

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE .....	97
VEDLEGG 3: TAUSHETSERKLÆRING .....	100
VEDLEGG 4: TEACHING NOTE .....	102
VEDLEGG 5: CASEVEDLEGG .....	112

# 1. Innledning

Våren 2014 falt oljeprisen drastisk. Mens et fat Brent olje i 2011 og 2012 kostet over 120 dollar, var oljeprisen nede mot 40 dollar per fat i 2014 (Tradingeconomics, 2016). Utviklingen i oljeprisen fra 01.01.11 til 13.12.16 er vist i figur 1 under. Oljeprisfallet markerte slutten på en sterk vekstperiode i den norske oljeservicenæringen (EY, 2016).



Figur 1: Utvikling i oljeprisen fra 01.01.11 til 13.12.16 (Tradingeconomics, 2016)

Fallet i oljeprisen førte til betydelig redusert leteaktivitet blant oljeselskapene. Lavere oljepris førte til at færre potensielle utbyggingsprosjekter ble lønnsomme, både utbygging av nye felt og felt som allerede var i produksjon (Cappelen, Eika & Blix Prestmo, 2014). Situasjonen skapte økt usikkerhet som blant annet førte til innskrenkninger i kapitalmarkedet (Ekeseth, 2014). Sammen med redusert leteaktivitet medførte det store konsekvenser for oljeserviceselskapene, som ble nødt til å tilpasse seg en endret markedssituasjon.

“Petroleumsbransjen er inne i sin største bølgedal noensinne. Det er full brems i hele verdikjeden og planlagte aktiviteter stoppes eller utsettes. Daglige nyheter om bemanningsreduksjoner og rigger i opplag gir ringvirkninger til andre bransjer, og det er grunn til bekymring.”

- Kurt Rune Andreassen, administrerende direktør i Coast Center Base

Oljeprisfallet våren 2014 danner utgangspunkt for denne studien. Oljeprisfallet er et negativt økonomisk sjokk. Et negativt økonomisk sjokk oppstår når økonomien vokser mindre enn

den underliggende trenden, slik at inntekt blir lavere enn potensielt nivå (Gärtner, 2006). Vi har valgt å studere oljeservicebedriften Coast Center Base AS, heretter CCB, som i likhet med mange andre oljeserviceselskaper ble hardt rammet da oljeprisen falt. Formålet med studien er å erverve innsikt i hvordan CCB ble påvirket av oljeprisfallet og hvordan selskapet valgte å respondere på de endrede omgivelsene. Vi har derfor utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvordan har CCB blitt påvirket av og respondert på oljeprissjokket våren 2014?*

For å kunne gi et helhetlig bilde av hvordan CCB har blitt påvirket av og valgte å respondere på oljeprisfallet, vil vi besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har oljeprissjokket påvirket CCB og bransjen?
2. Hvilke egenskaper ved CCB og bransjen før oljeprisfallet har hatt betydning for hvordan CCB ble påvirket av sjokket?
3. Hvilke strategiske valg i investeringer i fysisk kapital, FoU og humankapital tok CCB for å tilpasse seg sjokket og hvilken motivasjon ligger bak valgene?

Det første forskningsspørsmålet tar for seg hvordan oljeprissjokket har påvirket CCB og bransjen ved å se på ulike effekter av oljeprisfallet. Tidligere forskning viser at tre hovedeffekter vil være gjeldende for alle negative økonomiske sjokk. Sjokk medfører nedgang i etterspørsel og tilgang til finansiering, endret konkurranselandskap og økt usikkerhet. Effektene varierer imidlertid i omfang og intensitet (Lien, Knudsen & Baardsen, 2016). Utredningen sammenligner situasjonen for CCB og bransjen før og etter oljeprisfallet. Ved å studere egenskaper ved CCB og bransjen før sjokket kan vi forstå hvorfor CCB ble påvirket på gjeldende måte. Dette gjøres i det andre forskningsspørsmålet.

For å studere hvordan CCB valgte å tilpasse seg den endrede konkurransesituasjonen er det hensiktsmessig å studere responser tilknyttet investeringer i fysisk kapital, FoU og humankapital. Dette fordi det gir et helhetlig bilde av selskapets ressursbeholdning. Selskapets responser avhenger av effektene av sjokket, samt egenskaper ved bedrift og bransje før oljeprisfallet. Responsene avdekkes ved å besvare det tredje forskningsspørsmålet. Spørsmålet tar også for seg motivasjonen bak de strategiske valgene.



---

For å kunne svare på problemstillingen har vi samlet inn data ved å intervju sentrale beslutningstakere i CCB. Resultatene fra datainnsamlingen vil i vår utredning bli presentert i et forretningscase, heretter case. Et case er en beskrivelse av en realistisk forretningssituasjon eller sekvenser av hendelser, som er utformet som en praktisk oppgave (Heath, 2006). Caset forteller historien om CCB fra den økonomiske oppgangsperioden før oljeprisen falt, frem til siste halvdel av 2016. Vi vil svare på problemstillingen ved å foreta en analyse av caset.

Ved Harvard Business School, HBS, i USA har case blitt benyttet i undervisningssammenheng siden 1910. HBS sin casemetode involverer løsning og diskusjon av case, i stedet for tradisjonelle forelesninger. Læring skjer ved at studentene er forventet å komme forberedt til timen for å kunne bidra i casediskusjonen tilrettelagt av professoren (Wankel & DeFillippi, 2003). Case gir erfaring i å løse reelle problemer og situasjoner, og er derfor et viktig bidrag til utdannelsen av fremtidige økonomer. For å bli en dyktig økonom kreves ikke kun teoretisk kompetanse, men også praktiske ferdigheter (Heath, 2006). HBS sin casemetode bidro til at andre undervisningsinstitusjoner begynte å benytte case i undervisningen, da institusjonene erfarte at det var en gunstig læringsmetode. Slik har case blitt et sentralt pedagogisk verktøy i undervisning innen økonomi og administrasjon (Wankel & DeFillippi, 2003).

I Norge er forelesninger og annen tradisjonell undervisning betraktelig mer utbredt enn HBS sin casemetode. Det kan være ulike grunner til det, men en av dem kan være at case tilpasset det norske næringslivet er mindre tilgjengelig enn case fra HBS. Vi ønsker at caset om CCB vil bidra til at utforming av case blir mer utbredt i Norge, slik at flere utdanningsinstitusjoner i større grad ønsker å ta i bruk case som læringsverktøy. Caset fra denne utredningen kan benyttes i undervisningssammenheng i kurs for økonomistudenter på bachelor- og masternivå, samt på utvalgte executiveprogrammer.

Fordi hensikten med oppgaven er å studere hvordan CCB har blitt påvirket av og respondert på oljeprissjokket, er utredningen avgrenset til bransjen CCB operer i. Da utredningen har en tidsramme på ett semester, har det også blitt gjort avgrensninger tilknyttet selskapet. CCB er et konsern bestående av flere datterselskaper. Fordi forskning på hele konsernet ville blitt for tidkrevende innen tidsrammen, er analysen avgrenset til morselskapet i konsernet. Det er også blitt gjort avgrensninger tilknyttet studert tidsperiode. Fordi det essensielle for

utredningen er endringer før og etter oljeprisfallet i 2014, fokuserer utredningen på sentrale hendelser i perioden 2012 til 2016.

Masterutredningen består av seks kapitler, i tillegg kommer referanser og vedlegg. I kapittel to presenteres relevant teori og litteratur, med hovedvekt på økonomiske sjokk og prestasjonsforskjeller mellom bedrifter. Kapittel tre omhandler den metodiske tilnærmingen. Dette inkluderer valg av forskningsdesign, hvordan data har blitt innsamlet og analysert, samt evaluering av tilnærmingen. I kapittel fire presenteres funnene i et case, som videre blir analysert i kapittel fem. I kapittel seks følger en konklusjon av utredningen, som inkluderer svar på problemstilling, implikasjoner ved forskningsarbeidet, begrensninger ved studien og forslag til videre forskning. Avslutningsvis følger referanser og vedlegg.

## 2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for vår masterutredning. Innledningsvis vil vi gi en generell innføring i prestasjonsforskjeller mellom bedrifter og hvorfor disse eksisterer. Deretter vil vi presentere teori om økonomiske sjokk. Hovedfokuset i teorikapitlet vil være å beskrive hvordan og hvorfor bedrifter rammes ulikt av et negativt økonomisk sjokk, samt hvordan bedrifter velger å respondere. Avslutningsvis følger en oppsummering av teorikapitlet.

### 2.1 Prestasjonsforskjeller

Det eksisterer stabile prestasjonsforskjeller mellom og innad i bransjer (McGahan & Porter, 2002). Strategifaget handler om å forstå hvorfor det eksisterer slike prestasjonsforskjeller og hvorfor disse vedvarer (Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Bedrifter som presterer bedre enn andre innad i en bransje har et konkurransefortrinn. Et konkurransefortrinn eksisterer når en bedrift har høyere lønnsomhet enn gjennomsnittslønnsomheten i markedet den konkurrerer i (Porter, 1985). Dersom lønnsomhetsforskjellene vedvarer har bedriften et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991; Porter, 1996).

En nyttig verktøy i forståelsen av prestasjonsforskjeller mellom og innad i bransjer er strategikartlogikk. Begrepet strategikart ble for første gang introdusert av Kaplan og Norton (2004) og har senere blitt videreutviklet av Lien, Knudsen og Baardsen (2016). Et strategikart ser på sammenhengene mellom bedrifters ressurser, aktiviteter, posisjoner og resultater. Ressursene bedrifter har, påvirker deres relative evne til å utføre forskjellige aktiviteter. Hvilke aktiviteter bedrifter utfører, påvirker igjen deres relative potensial til å skape og kapre verdi i forskjellige produktmarkedsposisjoner. Dette får videre betydning for bedrifters resultat. Bedrifter tar altså sammenkoblede valg om hvilke ressurser, aktiviteter og produktmarkeder de konkurrerer i (Lien et al., 2016).

#### 2.1.1 Prestasjonsforskjeller mellom bransjer

Prestasjonsforskjeller mellom bedrifter oppstår blant annet fordi bedrifter opererer i ulike bransjer. Bransjer har forskjellige strukturelle egenskaper som påvirker gjennomsnittslønnsomheten i bransjen (Porter, 1980). Hvordan lønnsomheten i bransjen

utvikler seg, avhenger av endringer i verdikappingen og verdiskapingen i bransjen samlet sett. Verdiskapingen avhenger av verdi per produktenhet og bransjens størrelse. Isolert sett vil økt verdiskaping føre til økt gjennomsnittslønnsomhet i bransjen (Lien et al., 2016). Strukturelle egenskaper som påvirker bedrifters evne til å kapre deler av verdien som skapes, vil imidlertid påvirke den gjennomsnittlige lønnsomheten (Porter, 1980).

Verdikappingen til aktørene i bransjen bestemmes av aktørenes forhandlingsmakt overfor kunder og leverandører. Kunder og leverandørers forhandlingsmakt påvirkes hovedsakelig av rivalisering og etableringsforhold i bransjen. Graden av rivalisering påvirkes blant annet av produktdifferensiering, antall aktører i markedet, konsentrasjon i kundeledet og kapasitetsforhold (Lien et al., 2016). Etableringsforhold bestemmes av tilstedeværelsen av etableringsbarrierer. Vi vil i det følgende fokusere på mekanismer bak forhandlingsmakt overfor kunder og hvordan denne kan endres. Den samme logikken vil være gjeldene for forhandlingsmakt overfor leverandører, forskjøvet ett trinn opp i verdikjeden (Lien et al., 2016).

Produktdifferensiering kan være horisontal eller vertikal. Ved horisontal produktdifferensiering har kundene ulike syn på hva kvalitet er. Da er kundene lojale og vil gjerne foretrekke en aktør fremfor andre aktører i bransjen. På grunn av lojaliteten blir priskutting for å kapre kunder mindre attraktivt, mens prisøkning blir mer attraktivt. Økende horisontal differensiering fører til at konsumentoverskuddet reduseres og at verdikappingen til aktørene øker. Med vertikal produktdifferensiering er det objektive kvalitetsforskjeller, men kundene har ulik evne og vilje til å betale for disse. Økt vertikal produktdifferensiering reduserer rivaliseringen, som gir økt verdikapping til aktørene (Lien et al., 2016).

Flere aktører i en bransje kan føre til økt grad av rivalisering, som fører til redusert verdikapping i bransjen. Graden av differensiering spiller imidlertid en stor rolle (Porter, 1980). Selv om økt produktdifferensiering i seg selv kan føre til mindre rivalisering, kan et høyt antall konkurrenter i en bransje føre til hard rivalisering, selv med produktdifferensiering. Dette fordi aktørene vil ha flere nære rivaler som kan kapre kunder. Konsentrasjonen i kundeledet påvirker også verdikappingen. Når det er færre kunder som står for store deler av kjøpene, øker deres forhandlingsmakt. Økt konsentrasjon i kundeledet vil dermed øke rivaliseringen og redusere verdikappingen i bransjen (Lien et al., 2016).

---

Kapasitetsutnyttelsen i bransjen påvirker verdikapringen. Ved full kapasitetsutnyttelse er det attraktivt å øke prisen. Avtagende kapasitetsutnyttelse gjør det mer attraktivt å kutte prisen, og øker dermed konkurransen om å kapre kunder. Dette fører til redusert verdikapring blant aktørene (Lien et al., 2016). Hvor mye prisen vil falle i bransjen avhenger av kostnadsstrukturen. Ved høy andel faste kostnader kan prisen falle drastisk, da bedrifter på kort sikt kun må dekke de variable kostnadene (Porter, 1980). Da vil bedriftene kjempe hardt for å få bidrag til å dekke faste kostnader.

Høye etableringsbarrierer gjør det mindre attraktivt for nye aktører å etablere seg i bransjen (Porter, 1980). Dette vil isolert sett føre til økt verdikapring, men verdikapringen påvirkes også av rivaliseringen bak etableringsbarrierene. Etableringsbarrierer kan være strategiske eller strukturelle. De kan også inneholde elementer fra begge. Strategiske etableringsbarrierer er handlinger som de etablerte aktørene tar for å forhindre etablering av nye bedrifter i bransjen. Eksempler på strategiske etableringsbarrierer bedrifter kan foreta er investering i overkapasitet, nisjefylling eller aggressiv respons (Lien et al., 2016).

Strukturelle etableringsbarrierer er strukturelle kjennetegn ved en bransje som gjør det mindre attraktivt for nye aktører å etablere seg. Et eksempel er irreversible investeringer som er investeringer de etablerte aktørene i bransjen har tatt, men som bedrifter som ønsker å etablere seg må foreta for å kunne konkurrere. Desto høyere disse er, jo større må profitten etter etablering være for at aktører skal ønske å etablere seg. Irreversible investeringer kan for eksempel være knyttet til fysisk kapital, som ikke lett kan konverteres til andre formål i etterkant. Eksempler på andre strukturelle etableringsbarrierer er skalafordeler og breddefordeler (Lien et al., 2016).

### **2.1.2 Prestasjonsforskjeller innad i bransjer**

Prestasjonsforskjeller mellom bedrifter oppstår fordi noen bransjer er mer lønnsomme enn andre, men også fordi det er forskjell i prestasjoner innad i bransjer. Noen bedrifter har bedriftsspesifikke egenskaper som gjør at de presterer bedre enn andre innad i samme bransje (McGahan & Porter, 2002). Disse bedriftene har konkurransefortrinn.

Ifølge Porter (1996) presterer disse bedriftene bedre på grunn av forskjeller i hvilke aktiviteter bedrifter utfører og hvor effektivt de klarer å utføre dem. For å kunne ha et

konkurransefortrinn må bedriftene utføre andre aktiviteter eller de samme aktivitetene som konkurrentene, men mer effektivt. Ulike posisjoner krever ulike aktiviteter, og noen aktiviteter skaper mer verdi enn andre. De bedriftene som har kombinasjoner av aktiviteter som skaper mye verdi og utføres effektivt, har konkurransefortrinn. Konkurransefortrinnet kan vedvare, da noen kombinasjoner av aktiviteter er vanskelige å imitere.

Ressursbasert teori forklarer imidlertid at prestasjonsforskjellene eksisterer fordi bedrifter eier og kontrollerer ulike interne ressurser som igjen påvirker evnen til å utføre ulike aktiviteter (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Ressurser er beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedriftens relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier (Lien & Jakobsen, 2015). De ressursene en bedrift har, påvirker deres relative evne til å utføre forskjellige aktiviteter, som videre påvirker deres relative potensial til å skape og kapre verdi i forskjellige produktmarkedsposisjoner (Lien et al., 2016).

Det finnes flere ulike ressurser. En vanlig inndeling er å skille mellom materielle og immaterielle. Finansiell kapital er en materiell ressurs som omfatter kontanter og tilgang til kapital. En annen materiell ressurs er fysisk kapital som blant annet omfatter fabrikker, bygninger, maskiner og eiendom. Humankapital, organisatorisk kapital og relasjonell kapital er alle eksempler på immaterielle ressurser. Humankapital kan defineres som de ansattes talenter, kunnskaper og ferdigheter (Hatch & Dyer, 2004). Det skilles mellom generell og bedriftsspesifikk humankapital i forhold til hvor mye av kunnskapen som kan overføres til og brukes i andre bedrifter (Becker, 1962). Organisatorisk kapital inkluderer blant annet ledelsessystemer, organisasjonskultur, samt rutiner og verdier. Relasjonell kapital er forholdet til kunder, leverandører og partnere.

Ressursbasert teori legger til grunn at bedrifters konkurransefortrinn er forankret i bedrifters unike besittelse av ressurser og begrenset mobilitet tilknyttet disse. Lønnsomhetsforskjeller innad i en bransje oppstår altså fordi bedriftene i den samme bransjen konkurrerer med ulike sammensetninger av ressurser. Dette omtales som heterogenitet, og er den første antakelsen i ressursbasert teori. Hvilke ressurser bedriftene har, og mangler, vil påvirke valget av strategi og hvordan de justerer og endrer beholdningen, samt sammensetningen av ressursene. Lønnsomhetsforskjeller kan vedvare over tid fordi noen bedrifter besitter verdifulle ressurser som det er vanskelig for konkurrenter å imitere og substituere. Ressursene har altså begrenset mobilitet, som er den andre antagelsen i ressursbasert teori. Dette innebærer at

---

ressurser bare delvis kan kopieres eller flyttes mellom bedrifter (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Varigheten av konkurransefortrinn avhenger av hvor vanskelig det er for andre bedrifter å imitere eller substituere ressursene. Om bedrifter beskytter sine ressurser mot substitusjon og imitasjon, vil de ha høyere sannsynlighet for å beholde konkurransefortrinn (Barney, 1995). En ressurs er beskyttet mot imitasjon når det eksisterer imitasjonsbarrierer som forhindrer at konkurrenter skaffer seg like ressurser og utligner fortrinnet ressursen skaper. Et eksempel på dette er tidskomprimeringskostnader. Tidskomprimeringskostnader oppstår når det er kostnadskrevenende eller umulig å komprimere utviklingen av en ressurs i tid. Andre eksempler er blant annet sammenkoblethet (Dierickx & Cool, 1989), fysisk unikhet, unike historiske forhold og nettverkseksternaliteter (Lien et al., 2016).

Bedrifter som besitter ressurser som er verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere og substituere for konkurrentene, har høyere sannsynlighet for å oppnå avkastning over gjennomsnittet (Barney, 1991; Crook, Ketchen, Combs & Todd, 2008). Hvilke kombinasjoner av ressurser som har potensial for å danne grunnlag for konkurransefortrinn, henger tett sammen med anskaffelsesprosessen. Noen ressurser kan anskaffes gjennom kjøp og salg i strategiske faktormarkeder. Et strategisk faktormarked defineres som et marked for kjøp og salg av ressurser som er nødvendige for å implementere en gitt strategi (Barney, 1986). I et effektivt strategisk faktormarked vil all forventet profitt ved å anskaffe en ressurs utlignes av konkurranse. Det er fordi all informasjon om ressursens verdi vil være kjent for alle aktørene i markedet. For at ressurser som er kjøpt i strategiske faktormarkedet skal kunne danne grunnlag for konkurransefortrinn, må bedrifter enten ha flaks, bedre informasjon om ressursens verdi eller ha ulike komplementære ressurser. Da bedrifter besitter heterogene kombinasjoner av ressurser, vil bedrifter i ulik grad evne å skape verdi av en bestemt ressurs, som kan resultere i ulike forventninger om hvor mye verdi ressursen vil generere innad i deres bedrift (Barney, 1986).

Hvorvidt en ressurs kan anskaffes i et strategisk faktormarked avhenger av karakteristikker ved den aktuelle ressursen. Desto mer materiell en ressurs er, jo mer sannsynlig er det at det eksisterer et effektivt faktormarked. For immaterielle ressurser eksisterer det i mindre grad strategiske faktormarkeder. For å skaffe denne type ressurser må bedriften akkumulere dem internt over tid. Disse ressursene vil ha større potensial for å danne varig

konkurransefortrinn. Dette er fordi slike ressurser er vanskeligere å skaffe enn materielle ressurser, da det tar lenger tid å endre beholdningen av ressursene. Bedrifter kan bare endre på størrelsen på ressursbeholdningen indirekte, for eksempel ved å iverksette flere tiltak som bidrar til å øke den aktuelle beholdningen (Dierickx & Cool, 1989). Enkelte ressurser er imidlertid både anskaffet i et faktormarked og akkumulert over tid. Dette kan gjøre det enda vanskeligere for konkurrenter å identifisere ressursen for å kunne imitere eller substituere den.

## 2.2 Økonomiske sjokk

I dagens samfunn er endringstakten relativt høy og bedrifters omgivelser vil være under stadig endring. Enkelte ganger endres imidlertid omgivelsene radikalt. Et slikt tilfelle er et eksternt sjokk. Et eksternt sjokk defineres som endringer i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd eller en diskontinuitet i den normale konkurransesituasjonen gjennom å ha en positiv eller negativ effekt på majoriteten av bedrifter i et marked. Kilden til bruddet er eksogent gitt for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet. Det betyr at kilden til sjokket ikke kan tilbakeføres til majoriteten av bedriftene i markedet, men må komme utenfra (Lien et al., 2016).

Det finnes flere typer eksterne sjokk; regulatoriske, teknologiske og økonomiske. Vi vil i denne utredningen ta for oss sistnevnte da vi forsker på oljeprisfallet våren 2014, som er et økonomisk sjokk. Økonomiske sjokk kan knyttes til forretningscyklusen, som er svingninger i den økonomiske aktiviteten rundt økonomiens langsiktige trend (Lien et al., 2016). Et positivt økonomisk sjokk oppstår i perioder hvor økonomien vokser mer enn den underliggende trendveksten. Om det motsatte er tilfelle, at økonomien vokser mindre enn den underliggende trenden slik at inntekt blir lavere enn potensielt nivå, opplever vi et negativt økonomisk sjokk (Gärtner, 2006). Et negativt økonomisk sjokk kan ramme en hel økonomi eller være avgrenset til å ramme en bransje. Vi vil videre fokusere på et negativt økonomisk bransjesjokk, da fallet i oljeprisen våren 2014 hovedsakelig rammet den norske oljebransjen, herunder leverandørbransjen.

Negative økonomiske sjokk har to hovedkjennetegn. Det ene er at etterspørselen etter produkter og tjenester faller og endres. Som følge av redusert realøkonomi og nedjusterte forventninger vil kundene midlertidig kjøpe mindre (Reinhart & Rogoff, 2009) og endre



---

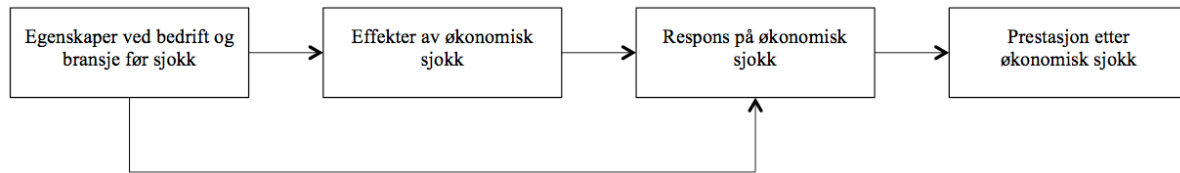
preferansene tilknyttet hva de kjøper. Kundene blir mer prissensitive og kjøper rimeligere produktvarianter for å spare penger (Field & Pagoulatos, 1997). Det andre kjennetegnet handler om at tilgangen til finansiering reduseres og at kreditorer endrer sine preferanser. Kreditorer blir mer risikoaverse i nedgangstider, og holder tilbake finansiering. Det skyldes høyere risiko som følge av usikkerhet (Bloom, 2007), samt at panteverdier reduseres grunnet forventning om lavere avkastning på investeringene (Bernanke & Gertler, 1990). Høyere risikoaversjon hos kreditorer gjør at de foretrekker mer robuste selskaper til fordel for mer risikable selskaper. Fenomenet omtales som “flight to quality” (Bernanke, Gertler & Gilchrist, 1996).

Redusert etterspørsel og tilgang til finansiering, som følge av et negativt økonomisk sjokk, vil ikke alene endre den relative lønnsomhetsrangeringen av bedriftene i bransjen. Bedriftene som relativt sett presterte best i forkant av sjokket, vil også relativt sett prestere best i etterkant. Endringene i preferanser fører imidlertid til endring i den relative rangeringen, som gir større utslag i konkurransedynamikken. Preferanseendringer fra kunder og kreditorer gjør at det ikke nødvendigvis er de bedriftene som presterte best i forkant, som presterer best i etterkant. Det er ulike grunner til at dette skjer. For å forstå hvordan bedrifters prestasjon påvirkes av et økonomisk sjokk vil det være nødvendig å isolert studere en rekke sentrale faktorer, som samlet får betydning for bedrifters prestasjon etter sjokket (Lien et al., 2016).

En faktor som har betydning for prestasjon i etterkant av sjokket er egenskaper ved bedrift og bransje før et økonomisk sjokk inntreffer. Bedriftsspesifikke egenskaper og strukturelle egenskaper ved bransjen har betydning for bedrifters sårbarhet, og dermed effekten av sjokket på bedrifter. Effekter av sjokket, som nedgang i etterspørsel og kapital, endringer i konkurranselandskapet og økt usikkerhet, påvirker hvordan bedrifter velger å respondere. Hvilke grep bedrifter velger å gjøre for å respondere avhenger også av egenskaper ved bedrift og bransje før sjokket (Knudsen, 2014).

Det finnes mange måter å respondere på et negativt økonomisk sjokk. En måte er å endre investeringer i ulike ressurser. Disse endringene påvirker beholdningen av ressurser, som igjen påvirker de konkurransemessige resultatene. Hvilke investeringer tilknyttet ressurser bedrifter velger å gjøre, vil altså få betydning for prestasjon etter sjokket. Fordi strukturelle egenskaper ved bransjen påvirker bedrifters evne til oppnå gode konkurransemessige resultater, må disse karakteristikene tas i betraktning når bedrifter skal respondere på et

sjokk (Knudsen, 2014). De ulike faktorene og sammenhengen mellom dem er illustrert i figur 2 under.



Figur 2: Bedrifter og økonomisk sjokk (Knudsen, 2014)

## 2.3 Sårbarhet for negativt økonomisk sjokk

Hvilke bedrifter som rammes hardest av et negativt økonomisk sjokk er ikke tilfeldig. Det er flere egenskaper som gjør bedrifter mer eller mindre sårbare for å bli hardt rammet. Enkelte knyttes til egenskaper ved bransjen de opererer i, mens andre egenskaper knyttes til interne egenskaper ved bedriften (Knudsen, 2011).

### 2.3.1 Egenskaper ved bransje som påvirker sårbarheten

Fra Porter (1980) vet vi at bransjeforskjeller er med på å forklare prestasjonsforskjeller mellom bedrifter. Noen bransjer er mer lønnsomme enn andre. Det vil eksempelvis være vanskeligere å kapre verdi i en bransje med mange konkurrenter og høy grad av rivalisering, enn i en bransje hvor rivaliseringen er lav og aktørene få. Årsaken er at i bransjer med mange aktører, blir hver bedrifts andel av etterspørselen liten. I nedgangstider vil etterspørselen falle og føre til intensivert konkurranse. Dermed vil bedrifter som opererer i bransjer med mange konkurrenter være mer sårbare og ha økt sannsynlighet for å bli hardt rammet av et negativt økonomisk sjokk.

Hvorvidt det eksisterer etableringsbarrierer i bransjen, vil også påvirke bedrifters sårbarhet for et økonomisk sjokk. I bransjer med høye etableringsbarrierer vil det generelt være færre som etablerer seg og lavere grad av rivalisering (Porter, 1980). Likevel viser forskning at andelen nyetableringer varierer med forretningscyklusen, og har en tendens til å øke i økonomiske oppgangsperioder (Bilbiie, Ghironi & Melitz, 2012; Etro & Colciago, 2010). Dette kan ha årsak i at risikoen tilknyttet etablering forventes å være lavere når bedrifter har mulighet for raskere inntjening av kostnadene forbundet ved etablering. Ved mange nyetableringer vil det, når et sjokk inntreffer, bli utfordrende for samtlige etablerte aktører i

---

bransjen. Dette fordi etterspørselsfall vil gi hardere kamp om den resterende etterspørselen. Det fører til overkapasitet i bransjen og intensivert rivalisering. Det vil da være vanskeligere å overleve, og flere vil forsvinne ut av markedet. En stor andel nyetableringer i en oppgangsperiode før et økonomisk sjokk vil følgelig kunne føre til økt sårbarhet (Knudsen, 2011), selv om det er høye etableringsbarrierer i bransjen.

Kapasitetsutnyttelsen i bransjen er også en egenskap som kan ha betydning for bedrifters sårbarhet for et økonomisk sjokk. Bedrifter som opererer i bransjer uten full kapasitetsutnyttelse vil kunne være mer sårbare når sjokket inntreffer. Dette fordi det i forkant av sjokket kan ha vært priskrig for å kapre kunder. Mens bedrifter med full kapasitetsutnyttelse ikke har insentiver til å redusere prisene da de ikke kan ta imot flere kunder, vil insentivene være høye for bedrifter med avtagende kapasitetsutnyttelse (Lien et al., 2016). Når etterspørselen faller og rivaliseringen intensiveres ytterligere, vil bedrifter i slike bransjer derfor kunne bli hardere rammet av et økonomisk sjokk enn andre.

Et annen egenskap ved bransjen som påvirker sårbarheten for et økonomisk sjokk er graden av varige goder som tilbys. Forskning viser at bransjer som tilbyr varige goder er mer sykliske enn andre bransjer (Bernanke, 1983; Petersen & Strongin, 1996). Kjøp av varige goder krever ofte ekstern finansiering, noe som blir mindre tilgjengelig for konsumenter i nedgangstider. Videre har det å avvente med irreversible investeringer en opsjonsverdi for konsumentene dersom usikkerheten er høy. Siden kjøp av varige goder ofte involverer irreversibilitet, øker verdien av å vente, da flere kunder utsetter kjøpene (Bernanke, 1983). Dette forsterker fallet i etterspørsel for bedrifter i bransjer med varige goder, og øker sannsynligheten for å bli hardt rammet (Knudsen, 2011).

Enkelte bransjer kjennetegnes av stor grad av produktdifferensiering. Om differensieringen er horisontal vil bedriftene i bransjen være mindre sårbare for et sjokk. Da er kundene lojale, og vil fortsette å kjøpe produkter fra foretrukne aktører. Om bransjer kjennetegnes av vertikal produktdifferensiering, vil bedriftene som tilbyr høy kvalitet være mer sårbare. Dette er fordi kundene blir mer prissensitive i nedgangstider, og vil i stedet ønske å kjøpe billigere produkter, som ofte er av lavere kvalitet (Field & Pagoulatos, 1997). Bedrifter i bransjer med høy grad av differensiering kan imidlertid prøve motvirke tapet i etterspørsel ved å øke prisen til sine eksisterende kunder og dermed øke sine marginer. Årsaken til at kundene fortsetter å kjøpe til høyere pris, kommer av at differensieringen øker kundenes kostnad ved

å bytte til en annen tilbyder. Hvorvidt dette lar seg gjøre, avhenger blant annet av kundenes preferanser og graden av produktdifferensiering (Porter, 1980).

### **2.3.2 Egenskaper ved bedriften som påvirker sårbarheten**

Bedrifter med god lønnsomhet i forkant av et økonomisk sjokk vil være mindre sårbare. Dette fordi de mest lønnsomme bedriftene ofte har hatt gode marginer og høy produktivitet i forkant. Det gjør at de relativt sett tåler lavere marginer bedre enn bedriftene som hadde lavere lønnsomhet før sjokket. Det gjør at det tar lenger tid før bedriftene blir tvunget til å tære på de interne finansielle reservene. I tillegg er ofte størrelsen på disse finansielle reservene større for de lønnsomme bedriftene. Dette gjør at de bedre evner å stå gjennom nedgangen.

Om lønnsomheten har oppstått relativt nylig grunnet høy vekst, kan bedriften imidlertid være noe mer sårbar for påvirkning av et økonomisk sjokk (Knudsen, 2011). Høy vekst kan være forårsaket av at bedriften er mer effektiv enn konkurrentene, men også av at bedriften har fått nye kunder. Det kan være at bedriften nylig har opplevd økt kundemasse i en økonomisk oppgangsperiode. Denne kundegruppen vil trolig være mindre lojal, og derfor raskt kunne forsvinne når et negativt økonomisk sjokk inntreffer (Field & Pagoulatos, 1997). Bedrifter med høy vekst vil ofte omstille seg i takt med veksten og følgelig ha behov for endret organisasjonsstruktur. Nylige og raske endringer i organisasjonsstrukturen kan gjøre bedriften mer sårbar for sjokk. Dette fordi bedriften har hatt kort tid til å tilpasse seg den nye strukturen, i tillegg til at den ikke nødvendigvis er optimal.

Hvor lenge en bedrift har operert i en bransje vil trolig også påvirke sårbarheten. Nyetablerte bedrifter får ofte større utfordringer tilknyttet tilgang til finansiering i nedgangstider, da kreditorer foretrekker mer robuste selskaper i slike perioder (Bernanke et al., 1996). Dette kan bidra til å øke sårbarheten. I tillegg vil nyetablerte, i likhet med vekstbedrifter, ofte ha mindre lojal kundegruppe. Også dette bidrar til å øke sårbarheten for et økonomisk sjokk.

Ved høy usikkerhet velger bedrifter ofte å holde investeringer uendret i påvente av mer informasjon. Denne effekten er sterkere for bedrifter som ikke lett kan reversere sine beslutninger (Bloom, Bond & Van Reenen, 2007). Tiden og kostnadene tilknyttet omlegging vil kunne være svært høye i større bedrifter, som derfor vil kunne være mindre fleksible.

---

Dette øker opsjonsverdien ved å avvente til mer relevant informasjon blir avdekket. Siden større bedrifter har bedre tilgang til ekstern finansiering og større finansielle reserver, avventer de ofte situasjonen lenger. Dette gjør at de tillater at nedgangen får større negative effekter før de tar grep. Større bedrifter har derfor høyere sannsynlighet for å bli hardt rammet av et sjokk (Knudsen, 2011).

Fra ressursbasert teori vet vi at ressursene en bedrift eier og kontrollerer, er viktige for å forstå hvorfor noen bedrifter oppnår konkurransefortrinn (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Ressursene en bedrift har påvirker valg av strategi, som videre vil påvirke valg i beholdning av ressurser (Lien et al., 2016). Om en bedrift har strategisk fokus rettet mot kvalitet, kostnader eller innovasjon har betydning hvilke ressurser bedriften besitter, som videre påvirker hvordan bedriften rammes av et negativt økonomisk sjokk (Knudsen, 2011). Bedrifter som har strategisk fokus på kvalitet blir ofte hardere rammet enn andre bedrifter i nedgangstider. Årsaken kommer av at kunder blir mer prissensitive når et sjokk inntreffer og dermed mindre villige til å betale for høy kvalitet (Field & Pagoulatos, 1997). Motsetningsvis vil bedrifter som fokuserer på lave kostnader klare seg relativt godt gjennom en nedgangstid, da de ofte opplever økt etterspørsel etter deres produkter på bekostning av dyrere alternativer.

Innovasjonsbedrifter lever av å skape verdi gjennom utvikling av nye eller eksisterende produkter og tjenester. Disse fyller et behov hos kundene som per i dag ikke dekkes av eksisterende produkter (Knudsen, 2011). For å kunne lykkes med innovasjon, er bedriftene avhengige av en annen type ressurser enn de som kreves i strategier med fokus på kostnader og kvalitet. Disse ressursene kalles dynamiske kapabiliteter og handler om bedrifters evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Dynamiske kapabiliteter vil derfor være fordelaktig i raskt endrede omgivelser. Dette taler for at bedrifter med fokus på innovasjon har en mer fleksibel beholdning av ressurser, som raskt kan respondere på endringer i omgivelser. Dette gjør bedrifter med strategisk fokus på innovasjon mindre sårbare for påvirkning av et økonomisk sjokk.

## 2.4 Effekter av økonomisk sjokk på bedrifter

Økonomiske sjokk varierer i omfang og varighet. Enkelte sjokk kjennetegnes ved et kraftigere fall i etterspørsel og større reduksjon i tilgang til kapital. En rekke organisasjons-

og strategistudier har forsket på ulike effekter av økonomiske sjokk som vil berøre bedrifter. Disse kan summeres opp til tre hovedeffekter; nedgang i etterspørsel og tilgang til finansiering, endringer i konkurranselandskapet og økt usikkerhet (Lien et al., 2016).

Fall i etterspørsel og redusert tilgang til finansiering gjør at bedrifter må prestere relativt bedre i etterkant av nedgangen, eller ha store finansielle reserver for å ha en mulighet for å overleve. Resultatet av nedgangen i etterspørsel og tilgang til finansiering er intensivert rivalisering i bransjen. De som presterte dårligst før sjokket og ikke har finansielle reserver, får insentiver til å forbedre egen prestasjon for å kunne overleve. De som presterte best kan få insentiver til å skape problemer for de svakere konkurrentene for bedre sin posisjon i etterkant av nedgangen (Lien et al., 2016).

Økonomiske sjokk fører til midlertidige endringer i konkurranselandskapet forårsaket av endringer i kunders og kreditorers preferanser. Et konkurranselandskap viser resultatet av ulike kombinasjoner av beslutninger relatert til aktiviteter, sett i sammenheng med lønnsomhet. Kombinasjoner av beslutninger utgjør ulike posisjoner i et marked, og gir bestemte lokasjoner i konkurranselandskapet. Disse posisjonene krever ulike aktiviteter, som igjen krever ulike ressurser. For å endre en posisjon kreves det at bedriften må gjøre betydelige endringer i aktivitetene den utfører og ressursene den besitter (Lien et al., 2016).

Ved økonomiske sjokk vil endringene i konkurranselandskapet kunne inntreffe på to måter. Enten endres lønnsomheten av en posisjon, mens lokaliseringen forblir uforandret. Alternativt endres både lønnsomheten og lokaliseringen av en posisjon. I første tilfelle står bedriften overfor to alternativer; bli der den er eller reposisjonere seg. Det vil lønne seg for bedriften å bli der den er om opsjonsverdien ved å avvente for mer informasjon er høy, endringene forventes å være midlertidige eller om det oppstår muligheter i gjeldende posisjon i markedet. I det andre tilfellet vil bedriften være nødt til å reposisjonere seg, da kombinasjonen av beslutninger ikke lenger er den beste for å levere verdi til de aktuelle kundene (Lien et al., 2016).

Negative økonomiske sjokk fører også til økt usikkerhet. Usikkerheten kan blant annet knyttes til varigheten og omfanget av endring i etterspørsel og tilgang til kreditt, samt endringer i konkurranselandskapet. Usikkerheten påvirker beslutningen om hvor mye bedrifter skal velge å tilpasse seg nedgangstiden. Valget vil kunne avhenge av forventet

---

lengde på nedgangen, om endringene er irreversible, samt hva bedriften forventer at konkurrenter vil foreta seg. Usikkerhet skaper et betydelig dilemma for bedrifter. Bedrifter må velge mellom å avvete situasjonen for å få mer relevant informasjon til å kunne ta bedre beslutninger, eller igangsette tiltak for å tilpasse seg. Da endringer bedrifter foretar vil kunne få store konsekvenser, knyttes det en opsjonsverdi til det å vente. Dette fordi nivået på usikkerheten reduseres med avdekking av mer informasjon. Dersom endringene imidlertid viser seg å vedvare, kan det å avvete være uhensiktsmessig, da konkurrenter i mellomtiden kan ha gjort endringer som gjør dem bedre tilpasset det nye landskapet. Dette vil gi bedriften som avventer en konkurranseulempe (Lien et al., 2016).

## 2.5 Responser på økonomisk sjokk

Et økonomisk sjokk fører til en midlertidig endret konkurransesituasjon som gjør at bedrifter må ta grep for å tilpasse seg. Hvordan bedriftene velger å respondere avhenger av effektene av sjokket, samt egenskaper til bedrift og bransje før sjokket. Som tidligere beskrevet er akkumulering og anskaffelse av ressurser sentralt for å forstå konkurransemessig atferd og resultater. Da sjokk påvirker anskaffelses- og akkumuleringsprosessen, vil valg tilknyttet investering i sentrale ressurser være avgjørende for å forstå bedrifters responser på et økonomisk sjokk (Knudsen & Lien, 2014). Fordi strukturelle egenskaper ved bransjen påvirker verdiskapingen og bedriftens evne til å kapre deler av denne verdien (Lien et al., 2016), vil disse kjennetegnene måtte tas i betraktning når bedriften skal tilpasse seg. I bransjer der aktørenes handlinger direkte påvirker hverandre, vil valgene bedriften tar avhenge av hvordan konkurrentene kommer til å respondere (Sørgard, 2003).

### 2.5.1 Responser tilknyttet ressurser

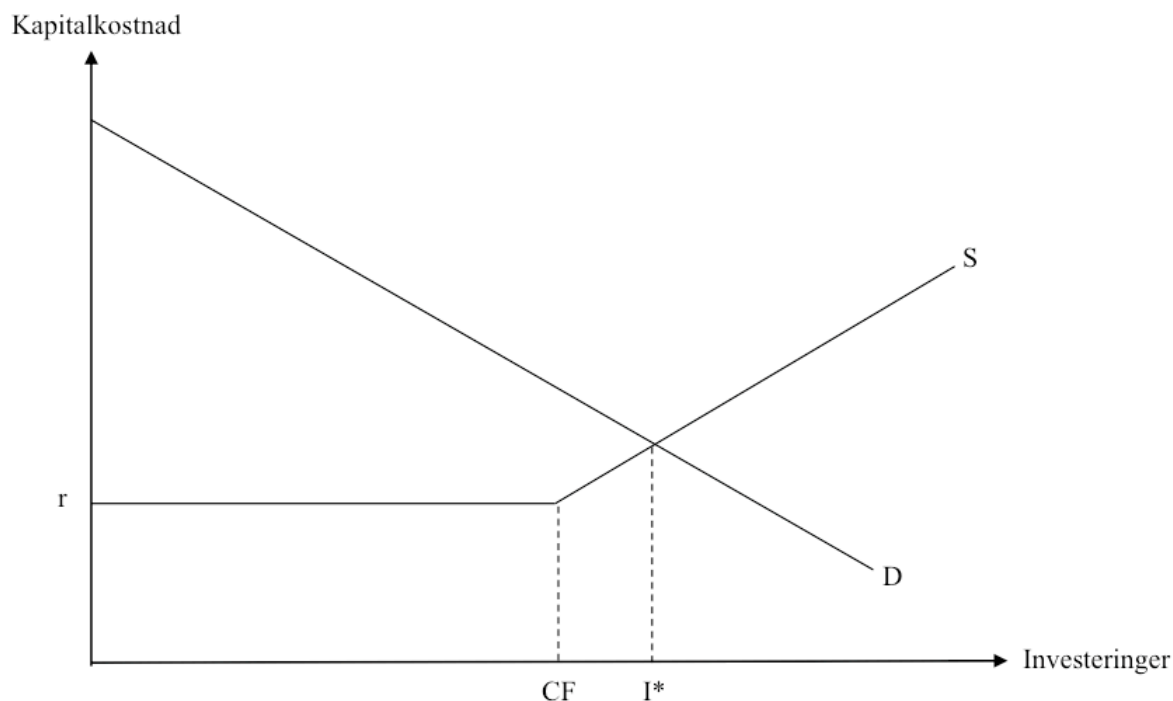
Som tidligere beskrevet har immaterielle ressurser større potensial for å skape konkurransefortrinn da disse er vanskeligere å imitere og substituere, samt må akkumuleres internt over tid. Finansiell kapital, en materiell ressurs med tilhørende effektive strategiske faktormarkeder i normale tider, har dermed ikke stort potensiale for å danne grunnlag for konkurransefortrinn. I nedgangstider vil man imidlertid oppleve imperfeksjoner i de finansielle markedene (Knudsen & Lien, 2014).

Finansiell kapital kan påvirke bedrifters konkurransevne gjennom innvirkning på akkumuleringsprosessen av immaterielle ressurser. Bedrifter med en høy andel immaterielle ressurser er mer sårbare for finansielle begrensninger (Czarnitzki & Hottenrott, 2010; Hall, 2010). Dette fordi de kan bli tvunget til å nedskalere eller stoppe akkumuleringsprosessen når tilgangen til finansiell kapital er knapp. Derfor kan mangel på finansiell kapital medføre konkurranseulempet i nedgangstider. Om bedriften har store finansielle reserver, kan det gi bedriften et konkurransefortrinn etter sjokket (Knudsen & Lien, 2014).

Økonomiske sjokk medfører ulike effekter som påvirker hvordan bedrifter foretar investeringer i ressurser. Hvordan investeringene tilknyttet ulike ressurser endres, avhenger blant annet av kjennetegn ved den enkelte ressurs (Czarnitzki & Hottenrott, 2010). Sjokk fører følgelig til at bedrifters sammensetning av ressurser vil kunne endres. Det vil derfor være fordelaktig å se på investeringer i tre ulike typer ressurser; fysisk kapital, forskning og utvikling (FoU) og humankapital, og se hvordan de blir påvirket av etterspørselsfall og reduksjon i tilgang til finansiell kapital. Dette gir et helhetlig bilde av bedrifters ressursbeholdning, i tillegg til et godt sammenligningsgrunnlag av hvordan de ulike ressursene endres i nedgangstider.

For å undersøke hvordan effektene av et negativt økonomisk sjokk vil påvirke bedrifters investeringer i ulike ressurser, vil vi benytte et investeringsrammeverk (Knudsen & Lien, 2014) som bygger på Hubbard (1997) og Gertler & Hubbard (1988). Rammeverket kombinerer innsikt fra både strategi- og finansfeltet og kan benyttes til å vise hvordan sjokk påvirker investeringsmuligheter, samt tilgang til intern og ekstern kapital for investeringer i ulike ressurser.





Figur 3: Investeringsrammeverk (Knudsen & Lien, 2014)

Figur 3 viser investeringsrammeverket. Langs x-aksen vises nivået på investeringer, mens kostnaden på kapital vises langs y-aksen. Kurvene i figuren viser etterspørselen og tilbudet av kapital. Bedriftens etterspørselskurve etter kapital, D, har en negativ helning, da bedriften ønsker å investere mer ved lavere kapitalkostnad. Plasseringen av kurven avhenger av forventet profitt på investeringene. Jo høyere forventet profitt, desto høyere vil kurven skjære y-aksen (Knudsen & Lien, 2014).

Tilbudskurven av kapital, S, viser hvordan investeringen er finansiert, fordelt mellom intern og ekstern finansiell kapital. Den horisontale delen av tilbudskurven, frem til nivået på kontantstrømmen, CF, er tilgangen til intern kapital i bedriften. Kostnaden på intern kapital,  $r$ , er den risikjusterte markedsavkastningen. Markedsavkastningen er alternativkostnaden for intern kapital. Delen av tilbudskurven etter knekkpunktet viser tilgangen til den eksterne kapitalen. Kurvens helning avhenger av panteverdien på investeringen (Almeida & Campello, 2007) og hvor mye kreditorene må bli kompensert for risiko (Fazzari, Hubbard & Petersen, 1988). Kurven har positiv helning, da økende gjeldsgrad øker risikoen for kreditorene og panteverdien reduseres i takt med investeringsnivået. Skjæringspunktet mellom tilbuds- og etterspørselskurven,  $I^*$ , viser optimalt investeringsnivå. Da  $I^*$  i dette tilfellet er plassert til høyre for CF, er deler av investeringen finansiert med ekstern kapital (Knudsen & Lien, 2014).

Plasseringen av og helningen på etterspørsels- og tilbudskurven, samt knekkpunktet på tilbudskurven, vil være ulike avhengig av hvilke ressurser som studeres (Knudsen & Lien, 2014). Vi vil i det følgende gjøre rede for hvordan rammeverket kan benyttes til å illustrere investeringsvalg i fysisk kapital, FoU og humankapital i etterkant av et økonomisk sjokk.

### ***2.5.1.1 Investeringer i fysisk kapital***

Da fysisk kapital er en ressurs som har høyere panteverdi og lavere informasjonsasymmetri enn eksempelvis FoU, vil den være enklere å få finansiert. Derfor er fysisk kapital ofte finansiert med en kombinasjon av både intern og ekstern kapital. I rammeverket vil skjæringspunktet mellom tilbuds- og etterspørselskurven derfor ligge til høyre for CF, som illustrert i figur 3. Da risikoen forbundet med denne type investeringer er relativt lav, vil helningen på tilbudskurven være forholdsvis slak (Knudsen & Lien, 2014).

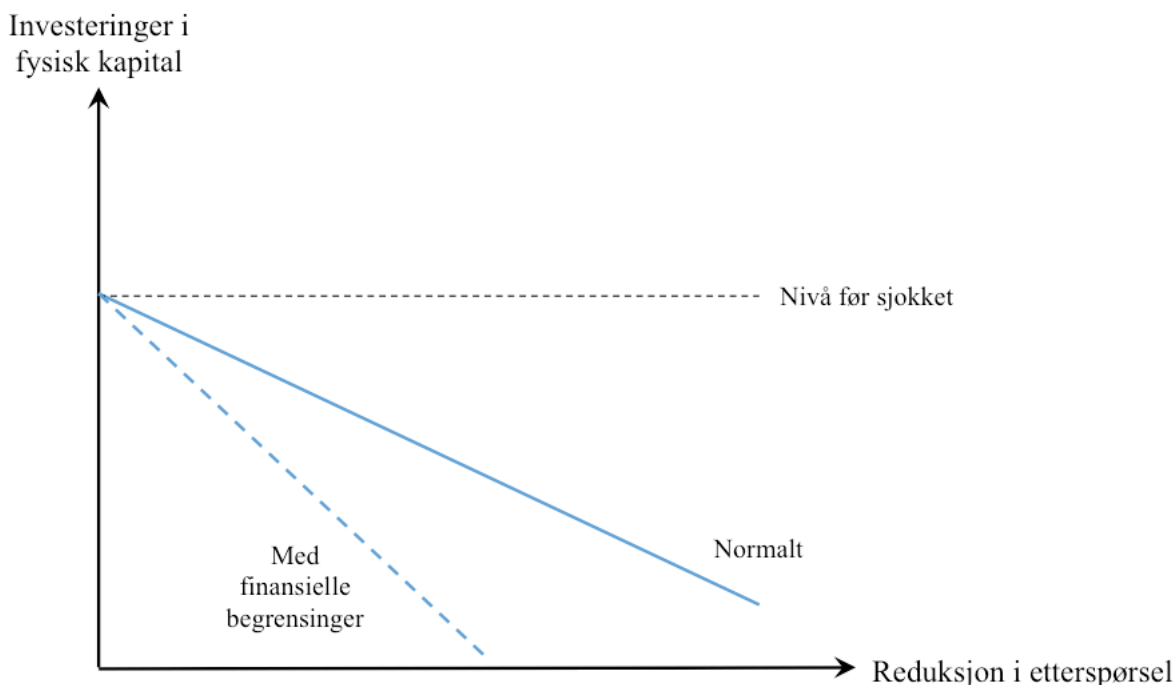
Et av kjennetegnene til negative økonomiske sjokk er etterspørselsfall som, med mindre bedriften har hatt overkapasitet før sjokket, fører til ledig kapasitet i bedriften. Ledig kapasitet gjør at investeringsmulighetene blir redusert, som følge av lavere forventet profitt på investering i mer kapasitet (Knudsen & Lien, 2014). Videre vil det, på grunn av høy usikkerhet, bli mer attraktivt å avvente mer informasjon. Dette gjør at mange bedrifter velger å utsette investeringer. Det gjelder spesielt hvis investeringene er irreversible og informasjon er viktig for å vurdere lønnsomheten av investeringen over tid (Bernanke, 1983). Isolert sett vil et etterspørselsfall føre til at investeringer i fysisk kapital blir redusert. I figur 3 ville etterspørselsfall blitt illustrert ved et negativt, parallelt skift i etterspørselskurven, D. Skiftet fører til at grafene krysses lenger til venstre i figuren og investeringene reduseres.

Etterspørselsfall som følge av et negativt økonomisk sjokk påvirker også tilgangen til intern finansiering, da lavere etterspørsel fører til redusert profitt. Tilgjengelig profitt er illustrert med CF i figuren, som flyttes til venstre når mengden reduseres. Investeringsnivået vil da reduseres ytterligere, med mindre en større andel av investeringen finansieres eksternt.

Det andre hovedkjennetegnet til negative økonomisk sjokk er redusert kreditttilgang. Tilbyderne av kreditt forlanger en høyere kompensasjon for å tilby finansiering i usikre perioder (Chava & Purnanandam, 2011). At bedriftene må betale en høyere risikopremie, fører til en brattere helning på tilbudskurven for ekstern kapital. Det gjør at kurvene krysser

hverandre lenger til venstre i figuren, som betyr at redusert kredittilgang bidrar til reduksjon i investeringer i fysisk kapital.

Fall i etterspørsel og redusert kredittilgang, bidrar begge til en reduksjon av nivået på investeringer i fysisk kapital. Etterspørselsfallet vil redusere bedrifters vilje til å investere i kapasitet, mens den reduserte kredittilgangen reduserer bedrifters evne til å foreta investeringer.



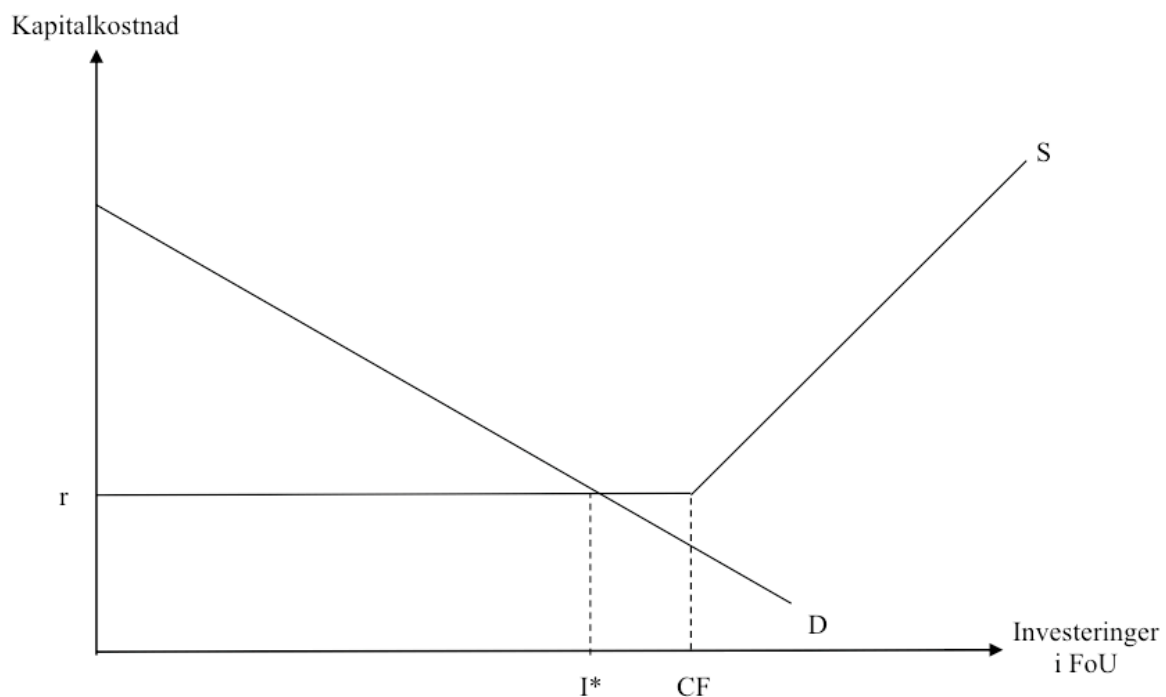
*Figur 4: Investeringer i fysisk kapital etter et økonomisk sjokk (Knudsen & Lien, 2014)*

Figur 4 viser sammenhengen mellom reduksjon i etterspørsel langs x-aksen og nivået på fysiske investeringer langs y-aksen. Fra nivået før sjokket ser vi at fysiske investeringer vil falle som en lineær funksjon av reduksjon i etterspørsel, og at investeringene reduseres ytterligere ved finansielle begrensninger (Knudsen & Lien, 2014).

Reduksjon av investeringer i fysisk kapital etter et økonomisk sjokk er forenlig med tankegangen innen ressursbasert teori. Fra ressursbasert teori vet vi at fysiske investeringer ikke må akkumuleres over tid, men kan anskaffes i et strategisk faktormarked (Barney, 1986). Når et sjokk inntreffer vil det derfor være gunstigere å redusere investeringene knyttet til fysiske ressurser enn mer immaterielle ressurser, da disse enklere kan tilbakeskaffes når tidene endres.

### 2.5.1.2 Investeringer i FoU

Ettersom FoU er en immateriell ressurs har den lav panteverdi og er derfor vanskeligere å finansiere eksternt enn andre ressurser. I tillegg knyttes det høy grad av usikkerhet til resultatoppnåelse av FoU, samt eventuelt tidsaspektet ved dette. Videre eksisterer det også ofte stor informasjonsasymmetri mellom de som foretar FoU og de som tilbyr finansiering av ressursen, som fører til ytterligere usikkerhet for kreditorer (Czarnitzki & Hottenrott, 2010; Hall, 2010). Dessuten vil kreditorer ikke kunne få oppsidepotensial av FoU-prosjekter, men ha stor nedsiderisiko. Derfor er ofte FoU utelukkende internt finansiert (Knudsen & Lien, 2014).



Figur 5: Investeringer i FoU (Knudsen & Lien, 2014)

Basert på dette vil kurvene i rammeverket se annerledes ut for FoU enn for fysisk kapital. Etterspørselskurven skjærer tilbudskurven til venstre for CF, som illustrert i figur 5. I figuren strekker kontantbeholdningen til bedriften utover behovet for finansiering av ressursen. Da FoU er dyrere å finansiere eksternt som følge av økt risikokompensasjon fra kreditorer (Knudsen & Lien, 2014), vil tilbudskurven for ekstern kapital være brattere enn for fysisk kapital.

I nedgangstider vil etterspørselsfallet påvirke investeringsmulighetene. Mens fall i etterspørsel bidro til reduserte investeringer i fysisk kapital, vil effekten av en etterspørselsreduksjon på investeringer i FoU være flat eller svakt positiv (Knudsen & Lien, 2014). Årsaken er at bedrifter ønsker å akkumulere FoU jevnt over tid, da dette er en

---

immateriell ressurs. I tillegg vil det at investeringer i FoU anses som langsiktige (Ghemawat, 2009) gjøre det å avvente mer informasjon mindre relevant. Det sentrale for bedriften vil være alternativkostnaden på arbeidskraft. Om etterspørselen faller, vil ledig kapasitet i produksjon gi lav alternativkostnad knyttet til reallokering av arbeidskraft (Knudsen & Lien, 2014). Den positive effekten tilknyttet FoU-investeringer ville i figuren blitt illustrert med et positivt, parallelt skift i etterspørselskurven.

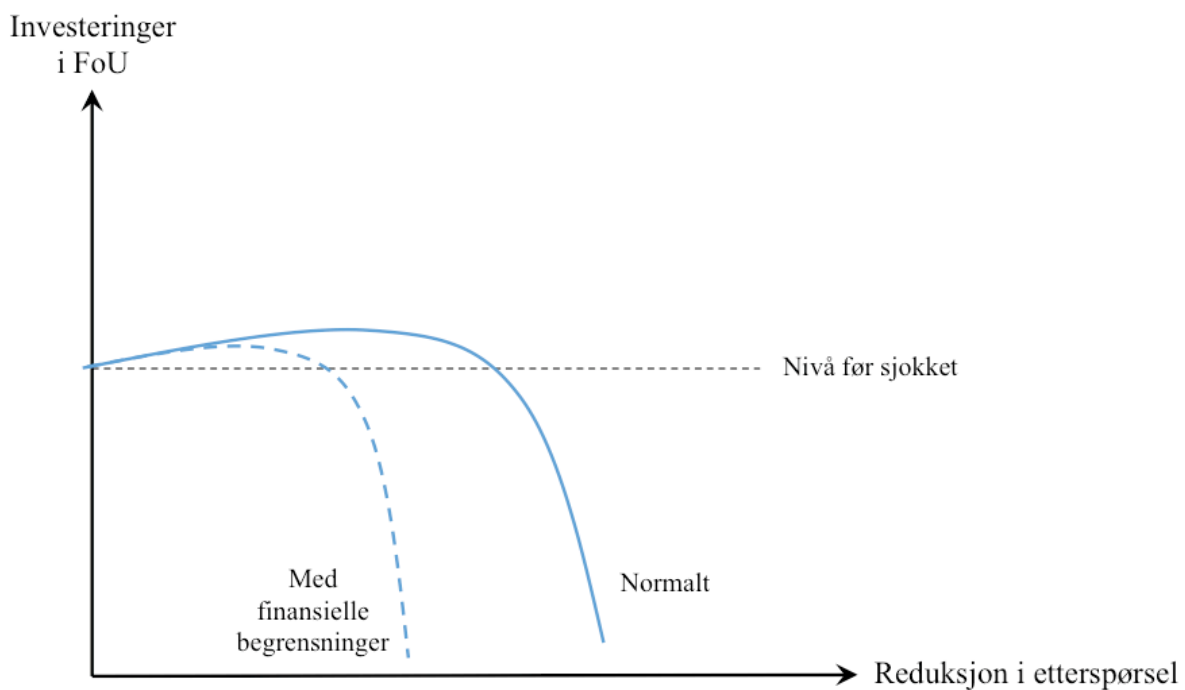
Etterspørselsfall som følge av et økonomisk sjokk vil også påvirke tilgangen til intern finansiering tilknyttet investeringer i FoU, av samme grunn som ved fysisk kapital. Etterspørselsfallet reduserer tilgangen til intern finansiering. Selv om effekten er den samme som for fysisk kapital, vil utfallet kunne bli noe annerledes, da FoU-investeringer som regel er internt finansiert. Hvordan nivået av FoU-investeringene påvirkes, avhenger av hvor mye tilgangen til intern finansiering reduseres. Om tilgangen ikke reduseres mer enn at bedriften fremdeles evner å dekke investeringene med den interne kapitalen, vil nivået forbli uendret (Knudsen & Lien, 2014). I figuren vil dette være gjeldende dersom CF fremdeles ligger til høyre for  $I^*$  etter et negativt skift i tilbudskurven. Om tilgangen midlertidig reduseres så mye at skjæringspunktet mellom tilbud- og etterspørselskurven havner til høyre for investeringsnivået, vil deler av FoU-investeringen måtte bli eksternt finansiert.

FoU kan som regel ikke kjøpes direkte i strategiske faktormarkeder og må derfor akkumuleres internt i bedrifter over tid (Dierickx & Cool, 1989). Det tar tid å skalere opp og ned (Li, 2011) i tillegg til at det knyttes høye justeringskostnader til det å endre nivået av FoU sammenlignet med fysisk kapital. Det gjør at bedrifter ønsker å opprettholde nivået av investeringer i FoU fremfor å nedjustere. Derfor forsøker bedrifter å dekke FoU-investeringer ved ekstern kapital om de ikke har tilstrekkelig med intern finansiering (Knudsen & Lien, 2014).

Redusert tilgang til ekstern kapital i nedgangstider vil også påvirke investeringene i FoU. Den eksterne kapitalen er dyrere og mindre tilgjengelig for investeringer i FoU enn for investeringer i fysisk kapital. Derfor velger flere bedrifter å ta opp gjeld fra ubenyttet lånekapasitet i fysisk kapital for å finansiere disse investeringene. Ekstern kreditt kan tilbakebetales, refinansieres eller substitueres med ny egenkapital når situasjonen tillater det, i motsetning til kutt i FoU som vil være en mer irreversibel beslutning. I nedgangstider blir imidlertid den eksterne kapitalen dyrere, da ubenyttet lånekapasitet i fysiske investeringer

reduseres fordi bankene blir mer restriktive og panteverdiene blir nedjustert (Knudsen & Lien, 2014). Dette ville blitt illustrert gjennom en brattere helning på tilbudskurven. Dersom bedriften er avhengig av ekstern kreditt, må bedriften da måtte redusere sine investeringer i FoU.

Fall i etterspørsel og redusert kreditttilgang vil ikke påvirke nivået på FoU-investeringer på samme måte som investeringer i fysisk kapital. Et fall i etterspørsel vil gi bedrifter økte insentiver til å øke investeringer i FoU. Alternativkostnadargumentet tilsier at bedrifter bør investere i FoU, og høye tilpasningskostnader impliserer at bedrifter vil være motvillige til å kutte (Knudsen & Lien, 2014). Mens insentivene er sterke for å opprettholde eller øke investeringene, reduseres imidlertid evnen. Etterspørselsfallet reduserer bedriftens profitt og dermed den interne kapitalen. Tilgangen til den eksterne kapitalen begrenses som følge av risikokompensasjon hos kreditorer.



*Figur 6: Investeringer i FoU etter et økonomisk sjokk (Knudsen & Lien, 2014)*

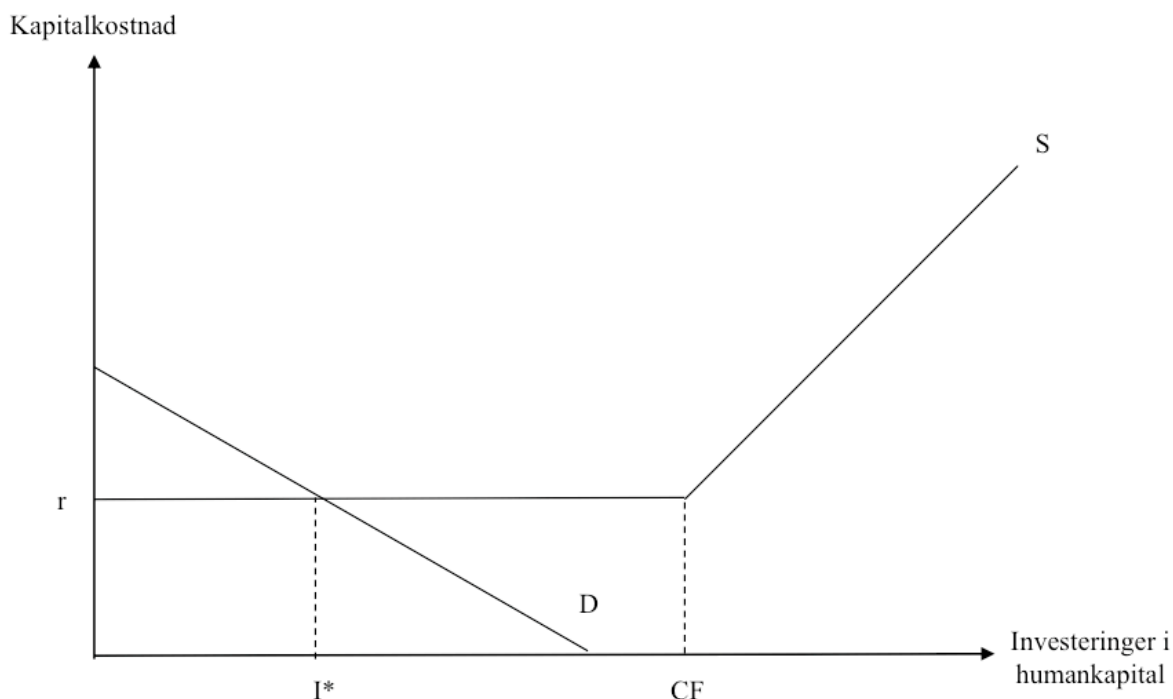
Figur 6 viser den ikke-lineære sammenhengen mellom reduksjon i etterspørsel langs x-aksen og nivået av FoU-investeringer langs y-aksen. Kurvene viser den motsykliske effekten hvor bedriften ved en liten reduksjon i etterspørsel vil få økte insentiver til å investere i FoU. Ved moderat etterspørselsreduksjon fortsetter investeringene å øke, men med lavere vekstrate. Bedriften har ikke mulighet til å investere like mye. Dette gjelder frem til knekkpunktet, hvor de finansielle begrensningene blir for store. Da faller investeringsnivået betraktelig.

Dette støttes av empiriske funn (Aghion, Askenazy, Berman, Cette & Eymard, 2012). Om bedriften i utgangspunktet har finansielle begrensninger, kommer knekkpunktet tidligere (Knudsen & Lien, 2014).

Øke investeringer tilknyttet FoU i etterkant av et økonomisk sjokk er i tråd med ressursbasert teori. Teorien påpeker at denne formen for kapital ikke lett kan anskaffes i et effektivt strategisk faktormarked, men må akkumuleres internt i bedriften over tid (Dierickx & Cool, 1989). Det vil derfor være gunstig å beholde investeringsnivået av FoU fremfor å kutte. Kutt, ved en midlertidig endring i etterspørsel og tilgang til finansiering, kan føre til konkurranseulempe når markedssituasjonen forbedres.

### 2.5.1.3 Investeringer i humankapital

Humankapital er dyrt å finansiere eksternt fordi ansatte ikke kan eies og panteverdien er lav (Becker, 1962). Dette gjør at humankapital er internt finansiert. Da vil etterspørselskurven skjære tilbudskurven til venstre for CF. Dette er illustrert i figur 7 under. Fordi humankapital er dyrt å finansiere eksternt, vil helningen på tilbudskurven være brattere enn for fysisk kapital, slik som ved FoU-investeringer.



Figur 7: Investeringer i humankapital (Knudsen & Lien, 2014)

I etterkant av et økonomisk sjokk blir det redusert kapasitetsutnyttelse og dermed underbeskjeftigelse av ansatte i bedriften (Knudsen & Lien, 2015). De står da overfor et dilemma om å enten eliminere eller å holde på ansatte. En bedrift som velger å holde på

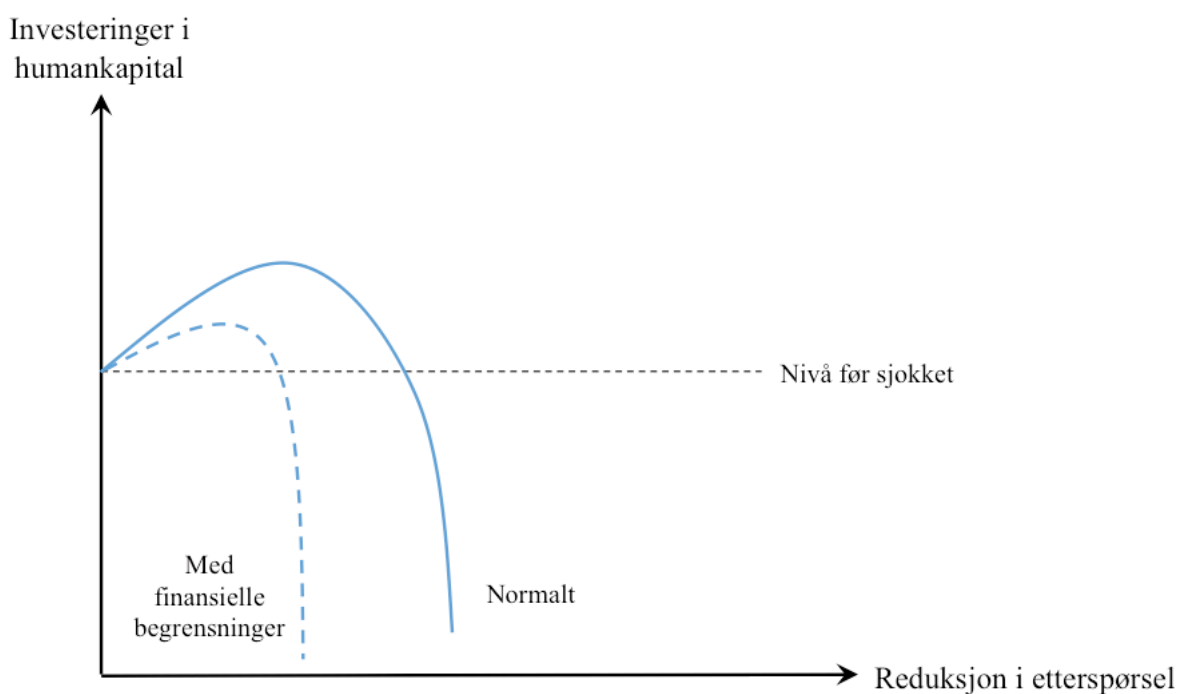
ansatte kan reallokere dem til områder hvor det er behov (Knudsen & Lien, 2015). Det kan blant annet være avdelinger som i mindre grad er rammet av etterspørselsfallet eller avdelinger bedriften ønsker å utvikle. For mange bedrifter vil fall i etterspørsel, som ved investeringer i FoU, øke investeringsmulighetene. Dette fordi alternativkostnaden ved å reallokere ansatte til alternativt anvendelse vil være lavere når etterspørselen er redusert. Grunnen er at ansatte ikke vil kunne generere like høy avkastning i sin gjeldende stilling når etterspørselen er lavere (Knudsen & Lien, 2014). Om det er slik at verdien den ansatte forventes å skape i alternativt anvendelse er høy, vil insentivene til alternativt anvendelse øke ytterligere. Det samme gjelder dersom bedriften vurderer sannsynligheten for behov i fremtiden som høy (Knudsen & Lien, 2015). Økte insentiver vil kunne illustreres med et positivt, parallelt skift i etterspørselskurven. Dette bidrar til økt nivå på humankapitalinvesteringene. Skiftet er imidlertid større enn for investeringer i FoU. Det kommer av at alternativkostnaden utgjør en større andel av den totale kostnaden tilknyttet humankapital enn andelen av total kostnaden for FoU. Derfor får argumentet om alternativt anvendelse større utslag for investeringer i humankapital (Knudsen & Lien, 2014).

I tillegg påvirker redusert etterspørsel bedriftens kontantstrøm og dermed tilgangen til intern finansiering. Redusert tilgang til intern finansiering vil imidlertid kun påvirke investeringene dersom fallet er så stort at investeringene krever ekstern finansiering (Knudsen & Lien, 2014). Når etterspørselen og profitten reduseres forflyttes knekkpunktet på tilbudskurven til venstre, slik at den horisontale delen av tilbudskurven blir kortere. Dersom skiftet er stort nok, vil investeringene i humankapital isolert sett reduseres. Finansieringsbegrensningene gjør da at bedriften ikke lenger kan holde på alle ansatte og må eliminere.

For å klare å holde på sine ansatte kan bedrifter søke ekstern finansiering når den interne finansieringen ikke strekker til. Den eksterne kapitalen er, som tidligere nevnt, dyrere enn for fysiske investeringer. En konsekvens av dette er at bedriften kan, som ved FoU, ta opp gjeld fra ubenyttet lånekapasitet i fysisk kapital. Etter hvert som lånekapasiteten blir mer utnyttet, blir kreditten dyrere, og det å holde på ansatte mindre attraktivt (Knudsen & Lien, 2014). Vi ser at en brattere helning på tilbudskurven for ekstern kapital gjør at bedriften må redusere sine investeringer dersom disse delvis er eksternt finansiert. Da fallet i intern finansiering må være større enn ved FoU-investeringer for at ekstern finansiering skal bli nødvendig, er ikke disse investeringene like sensitive for kredittendringer.



Etterspørselsfall og reduksjon i tilgang til ekstern finansiell kapital, som følge av et økonomisk sjokk, vil påvirke nivået av investeringer i humankapital. Etterspørselsfall gir bedrifter incentiver til å øke investeringene i humankapital. Dette fordi bedrifter kan holde på ansatte med ledig kapasitet og reallokere dem til avdelinger der det er behov. Denne effekten vil øke frem til punktet hvor kostnaden ved å utnytte ledig kapasitet blir for høy, altså når forventet gevinst av å holde på ansatte blir lavere enn kostnaden. Et midlertidig fall i etterspørsel skal altså være av betydelig størrelse for at bedriften skal tjene på å eliminere ansatte. Redusert tilgang til kreditt kan gjøre at bedrifter blir tvunget til å eliminere ansatte de egentlig ville holdt på. Humankapitalinvesteringer reduseres med andre ord ikke fordi bedriften mangler incentiver til å utnytte de økte investeringsmulighetene, men fordi de ikke har finansiell evne til å holde på ansatte (Knudsen & Lien, 2014).



*Figur 8: Investeringer i humankapital etter et økonomisk sjokk (Knudsen & Lien, 2014)*

Figur 8 viser den ikke-lineære sammenhengen mellom reduksjon i etterspørsel på x-aksen og nivået på humankapitalinvesteringer på y-aksen. Kurven viser hvordan bedrifter ved en liten reduksjon handler motsyklisk ved å drastisk øke investeringene i humankapital. Knekkpunktet, hvor de finansielle begrensningene blir for store og investeringsnivået faller, kommer tidligere enn ved FoU. Dette fordi investeringene tilknyttet humankapital øker betraktelig mer enn investeringene tilknyttet FoU ved etterspørselsfall som følge av sjokket. Sterkt økte investeringer reduserer den finansielle evnen relativt mer ved tilsvarende nivå av

etterspørselsreduksjon enn for FoU. Bedrifter som i utgangspunktet har finansielle begrensninger, vil treffe knekkpunktet tidligere (Knudsen & Lien, 2014).

Et ønske om å holde på ansatte og dermed øke nivået av investeringer i humankapital i etterkant av et økonomisk sjokk er forenlig med ressursbasert teori. Siden humankapital er en immateriell ressurs som må akkumuleres over tid i bedriften, vil det være dyrt å kutte i disse investeringene forårsaket av midlertidig fall i etterspørsel og reduksjon i tilgang til finansiering. Høy andel av bedriftsspesifikk kunnskap vil også tale for å holde på de ansatte. Om bedriften velger å beholde denne formen for humankapital blir kostnadene større på kort sikt, men bedriften kan spare tilpasningskostnader relatert til søking, ansettelse og trening av nye ansatte, som ofte er svært høye for bedriftsspesifikk humankapital (Knudsen & Lien, 2015).

#### ***2.5.1.4 Oppsummering av responser tilknyttet ressurser***

Etterspørselsfall og reduksjon i tilgang til finansiell kapital påvirker bedrifters valg tilknyttet investeringer i ressurser. Om bedrifter velger å øke eller redusere investeringene sine, avhenger av hvilke ressurser det gjelder. For fysisk kapital vil investeringene være prosykliske. Redusert etterspørsel fører til reduserte investeringer i fysisk kapital. Denne effekten forsterkes ved finansielle begrensninger. For FoU og humankapital vil effekten være noe annerledes. Investeringene vil være motsykliske frem til finansielle begrensninger tvinger bedriften til å redusere dem.

### **2.5.2 Responser og konkurrenter**

I bransjer med et fåtall konkurrenter og imperfekt konkurranse, vil valgene en bedrift tar påvirke andre bedrifters handlinger (Sørgard, 2003). Om en bedrift i en slik bransje ikke er oppmerksom på rivalenes responser, kan konkurransefortrinn gå tapt. Bedrifter må altså ta hensyn til hvordan konkurrenter vil respondere på gitte valg, for så å handle ut ifra dette (Lien et al., 2016). Mekanismene bak denne strategiske interaksjonen kan forklares ved hjelp av spillteori (Sørgard, 2003).

Investeringer i ressurser handler blant annet om å utvide kapasiteten i selskapet. Optimalt kapasitetsvalg for en aktør avhenger av kapasitetsbeslutningene til de andre aktørene i bransjen. Bedriftene må derfor ta hensyn til hverandres valg når de velger egen kapasitet. Med redusert etterspørsel og kapitaltilgang, endrede preferanser og økt usikkerhet, vil

---

bedrifter kunne vurdere sine valg annerledes (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Profitten knyttet til ulike valg vil kunne endres, og usikkerhet om fremtidig situasjon vil kunne gjøre at bedriftene handler mer kortsiktig (Sørgard, 2003). Da nedgangstid, som følge av et økonomisk sjokk, krever at man tar andre valg for å tilpasse seg vil ofte sammensetningen av ressurser måtte endres.

Kapasitetsvalg tilknyttet ressurser kan tas simultant eller sekvensielt. De kan også tas statisk eller dynamisk. Ved simultane spill har ikke bedrifter mulighet til å observere konkurrentenes handlinger før vedkommende selv må ta et valg. Dette fordi de fatter sine beslutninger samtidig eller klarer å holde sine valg hemmelige for hverandre. I et sekvensielt spill derimot, må spilleren som handler først forsøke å gjennomskue hvordan konkurrentene vil opptre, og velge kapasitet ut i fra det. Ved å velge først, kan bedriften oppnå en førstetrekkefordel, mens konkurrentene må tilpasse seg valget bedriften tok (Sørgard, 2003).

Det er likevel ikke slik at det alltid vil lønne seg å velge først og binde seg til et valg. Noen ganger vil fleksibilitet kunne gi større gevinst. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor usikkerheten er høy, slik den ofte er i etterkant av et økonomisk sjokk. Da kan det å avvente kunne gi et bedre beslutningsgrunnlag enn det å handle først. Dette fordi mer tid kan gi bedriftene mulighet til å innhente mer informasjon. Denne informasjonen kan bidra til å redusere graden av usikkerhet (Lien et al., 2016).

Om vi antar at spillet er dynamisk vil beslutningene som blir tatt i første periode, kunne påvirke beslutninger i fremtidige perioder. Konkurrentene kan, ved gjentatte møter i markedet, implisitt forstå de andres handlinger. Bedriftene vil på den måten kunne koordinere sin atferd for å maksimere samlet lønnsomhet (Pepall, Richards & Norman, 2014; Sørgard, 2003). Det er viktig at denne koordineringen ikke foregår eksplisitt, da eksplisitt samarbeid er ulovlig ifølge konkurranseloven §10 (Konkurranseloven, 2004). Hvorvidt det er realistisk at bedriftene klarer å maksimere samlet lønnsomhet, avhenger av bedriftenes insentiver til å velge en annen kapasitet enn det som samlet sett er optimalt for de samarbeidende bedriftene (Pepall et al., 2014; Sørgard, 2003).

I enkelte tilfeller ser vi likevel at samarbeidsløsninger lar seg realisere. Dette kommer av at insentivene til bedriftene kan påvirkes. Sannsynligheten for at individuelt avvik fra samarbeidsløsningen oppdages er en av faktorene som har påvirkning. Jo større

sannsynlighet for å bli oppdaget, desto mindre attraktivt er det å avvike. Det vil også ha betydning for løsningen hvor stor gevinsten ved å avvike fra samarbeidsløsningen er, samt hvilke konsekvenser konkurrentenes respons medfører. Om det er slik at kapasitetsavvik fører til at samarbeidsløsningen aldri vil la seg realisere igjen, demper det fristelsen til å bryte ut av denne løsningen (Pepall et al., 2014; Sørgard, 2003). I nedgangstider reduseres ofte forventningene tilknyttet profitt i fremtiden. Det gjør at flere bedrifter opererer mer kortsiktig og tar ut høy profitt i dag på bekostning av høyere fremtidig inntjening. Mange velger med andre ord å bryte en eventuell koordinering av kapasitet (Lien et al., 2016).

## 2.6 Oppsummering av teori

Prestasjonsforskjeller oppstår fordi bedrifter opererer i bransjer med ulike strukturelle egenskaper, og fordi bedriftsspesifikke egenskaper gjør at noen bedrifter innad i en bransje er bedre enn andre. I dagens samfunn er endringstakten høy og bedriftens omgivelser vil være under stadig endring. Enkelte ganger endres imidlertid omgivelsene radikalt, som ved et økonomisk sjokk. Dette påvirker prestasjonene til bedriftene og gir konkurransemessige implikasjoner.

Et negativt økonomisk sjokk medfører etterspørselsfall og redusert tilgang til finansiering, endret konkurranselandskap og økt usikkerhet. Disse midlertidige endringene i markedssituasjonen vil påvirke bedrifter i ulik grad. Hvordan bedrifter responderer for å tilpasse seg sjokket vil variere. Bedrifters prestasjoner før sjokket sammenlignet med prestasjonene etter, vil avhenge av flere faktorer. Egenskaper ved bransje og bedrift før sjokket er med på å forklare hvilke bedrifter som i utgangspunktet er mest sårbare, og hvordan sjokket vil påvirke dem. Effektene av selve sjokket er med på å påvirke hvordan bedriftene velger å respondere og tilpasse seg. Disse valgene avhenger imidlertid også av egenskaper ved bedrift og bransje før sjokket inntreffer. Responsene vil påvirke bedriftens prestasjon i etterkant av sjokket. Samlet sett vil altså økonomiske sjokk føre til konkurransemessige implikasjoner.

## 3. Metode

I dette kapitlet av utredningen vår vil vi gjøre rede for de metodiske valgene vi har tatt, samt begrunnelsen for dem. Vi vil først begrunne valg av forskningsdesign. Deretter vil vi beskrive hvordan vi foretok datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil vi evaluere den metodiske tilnærmingen ut ifra validitet, reliabilitet og etiske hensyn.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er et generelt rammeverk for hvordan man vil gå frem for å innhente og analysere data for å besvare problemstillingen. Valg av forskningsdesign avhenger følgelig av problemstillingen, og da hvorvidt den er forklarende, deskriptiv eller eksplorerende. En forklarende problemstilling har som formål å forklare kausale sammenhenger mellom variabler tilknyttet en situasjon eller et problem, noe som ikke vil være gjeldende for vårt forskningsarbeid. En deskriptiv problemstilling har som formål å beskrive en eksakt presentasjon av personer, hendelser eller situasjoner. Denne formen for problemer er relativt strukturerte og mindre komplekse, og er ofte en forløper eller del av en eksplorativ studie (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Deler av problemstillingen vår omfatter en kartlegging av situasjonen til CCB og bransjen før oljeprisfallet fant sted og kan derfor anses for å være av deskriptiv karakter.

Problemstillingen er likevel hovedsakelig eksplorerende, da vi ønsker å forstå mekanismene som ligger bak CCB sin respons på oljeprisfallet. Et eksplorerende design har som formål å søke ny innsikt tilknyttet et fenomen og vurdere fenomenet i et nytt lys. Det vil også være av mindre strukturert art (Saunders et al., 2016). Begrunnelsen for valg tilknyttet investeringer etter oljeprisfallet er et mindre strukturert problem, som det eksisterer lite kunnskap om fra før, da oljeprissjokket har inntruffet nylig. Et eksplorerende forskningsdesign gir oss mulighet til å erverve ny innsikt, samtidig som det er fleksibelt og muliggjør retningsendring (Saunders et al., 2016). Dette gjør at vi kan fokusere på interessante aspekt som fremkommer underveis i forskningsprosessen.

### 3.1.1 Forskningstilnærming

Forskningsstudier benytter som regel en induktiv eller deduktiv tilnærming. Valget avhenger hovedsakelig av hvor stor grad det foreligger tidligere teori på området. Mens en induktiv tilnærming studerer spesielle tilfeller og utvikler generell teori på bakgrunn av empiriske observasjoner, tar en deduktiv tilnærming utgangspunkt i å teste generell teori som allerede foreligger (Saunders et al., 2016). Da vår forskning i stor grad bygger på eksisterende litteratur om bedrifters påvirkning og respons på økonomiske sjokk, vil studien hovedsakelig ha en deduktiv tilnærming. En intervjuguide som er sterkt teoretisk forankret taler også for dette. Samtidig er vi interessert i hvordan beslutningene bak responsene har blitt tatt i CCB, og hvilke momenter som har blitt vektlagt. Forskningsarbeidet er tett koblet til det å forstå meningen aktører knytter til handlinger. Slik ønsker vi å bidra til ny teoretisk innsikt. Dette taler for en mer induktiv tilnærming. Det betyr at utredningen i sin helhet vil ha en abduktiv tilnærming, altså en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming (Suddaby, 2006).

### 3.1.2 Forskningsmetode

Valg av forskningsdesign og forskningstilnærming legger videre føringer for forskningsmetode. Da eksplorerende studier er mindre strukturerte, vil en kvalitativ tilnærming være gunstig fordi den gir mer fleksibilitet, da datainnsamlingen ikke er standardisert. Kvalitativ metode gir også mulighet til å gå i dybden og søke inngående forståelse, og egner seg derfor godt om man vil undersøke få enheter grundig (Saunders et al., 2016). Da vi vil studere CCBs påvirkning av og responser på et negativt økonomisk sjokk, vil derfor kvalitativ metode være fordelaktig.

### 3.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi forklarer hvordan forskeren skal besvare sine forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016). Valget av strategi avhenger altså av problemstillingen. De foregående valgene tilknyttet forskningsdesign, -tilnærming og -metode vil også legge føringer for forskningsstrategien. Ifølge Saunders et al. (2016) vil man i kvalitative forskningsstudier kunne velge mellom et sett av ulike forskningsstrategier. Vi har valgt casestudie, da dette er formålstjenlig når man skal gå i dybden og undersøke en problemstilling i en reell setting (Yin, 2014). Det sentrale innen casestudier er å forstå dynamikken, altså interaksjonen, mellom subjektet som studeres og konteksten (Saunders et

---

al., 2016). Dette er årsaken til at en stor del av utredningen vår omhandler bransjen CCB opererer i, inkludert konkurransemessige forhold under oljeprissjokket.

Casestudier åpner også for at man kan samle dokumentasjon fra flere kilder, som intervju eller observasjon og kvantitative data (Saunders et al., 2016). Slik kan vi få førstehåndsinformasjon om påvirkning og beslutninger fra sentrale beslutningstakere i CCB, samtidig som vi kan underbygge dette med regnskapstall og andre offentlige data. Yin (2014) skiller mellom to distinksjoner av casestudier. Case kan enten være single eller multiple, samt holistiske eller oppdelt. Da vi kun studerer en bedrift, CCB, vil vårt casestudie være et singel case. Fordi vi velger å studere bedriften i sin helhet, og ikke sammenligne påvirkning og respons på tvers av avdelinger, vil casestudiet også være holistisk.

## 3.2 Innsamling av data

Vi har i vår utredning benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Et semistrukturert dybdeintervju tar utgangspunkt i strukturerte og forhåndsbestemte emner og tema. Forskeren har en liste med spørsmål relatert til ulike tema som skal bli gjennomgått (Saunders et al., 2016). Semistrukturerte dybdeintervjuer var hensiktsmessig å benytte, da erfaringer best kan avdekkes ved å spørre personene som har vært direkte involvert (Ghauri & Grønhaug, 2005). Intervjuene muliggjorde at de som ble intervjuet kunne forklare og beskrive situasjoner i dybden, slik at vi fikk detaljerte beskrivelser og forklaringer om CCB og oljeprissjokket, samt motivasjonen bak de ulike valgene som ble tatt.

Semistrukturerte dybdeintervjuer er en kompleks og tidkrevende form for datainnsamling. Man må sette seg godt inn i bedrift, bransje og teori i forkant, og det krever mye av forsker underveis under intervjuene, samt i det etterfølgende analysearbeidet (Saunders et al., 2016). Denne formen for datainnsamling gir imidlertid et rikt og detaljert datasett og mulighet for en grundig og dyp analyse.

### 3.2.1 Utvalg

I utredningen har vi studert en enkelt bedrift, CCB. For forskningsarbeidet var det essensielt å få til et samarbeid med et selskap som hadde blitt påvirket i betydelig grad, i tillegg til at

det hadde gjort grep for å tilpasse seg situasjonen. Avisartikler viste at selskapet i etterkant av oljeprisfallet har gjennomført masseoppsigelser, samtidig som de har foretatt betydelige strategiske investeringer, eksempelvis tilknyttet kjøp av selskaper (Bakkeli, 2014; Vågen, 2015; Økland, 2014). Etter kontakt med bedriften ble vi enige om et samarbeid som innebar intervjuer med ansatte i selskapet.

Vi har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med ti sentrale beslutningstakere i CCB. Personene som ble intervjuet vil heretter omtales som informanter. For forskningsarbeidet vårt var det avgjørende å intervjuer sentrale beslutningstakere, blant annet for å kunne avdekke motivasjonen bak responsene. Potensielle deltakere ble valgt i tett samarbeid med bedriften. Informantene har alle ulike roller i CCB. Slik sikret vi ulike perspektiver og innfallsvinkler på informasjonen vi innhentet. Det var fordelaktig å gjennomføre dybdeintervjuer siden vi ønsket svar på komplekse og åpne spørsmål (Saunders et al., 2016). Videre var også antall informanter og tilhørende intervjuer passende i forhold til tidsrammen og arbeidsmengden tilknyttet masterutredningen. Alle som ble forespurt samtykket til deltagelse. Det kan være flere årsaker til dette, men klar avklaring av tidsbruk, ingen krav til forberedelse, god informasjon om prosessen, samt aktuelle tema som berører informant i arbeidshverdagen, var trolig blant de avgjørende faktorene.

### **3.2.2 Intervjuguide**

Semistrukturerte dybdeintervjuer tar utgangspunkt i en intervjuguide. En intervjuguide er en liste av emner og tema som gjennomgås på intervjuene. I tillegg inneholder den spørsmål og mulige oppfølgingsspørsmål (Saunders et al., 2016). Vår intervjuguide finnes i vedlegg 2. Intervjuguiden er tett koblet til teori, som beskrevet i forrige kapittel. Intervjuguiden vår starter med presentasjon av oss selv og forskningsprosjektet, samt oppvarmingsspørsmål knyttet til informantens rolle i CCB. Intervjuguiden er delt inn etter tema og består av tre hoveddeler. Hver del tar for seg et nytt tema relatert til teori om økonomiske sjokk og investeringer i nedgangstid. I tillegg inneholder intervjuguiden avsluttende spørsmål. Før vi gjennomførte intervjuene, testet vi intervjuguiden på venner og bekjente, slik at vi kunne se hva som fungerte og hva som måtte endres. Etter å ha foretatt nødvendige justeringer i forkant av intervjuene, valgte vi å benytte samme intervjuguide i samtlige intervjuer.



---

Vi benyttet en bred til spesifikk tilnærming i vår intervjuguide, hvor vi først stilte overordnede spørsmål for deretter å gå mer i dybden innenfor hvert av de ulike temaene. Dette var fordelaktig da det satte i gang en tankeprosess hos informantene omkring ulike tema før vi skulle gå i dybden. Dette har trolig bidratt til at informantene kom med mer verdifull informasjon. Underveis i intervjuene åpnet vi for oppfølgingsspørsmål der vi syntes det var relevant. Slik fikk vi mer utfyllende svar på de ulike spørsmålene.

Intervjuguiden er også hovedsakelig utformet med åpne spørsmål. Åpne spørsmål tillater informanter å definere og beskrive en situasjon eller hendelse, og oppmuntrer informantene til å fortelle (Saunders et al., 2016). Det var viktig slik at informantene i størst mulig grad kunne svare basert på egne erfaringer omkring CCB og hva bedriften hadde gjort for å respondere på sjokket. Ledende spørsmål i intervjuguiden kunne skapt forventning til hva informanten skulle svare (Saunders et al., 2016).

Bruken av intervjuguide gjorde at datainnsamlingen ble systematisk, og vi kunne forsikre oss om at vi fikk svar på forberedte spørsmål. Selv om informantene hadde ulike kompetanseområder, hadde alle forutsetning til å svare noe på de ulike spørsmålene. Videre visste vi ikke med sikkerhet på forhånd hvilke områder de ulike informantene hadde mest kunnskap om. Derfor utarbeidet vi kun en intervjuguide, til bruk i alle intervjuene. På denne måten begrenset vi ikke informasjonsgrunlaget vårt.

### **3.2.3 Intervjuprosessen**

I forkant av intervjuene foretok vi nødvendige forberedelser for å bedre kunne gjennomføre intervjuene. Dette forarbeidet var en forutsetning for et vellykket intervju (Saunders et al., 2016). Forarbeidet handlet i første omgang om å lese oss opp på relevant teori, CCB og bransjen selskapet inngår i. For informasjon om selskapet brukte vi offentlig tilgjengelig informasjon. Vi hadde også jevnlig kontakt med bedriften og fikk tilsendt datamateriale. Dette inkluderte regnskap, rapporter, organisasjonskart og presentasjoner. Vi fikk også informasjon om de ulike informantene, om deres rolle i selskapet og ulike stillinger. Før selve intervjuene hadde vi et møte med to representanter fra CCB, der vi fikk mer informasjon om bedriften, samt en omvisning på selskapets base.

Før vi startet med intervjuene, meldte vi inn forskningsprosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi har i vår utredning behandlet personopplysninger som kan knyttes til de ulike informantene i CCB og vårt forskningsprosjekt var følgelig meldepliktig etter personopplysningsloven §31 (Personopplysningsloven, 2000). Vi fikk godkjenning av NSD og kunne derfor starte gjennomføring av intervjuene. Det ble informert om godkjennelsen i et eget skjema om forespørsel til deltagelse i forskningsprosjekt. Dette finnes i vedlegg 1. Her spesifiserte vi hva deltakelse i forskningsprosjektet ville innebære, hva intervjuene skulle handle om og hvordan vi ville behandle dataene i forhold til anonymitet og konfidensialitet. Det ble også presisert at varigheten av intervjuene skulle avgrenses til en time.

Før intervjuene avtalte vi med informantene hvor og når intervjuene skulle finne sted. Alle ble gjennomført i et skjermet møterom i CCB sine lokaler, med unntak av ett som ble avholdt i et skjermet grupperom på Norges Handelshøyskole. Når vi skulle avholde intervjuene møtte vi opp på avtalt sted i god tid. Ved begynnelsen av hvert intervju startet vi med å presentere oss selv, formålet og prosessen. Dette inkluderte hvordan dataene ville bli brukt og lagret, samt avklaring angående konfidensialitet og anonymitet. At vi kunne sette oss ned med informanten og presisere hvordan informasjon kom til å bli benyttet ga trolig informanten mer tillit til studien og gjorde vedkommende mer tilbøyelig til å dele informasjon. Bruken av oppvarmingsspørsmål bidro trolig til at informanten opplevde situasjonen mer som en samtale enn et intervju. Slik kunne informanten få en mykere start, føle seg bekvem og svare fritt på spørsmålene. Starten på intervjuet er essensielt, da det legger grunnlag for datamateriale gjennom å bygge troverdighet (Saunders et al., 2016). Vi påpekte også innledningsvis at informanten kunne stoppe intervjuet eller la være å svare på spørsmål hvis vedkommende ønsket det.

Etter at vi hadde presentert oss selv og forskningsprosjektet, spurte vi om godkjennelse for opptak av intervjuet. Alle informantene samtykket til dette. Vi benyttet oss av lydopptakerfunksjon på mobiltelefon. Fordelene med å bruke lydopptaker er mange, men man kan blant annet som intervjuer konsentrere seg om å stille spørsmål og lytte til svarene, i tillegg til at man får anledning til å lytte til intervjuet flere ganger. Ulemper kan være tekniske feil, at informantene fokuserer for mye på formulering av svar eller holder tilbake informasjon (Saunders et al., 2016). Vi opplevde ikke tekniske problemer og erfarte at

---

informantene snakket fritt. Det kan likevel ikke utelukkes at informantene kan ha utelatt informasjon.

Vi avholdt intervjuene ansikt til ansikt. Foruten ett unntak var intervjuene individuelle. Det ene ble avholdt med to informanter. Dette hadde årsak i at disse informantene hadde tidsbegrensninger og stor arbeidsmengde i bedriften på daværende tidspunkt. Ettersom ni av ti intervjuer var individuelle, fikk vi fullt fokus på den enkelte informant. Individuelle intervjuer er lettere å håndtere enn gruppeintervjuer (Saunders et al., 2016). Under intervjuene ledet den ene masterstudenten intervjuet, mens den andre tok notater og stilte oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. På den måten fikk vi mulighet til å lytte til informanten og samtidig ha fokus på god dialog.

Intervjuguiden var utgangspunktet for alle intervjuene og bidro til logisk rekkefølge på spørsmålene. Dette gjorde det lettere for informantene å følge fremdriften i intervjuet. Det varierte hvilke spørsmål vi vektla hos de ulike informantene grunnet deres ulike kompetanseområder. Intervjuenes varighet varierte fra 40 til 70 minutter per intervju. Forhåndsavtalt lengde krevde at vi måtte ha en viss fremdrift under intervjuene. Det var i noen tilfeller derfor mindre anledning for informant til å reflektere rundt hvert spørsmål før vi gikk videre. Dette kan ha gjort at noe informasjon ikke kan ha kommet frem. Likevel mener vi det var viktig å stille flest mulig av spørsmålene for å få et godt sammenligningsgrunnlag for videre analyse. På grunn av tidsbegrensningen var det fordelaktig at vi benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette ga oss høy grad av fleksibilitet til å tilpasse hvilke spørsmål vi fokuserte på, avhengig av informasjonen informanten ga oss. Fleksibiliteten var også fordelaktig i de tilfellene informantene valgte å svare på flere spørsmål under ett.

Etter at intervjuene var ferdige beskrev vi prosessen videre. Vi forklarte hvordan lydopptakene ville bli transkribert, samt bekreftet at de ville bli slettet i etterkant. Alle informantene fikk tilbud om å få tilsendt transkriberingen. Om informanten var åpen for sitering eller referering, fikk vedkommende beskjed om at aktuell tekst ville bli tilsendt på et senere tidspunkt for godkjenning.

## 3.3 Analyse av data

Vi vil i denne delen gjøre rede for hvordan vi har analysert dataene for å gi dem mening. Vi har brukt en tematisk analyse som er en generisk tilnærming til analysering av kvalitative data (Saunders et al., 2016). Funnene fra analysen blir presentert i et forretningscase, som er en oversiktlig måte å fremstille resultatene på.

### 3.3.1 Tematisk analyse

En tematisk analyse innebærer at datamaterialet blir kodet for å identifisere tema og mønstre for videre analyse relatert til problemstillingen (Saunders et al., 2016). Vår analyse innebærer fem steg; transkribering, oversikt, koding, forkortning og oppsummering.

Det første steget i vår tematiske dataanalyse var transkribering av lydfilene fra intervjuene. Transkribering handler om å overføre tekst til en ny form (Saunders et al., 2016), i vårt tilfelle fra muntlig til skriftlig form. Vi transkriberte tale, men også annen kontekst som latter, toneleie og andre lyder for å få en fullstendig kontekstuell fremstilling av intervjuet. Transkriberingen gjorde at vi ble kjent med datamaterialet og var derfor et viktig forarbeid for videre analyse. Det andre steget i analysen var å få en oversikt over datamaterialet. Etter å ha transkribert hvert intervju, utarbeidet vi et transkripsjonssammendrag. Et transkripsjonssammendrag oppsummerer transkripsjonen med sentrale momenter (Saunders et al., 2016) og var i vårt tilfelle en komprimert versjon av hvert intervju. Sammendragene varierte fra en halv til en side.

Etter å ha utarbeidet transkripsjonssammendragene, foretok vi koding av transkripsjonene for å finne mening i dataene fra intervjuene. En kode er et ord eller en kort setning som konkretiserer en kategori (Saunders et al., 2016). Kodene ble utarbeidet ved at vi leste gjennom hver av transkripsjonene og markerte tekst som omhandlet informasjon om ulike kategorier. Flere kategorier som omhandler det samme utgjør til sammen et tema (Saunders et al., 2016). Slik endte vi opp med et sett av relevante koder relatert til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Etter kodingen utarbeidet vi et skjema for å forkorte dataene. Radene i skjemaet inneholdt de kodene som var mest sentrale i forhold til vår studie, samt de tilhørende temaene. Hver informant ble representert med en kolonne. Slik fikk vi systematisert hva hver informant uttalte innen hver av kodene.

---

Til slutt oppsummerte vi dataene i analysen. Fra skjemaet kunne vi oppsummere hver av radene, slik at vi fikk fullstendig oversikt over hva informantene samlet sett har sagt om de ulike kodene.

### 3.3.2 Presentasjon av analysen

Funnene fra den tematiske analysen ble videre brukt i fremstillingen av et forretningscase, heretter kalt case. Et case er en beskrivelse av en realistisk forretnings situasjon eller sekvenser av hendelser (Heath, 2006), utformet som en praktisk oppgave som kan løses skriftlig eller muntlig, individuelt eller i gruppe i læringssammenheng (Solberg & Solberg, 2014). Vi har valgt å fremstille resultatene ved hjelp av et case, da det gir god oversikt over funn, samtidig som det kan benyttes i undervisningssammenheng. Caset gir rom for læring da leseren får mulighet til å knytte sammen ideer, praksis og verdier under forhold med iboende usikkerhet (Shulman, 2005). Vårt case er ment som en illustrasjon på hvordan CCB har blitt påvirket av og valgt å respondere på oljeprisfallet. Caset er ikke utformet for å illustrere en korrekt håndtering av en situasjon, og inneholder derfor heller ikke en bestemt konklusjon (Shapiro, 1975).

Caset vårt gir leseren anledning til å vise forretningsforståelse og evne til situasjonsanalyse, uten å sitte på detaljkunnskap om CCB eller bransjen. Det vil også være et bidrag til læring, da caseløsning gir leseren erfaring med beslutningstaking, bedømming av ulike alternativer, håndtering av antakelser og slutninger, samt kritisk tenkning (Heath, 2006). Caset gir leseren øvelse i å resonnerer, samt sortere og strukturere informasjon som kan analyseres. Leserens får også mulighet til å øve seg på å forstå forretningsproblemer og løse dem gjennom å sette teori i praksis. Dersom caset løses i gruppe, vil leserne av caset også få øvelse i å kommunisere og samarbeide med andre (Solberg & Solberg, 2014).

Det finnes tre ulike typer case; skrivebordscase, feltcase og lenestolcase. Et feltbasert case baseres på forskning som har blitt foretatt i en reell setting, som observasjon eller intervjuer. Forfatteren har vært til stede i den aktuelle forretnings situasjonen. Skrivebordscase er utelukkende basert på offentlige kilder som rapporter og avisartikler. Et lenestolcase baseres på informasjon gjennom forfatterens generelle kunnskap og erfaring (Heath, 2006). Vi har samlet inn informasjonen til caset ved bruk av intervjuer, samt selskapsrapporter og avisartikler. Dette betyr at caset vårt er en kombinasjon av felt- og skrivebordscase.

Strukturen på caset er tredelt. Det inneholder innledning, hoveddel og avslutning. Hensikten med innledningen er å fange leserens interesse, samt gi et kort innblikk i hva caset vil handle om (Heath, 2006). Dette gjør vi ved å raskt sette leseren inn i hvordan situasjonen var da oljeprisen falt i juni 2014, samt forklarer i korte trekk hvordan dette har påvirket CCB. Etter åpningsdelen følger mer informasjon om konteksten der CCB og bransjen beskrives og situasjonen som skal løses presenteres. Her blir leseren forbedret på at vedkommende skal samle informasjon om hvordan CCB ble påvirket av oljeprisfallet, samt hvordan selskapet har valgt å respondere på dette. Et case kan sammenlignes med en detektivhistorie der leseren skal samle hint underveis og sette det sammen til et fullstendig bilde. Hoveddelen av caset er en utdypning av ulike situasjoner og hendelser. Vi forteller historien om CCB før, under og etter oljeprisfallet. I avslutningen oppsummeres de viktigste momentene. Her blir leseren påminnet hvilket problem som skal løses (Heath, 2006).

Ifølge Malcolm P. McNair (1971) bør ethvert case inneholde fire elementer; narrativ struktur, plott, tidsaspekt og utlevering av informasjon. Den narrative delen går ut på at caset forteller en historie. Vi har gjennom caset valgt å presentere CCB og bransjens historie fra noen år før oljeprisen falt i 2014 frem til siste halvdel av 2016. Den narrative delen er en leservennlig beskrivelse av hendelser og omstendigheter. Som McNair (1971) presiserer, må historien ha et element av drama, altså et plott. I caset vårt er plottet fallet i oljeprisen som drastisk endret omgivelsene til CCB. For at det skal være tydelig for leseren når ulike hendelser fant sted, blir historien fortalt kronologisk. Caset krever at leser klarer å ta hensyn til flere forhold og mye informasjon. Deler av informasjonen forklares eksplisitt, slik at leser får overblikk over de mest relevante forholdene. Noe informasjon gis kun indirekte. Slik får leser øvelse i å hente ut relevant informasjon fra både tekst og vedlegg.

Til caset vil det foreligge et notat, kalt teaching note, som kan brukes i pedagogisk sammenheng. Notatet finnes i vedlegg 4. Hensikten med teaching note er å gi hjelpsom informasjon til de som skal benytte caset. Det inneholder en kort beskrivelse av hva caset handler om, presisering av målgruppe, relevante spørsmål designet for å fremme diskusjon, samt viktige momenter som kan benyttes i løsningen av caset. Det presenteres også relevant litteratur som kan være gunstig å gjennomgå i forkant av caseløsningen (Heath, 2006).

---

## 3.4 Evaluering av forskningsdesign og -tilnærming

Vi vil i denne delen evaluere kvaliteten på forskningen tilknyttet datainnsamling og de metodiske valgene vi har hatt. Dette vil evalueres i henhold til validitet og reliabilitet. Vi vil også ta for oss forskningsetikk.

### 3.4.1 Validitet

Validitet handler om studiens gyldighet og relevans, herunder om vi evner å presentere funnenes faktiske betydning (Saunders et al., 2016). Kvalitative studier vil ofte ha lavere begrepsvaliditet enn kvantitative studier, da begreper ikke operasjonaliseres på samme måte. Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad forskningen måler hva man ønsker å måle (Saunders et al., 2016). Det at vi benyttet lik intervjuguide på alle informantene ga oss et sammenlignbart materiale. For å sikre at det var tydelig for informanten hva som lå i begrepet økonomisk sjokk, ble dette presisert i starten av intervjuet. Enkelte begreper ble også forklart underveis i intervjuet for å sikre at informanten hadde forstått innholdet i alle spørsmålene. Dette bidro til å minimere sannsynligheten for feiltolkninger (Saunders et al., 2016).

Intern validitet innen kvalitativ forskning handler om i hvilken grad forskeren har fått tilgang til deltakernes kunnskap og erfaring, og konkluderer med det samme meningsinnholdet som deltakeren mente å formidle (Saunders et al., 2016). For å styrke den interne validiteten valgte vi å benytte oppfølgingsspørsmål eller presisere overfor informant hvordan vi oppfattet vedkommende sitt svar. Det at vi, som en del analysen, sammenlignet fellestrekk blant informantenes svar tilknyttet de ulike kodene, reduserte også sannsynligheten for feilslutninger. Samtlige informanter fikk også tilbud om å få tilsendt transkriberingen fra sitt intervju i etterkant for godkjenning. Også dette bidro til å sikre tilgang til det informanten ønsket å formidle. Ved å være to tilstede under alle intervjuene, har vi også fått anledning til å diskutere tolkning av informasjon fra informantene. Samlet sett vil disse tiltakene ha bidratt til å styrke den interne validiteten.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra studien kan generaliseres til andre relevante situasjoner eller sammenhenger. Innen kvalitativ forskning vil ekstern validitet være problematisk, da forskeren som hensikt har valgt ut et lite ikke-randomisert utvalg, for å studere dette i dybden. Det vil derfor ikke danne grunnlag for statistisk signifikans

(Saunders et al., 2016). Hensikten med studien vår er imidlertid ikke å generalisere til populasjon. Funnene våre vil ikke kunne generaliseres til alle norske bedrifter, men belyse hvordan CCB har blitt påvirket og respondert på oljeprisfallet, samt finne ut hva som er bakgrunnen for valgene. Oppsummert vil forskningsarbeidet har en tilfredsstillende validitet.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet omhandler pålitelighet og konsistens av funn i datainnsamling og analyse. Reliabilitet i kvalitativ forskning er ikke basert på at utenforstående skal få de samme resultatene, men at utenforstående kan være enige i, gitt de innsamlede dataene, at resultatene er fornuftige (Saunders et al., 2016). For at det skal være mulig å evaluere dette i vår utredning har vi forsøkt å få til en transparent tilnærming i innsamling og analysering av data, prosedyrer og andre fremgangsmåter.

For å styrke reliabiliteten har vi vært bevisste på trusler tilknyttet reliabilitet. For å unngå deltakerbias, at informanten gir feilaktig informasjon som følge av omgivelsene (Saunders et al., 2016), gjennomførte vi intervjuene uten andre enn informant til stede, i et rom uten innsyn. For å redusere sannsynligheten for feilaktige svar, fokuserte vi også på at informanten skulle føle seg trygg og avslappet. Dette ble gjort gjennom grundig informasjon om formål og prosess i starten av intervjuet, samt tydelig presisering av anonymitet og konfidensialitet. At flere av informantene var inne i en travel arbeidsperiode, økte sannsynligheten for deltakerfeil. Deltakerfeil oppstår om enkelte faktorer ufordelaktig påvirker informantens utførelse av intervjuet (Saunders et al., 2016). Da et av intervjuene ble avholdt med to informanter samtidig, som gjorde at de samlet reduserte avsatt tid, ble et stressелеment redusert. Dette kan ha bidratt til å redusere deltakerfeil.

For å unngå forskerfeil, som oppstår når faktorer påvirker forskerens tolkning (Saunders et al., 2016), sørget vi for å være opplagte og forberedt på intervjuene. På den måten minimerte vi sannsynligheten for å misforstå eller feiltolke informantene. Vi forsøkte også å unngå forskerbias, blant annet ved unngå ledende spørsmål i intervjuguiden, med intensjon om å unngå at ordlyden på spørsmålene la føringer for svarene til informantene. Forskerbias kan oppstå gjennom at forskerens egne meninger og syn påvirker behandlingen og tolkningen av funnene (Saunders et al., 2016). Sannsynligheten for dette har imidlertid trolig blitt redusert, som følge av at vi var to personer som sammen analyserte dataene. Oppsummert mener vi at



---

vi kan konkludere med at forskningsarbeidet, som følge av våre tiltak og hensyn, vil ha en tilfredsstillende reliabilitet.

### **3.4.3 Etiske hensyn**

Forskningsetikk omhandler forskerens standard tilknyttet dens atferd overfor forskningsobjektet eller andre som påvirkes av forskningsarbeidet (Saunders et al., 2016). Vi har tilstrebet å ivareta en høy etisk standard gjennom hele vår forskningsprosess. Dette innebærer blant annet å være reflektert og å formidle funn, samt forskning og teori på en korrekt måte ved riktig referering (Saunders et al., 2016). Vi har også fokusert på å behandle informantene med respekt og ærlighet. En måte å vise respekt på, var gjennom god forberedelse i forkant av intervjuene, både hva angikk informant og bedrift. Godkjenning fra NSD skapte også tillit til arbeidet.

I tillegg til etablering av tillit, har anonymitet og datalagring vært sentrale etiske momenter i intervjuprosessen. Alle informanter har kunnet velge om de vil være delvis eller fullstendig anonyme. Informanter som har valgt å la seg sitere eller referere, har gitt eksplisitt samtykke til aktuell tekst. Når det gjelder datalagring tilknyttet intervjuene har denne blitt behandlet etter avtale. Lydfiler har blitt slettet i etterkant av intervjuene og transkriberingen har ikke vært tilgjengelig for andre enn informanten selv og blitt slettet etter foretatt analyse.

Gjennom forskningsarbeidet har vi også hatt tilgang til informasjon om CCB som ikke er offentlig kjent. Den har blitt behandlet konfidensielt. Som en sikkerhet for selskapet, har vi undertegnet taushetskontrakt. Denne finnes i vedlegg 3. De etiske momentene har også vært viktige med hensyn til Norges Handelshøyskoles renommé og fremtidige masterstudenters muligheter til å gjennomføre lignende forskningsarbeid.

## 4. Case: Coast Center Base AS

I det følgende vil funnene fra den tematiske analysen presenteres i et caseformat. Caset beskriver hvordan CCB ble rammet av oljeprisfallet, samt hvordan selskapet har respondert på sjokket. For å få en beskrivelse av hvordan situasjonen har endret seg før og etter oljeprisfallet, har caset hovedfokus på årene 2012 til 2016. Til caset foreligger et teaching note, som er et overordnet løsningsforslag som professorer og instruktører kan benytte når de bruker caset i læringsammenheng. Notatet finnes i vedlegg 4.

### 4.1 CCB og oljeprissjokket

I 2014 smalt det for olje- og oljeserviceselskaper da oljeprisen stupte. Oljebransjen, som år etter år hadde operert med skyhøye marginer og eksepsjonelt gode resultater, fikk et kraftig sjokk da aktiviteten falt til et nivå de ikke hadde sett maken til på lenge. For Coast Center Base AS, heretter CCB, ble utfordringene forsterket. Den største kunden, Statoil, hadde allerede bestemt seg for å flytte all forsyningsaktivitet til en annen base. Selskapet ble nødt til å ta store grep for å ha sjanse til å overleve i markedet.

Endringstakten i oljeservicenæringen er relativt høy som gjør at CCBs omgivelser stadig er i endring. Selskapet har gjennom over 40 år med drift klart seg svært godt og har god trening i å tilpasse seg endring. Det siste tiåret var bransjen inne i en økonomisk oppgangsperiode og CCB var skalert for en reell oppgang. Det var generelt en betydelig optimisme i markedet med høy aktivitet og stor investeringsvilje. Da oljeprisen falt drastisk juni 2014 var imidlertid CCB allerede i en omstillingsfase og prisfallet medførte radikale endringer i selskapets aktivitet og drift. CCB ble nødt til å tilpasse seg raskere og i større grad enn selskapet tidligere hadde vært nødt til.

*”Det er mange år siden vi har opplevd så mange endringer og store utfordringer som vi har gjort i 2014. Oljeprisen er i fritt fall og rigger går i opplag”*

- Kurt Rune Andreassen, Administrerende direktør i CCB

Ingen forventet at de gode tidene skulle ende så brått, og aktørene i bransjen måtte ta stilling til hvordan de skulle tilpasse seg den nye markedssituasjonen. Oljeprisfallet ble til oljekrise,

---

og flere aktører klarte ikke de tøffe tidene. Masseoppsigelser ble en realitet i bransjen, også for CCB.

*“CCB har vært gjennom et krevende 2015 og så langt 2016 med kostnadskutt og nedbemanning. Mange spår at hele 2017 vil gå før vi kan forvente et generelt oppsving igjen for bransjen. Jeg er overbevist om at vi kommer ut av denne øvelsen med økt konkurransekraft og står rustet for en fremtid i en bransje med lang tidshorisont og forutsigbart aktivitetsnivå”.*

- Kurt Rune Andreassen, Administrerende direktør i CCB

Det er uvisst hvor lenge oljekrisen kommer til å vare. Mange bedrifter står nå overfor flere utfordringer og viktige valg tilknyttet strategier for fremtiden. Dette har ført til at det har vært enda viktigere å ta grep for å tilpasse seg den nye markedssituasjonen.

## 4.2 Coast Center Base AS

CCB leverer hovedsakelig tjenester til oljeindustrien, med en visjon om å tilby det beste innen basedrift, vedlikehold og havnetjenester. Hovedkontoret til CCB er lokalisert på Ågotnes Industriområde i Fjell kommune utenfor Bergen. Industriområdet på Ågotnes har i alt 130 bedrifter med omtrent 1 600 årsverk. Området eies av eiendomsselskapet og konsernet KS Coast Center Base, heretter KS CCB. Fra oppstarten til CCB i 1973 var både drift og eiendomsaktivitet samlet i ett selskap. I 2003 ble selskapsstrukturen endret. I dag står CCB for all driftsaktivitet, mens KS CCB er et rent eiendomsselskap som CCB leier eiendom av. CCB driver også fremleie på KS CCB sine eiendommer. Endringen i selskapsstrukturen var begrunnet i risikofordeling, samt økt fokus på drift.

Konsernet CCB har i dag åtte datterselskaper. Det eies av NorSea Group og Bernh. Larsen Holding, som eier 50 % hver (Casevedlegg 1). Bernh. Larsen Holding er finansiell eier, mens NorSea Group driver tilsvarende virksomhet som CCB, men i andre geografiske områder. CCB-konsernet har i dag syv baser spredt hovedsakelig langs Norskekysten, samt en base på Gran Canaria i Spania (Casevedlegg 2). På basen på Ågotnes er morselskapet i konsernet ansvarlig for driften og utfører all aktivitet. I det følgende vil derfor morselskapet behandles.

CCB har et basekonsept med moderne utstyr og spesialtilpassede fasiliteter, som gjør at selskapet kan levere tjenester med svært høy kvalitet. Dette medfører at tjenestene hos CCB ligger et par prosent høyere i pris enn hos andre aktører i bransjen. Total gjennomføringstid på ulike prosjekter kan imidlertid være en til to dager kortere hos CCB. For prosjekter relatert til kapitalintensivt riggvedlikehold, hvor dagratene kan ligge på opp mot 500 000 dollar i døgnet, utgjør et døgns besparelser enorme gevinster. Kortere gjennomføringstid kan derfor føre til lavere totalkostnad for kunder som benytter seg av CCBs tjenestetilbud. Tjenestene CCB tilbyr kan deles inn i tre tjenesteområder: basetjenester, eiendom og Yard Services.

Basetjenester omfatter varierte tjenester. CCB tilbyr en fleksibel og effektiv flerbruksterminal i forbindelse med logistikkjenester. Kjernevirksomheten i avdelingen er å utføre havnelogistikk som lasting og lossing av fartøy og større kjøretøy. Det tilbys også intern transport på basen for leietakerne. En annen kjerneaktivitet er lagerdrift for leietakerne på basen. CCB er i tillegg klarert som subseabase med infrastruktur og fasiliteter for subseavedlikehold. CCB er en del av et stort subseamiljø og en næringsklynge på Ågotnes og er hovedbase for subseattermarkedet i Norge. I hovedsak utgjør drift av Statoils hovedlager for subseautstyr de viktigste oppdragene. Videre utføres det også vedlikeholdstjenester på utstyr som eies av kunder, rengjøring av tanker og større utstyr, lagring av avfall, samt bulkjenester.

Eiendomsavdelingen i CCB utvikler og forvalter basens arealer. Dette inkluderer bygg og infrastruktur. Avdelingen tilbyr utleie av kontorer, varehus, verksteder, utelager, bulkområder og tanker, i tillegg til auditorium, møterom og kantine. Alle eiendommene ligger i havneområdet og har nær tilknytning til de andre tjenestene på basen. Totalt er det i siste halvdel av 2016 rundt 50 leietakere på basen, med Statoil som den største målt i både areal og omsetning.

Yard Services tilbyr inspeksjon, reparasjon og modifikasjon av rigger og fartøyer. Avdelingen består i hovedsak av prosjektledere og personell som følger opp arbeidet under riggoppdrag. Ved et typisk oppdrag forestår avdelingen arbeid i forbindelse med periodisk klassing av rigg. Under et riggoppdrag samarbeides det tett med mange leverandører som leverer produkter og tjenester innen sine områder. CCB har en egen nisje innenfor klassing og vedlikehold av rigg. Ettersom kaien på Ågotnes ligger ved usedvanlig dypt vann, kan

selskapet ta imot også de største riggene og fartøyene.

CCB tilbyr tjenester innen ulike områder og konkurrerer derfor med selskaper fra ulike bransjer. CCB konkurrerer også internasjonalt. Fordi eksempelvis rigger og supplyskip forflyttes over store områder på tvers av verdensdeler, har kundene valget mellom ulike internasjonale aktører. I løpet av de siste årene har flere nye baser og verft som Remontowaverftet, nederlandske Keppel Verolme og Harland and Wolff Heavy Industries dukket opp i Europa. Konkurransen om riggvedlikehold har blitt betydelig spisset for norske verft, som for kun få år tilbake hadde markedet nesten for seg selv. “Det er gjerne de store jobbene hvor en merker mest konkurranse fra utlandet og risikoen øker jo da for at investeringer og innsats som legges ned blir utfordrende i forhold til budsjett”, uttalte Ronny Hauve til Sysla i 2014, som på daværende tidspunkt var prosjektdirektør for Yard Services i CCB.

Mens CCB i forbindelse med store riggoppdrag møter sterk internasjonal konkurranse, befinner majoriteten av CCBs kunder seg på norsk sokkel. For operatører og leverandører i Nordsjøen er geografisk nærhet svært sentralt i valget av oljeserviceselskap. Derfor er den mest utpregede konkurransen for CCB på Vestlandet. Bransjen CCB opererer i kan følgelig defineres som oljeserviceselskaper på Vestlandet.

#### **4.2.1 Aktører i bransjen**

CCB har definert flere hovedkonkurrenter på tvers av forretningsområdene sine. Disse er Asco, Saga Fjordbase, Westcon, Semco og Wergelandgruppa. I tillegg konkurrerer CCB med bedrifter som Aker Solutions, FMC og Schlumberger. Asco er en global aktør som har store vekstambisjoner i Norge. Selskapet er en internasjonal bedrift som leverer tjenester til oljeindustrien. I Tananger tilbyr selskapet blant annet tjenester som logistikk, personell og analyse. Asco er aggressiv i anbudsfasen og er en reell konkurrent til CCB. Saga Fjordbase leverer basetjenester som pakking, merking, forsendelse, transport til kai, lasting og lossing. Bedriften er lokalisert i Florø og er spesialisert på rørhåndtering og logistikk. Selskapet har stor velvilje fra Statoil og i de lokale og regionale politiske miljøene, også i forhold til ordinære baseaktiviteter.

Westcon er en totalleverandør av løsninger, tjenester og produkter innenfor offshore, energi og maritim industri. Selskapet er lokalisert i Ølensvåg og har et moderne verft med gode fasiliteter tilrettelagt for å levere tjenester til skip og oljerigger i Nordsjøen. Semco er lokalisert på Hanøytangen og tilbyr et tjenestespekter som omfatter alt fra produkter og modifikasjonsprosjekter til driftsstøtte og riggoppgraderinger. Selskapet har stort fokus på rigg, og driver med reparasjoner og oppgradering av oljerigger ved verft og offshore. Wergelandgruppa tilbyr ulike tjenester til kunder i offshore og marineindustri. Konsernet har aktiviteter innen miljøservice, betong, industriutvikling og havne- og marinetjenester. Wergelandgruppa er lokalisert i Gulen industrihavn vis-à-vis Mongstad.

CCB tilbyr tjenester til en rekke ulike kundesegmenter (Casevedlegg 3). CCB leverer hovedsakelig tjenester til olje- og gasselskaper med operatørstatus på norsk sokkel, samt tjenester til deres underleverandører. Tjenestene innebærer logistikk-løsninger og eiendom, samt tjenester for forsyning av produksjonsplattformer og rigger. CCB leverer også logistikk-tjenester til entreprenørselskaper som bygger ut felt og installasjoner for subsea og vindparker. Den største kunden innen disse tjenestene er Statoil. I tillegg leverer CCB eiendomsfasiliteter, logistikk- og vedlikeholdstjenester til systemleverandører av subsea på basen. Eiendomsfasiliteter og logistikk-tjenester leveres også til andre oljeserviceselskaper. CCB tilbyr i tillegg oppbevaring av borevæsker, kjemikalier og fuel på tanker til bulk- og fuelselskaper. Et annet stort kundesegment er rigg- og fartøyeiere, som hovedsakelig består av redere, riggoperatører og fartøyer. I tillegg leverer CCB vedlikehold og rengjøringstjenester til havbruksselskaper.

CCB som oljeserviceselskap er en leverandør av tjenester til oljeselskaper og andre oljeserviceselskaper, mens leverandørene til CCB er underleverandører i denne verdikjeden. Selskapet er en hjørnesteinsbedrift på Sotra, og har et stort nettverk av lokale underleverandører. Mange av selskapene er svært avhengige av oppdrag og aktivitet fra CCB. Nettverket av leverandører og underleverandører er sterkt knyttet sammen i en næringsklynge, da det er stor avhengighet og samhandling mellom bedriftene. Underleverandører og leverandører på Ågotnes har en stor avhengighet til offshore- og forsyningsaktiviteten i Nordsjøen. Flertallet av disse bedriftene leverer tjenester til Statoil eller Statoils leverandører.

---

Selv om man kan foreta formelle skiller mellom underleverandører, konkurrenter og kunder i bransjen, vil relasjonene ved enkelte tilfeller variere. Aker Solutions, som anses som en av konkurrentene til CCB, vil eksempelvis variere mellom å motta og levere tjenester, samt konkurrere med CCB.

### 4.3 CCB og bransjen gjennom gode og dårlige tider

Da oljeprisen falt drastisk i 2014, måtte aktørene i bransjen omstille seg fra økonomisk oppgangsperiode til en ny og endret markedssituasjon. Oljeprisen fortsatte å falle, og bedriftene møtte på flere utfordringer. Hvordan skulle de overleve i en bransje med betydelig mindre aktivitet? Hvilke grep måtte de ta for å respondere på oljeprisfallet? Kort tid før oljeprisen falt, la Statoil frem en plan om å flytte driftsforsyningen bort fra CCB på Ågotnes. Denne beslutningen ville føre til betydelige konsekvenser for CCB. Dette gjorde at selskapet allerede var i en sårbar situasjon da oljeprisen falt. Hvordan skulle CCB klare å omstille seg?

#### 4.3.1 Gode tider med høy aktivitet

I perioden før oljeprissjokket var bransjen preget av optimisme og svært høy aktivitet. Skattepolitikken i Norge gjorde at mange oljeselskaper valgte å utføre leteaktivitet på norsk sokkel. Oljeselskaper fikk tilbakebetalt 78 % av kostnadene tilknyttet leteaktivitet om det ikke resulterte i funn, som reduserte risikoen for selskapene. Funn fra leteaktivitet førte til at det ble bygget flere felt i Nordsjøen. I tillegg gjorde den stigende oljeprisen og høye aktiviteten i andre deler av verden at eksporten økte. Høy aktivitet blant oljeselskaper bidro til flere oppdrag for oljeserviceselskapene i Norge. Bransjen fristet med gode marginer, og mange aktører valgte å etablere seg.

Oljeservicebransjen hadde fra 2008 en betydelig vekst i både inntekter og antall ansatte. Det gjaldt også for CCB. Omsetningen til selskapet i 2008 var 509 millioner kroner, mens den i 2011 lå på 617 millioner kroner. Høy omsetning ga økonomisk handlingsrom. Administrerende direktør i CCB, Kurt Rune Andreassen, uttalte i 2011 at “CCB står foran store investeringer fremover og vil i 2012 investere nærmere 400 millioner kroner i anlegg og infrastruktur på basen.” Ønske om store investeringer kom av den økte aktiviteten i markedet med flere aktive rigger. Høye driftsmarginer gjorde at aktørene i bransjen opererte med langsiktige kontrakter i alle tjenesteområder fordi det ikke innebar stor risiko å binde

seg over lengre tid. For CCB var langsiktige kontrakter svært gunstig. Det sikret en god og stabil leietakermasse på basen på Ågotnes, i tillegg til høy inntjening på riggoppdrag.

I 2012 økte gjennomsnittlig driftsmargin i bransjen for første gang på over fem år, og var oppe i 8,2 %, sammenlignet med 5,5 % i 2011 (EY, 2014). Året utmerket seg også for CCB, som fikk en rekordomsetning på nærmere to milliarder kroner (Casevedlegg 4). Rekordomsetningen kom av store riggprosjekter for Dolphin Drilling og Songa Offshore (Casevedlegg 5). Disse riggene var i dårligere forfatning enn først antatt og krevde betraktelig mer vedlikeholdsarbeid enn forventet. CCB vant kontraktene for hovedklassing av disse riggene, og slo de to andre hovedkonkurrentene på dette tidspunktet; Westcon og Bergen Group Hanøytangen. Klassing av rigger skjer regelmessig hvert femte år, og kan gi verftene en omsetning på over 100 millioner kroner. CCB og konkurrentene holder seg derfor oppdatert på når ulike rigger skal inn til klassing. I denne perioden var det 45 aktive rigger i Nordsjøen.

I disse gode tidene foretok flere oljeserviceselskaper enorme investeringer for å kunne få mer profitt som følge av det høye aktivitetsnivået i bransjen. Mange verft investerte i infrastruktur for å kunne øke sin kapasitet og vinne flere riggvedlikeholdsoppdrag. CCB foretok store investeringer for å bygge ut basen og øke sin kapasitet. "Petroleumsvirksomheten går svært bra og utsiktene er gode også videre fremover. (...) For å kunne håndtere en slik forventet utvikling er det viktig at vi som bedrift ligger i forkant," uttalte Andreassen til Basenytt i 2012. CCB foretok store utbygginger og eiendomsprosjekter. I 2012 og 2013 ble fire nye subsealagerhaller for Statoil påbegynt. Kai fire, en forlengelse av kai tre, ble ferdig i 2013. Denne ble 100 meter lang og hadde en ny kranbane. I tillegg til dette ble det bygget nye verksteds- og lagerfasiliteter, samt kontorbygg til Aker Solutions. De største leietakerne på basen i denne perioden var Statoil, FMC og Aker Solutions.

I oktober 2013 vant CCB et riggvedlikeholdsoppdrag for riggselskapet COSL Drilling. I februar 2014 var første gang det var tre rigger samtidig fordelt på CCBs kaier, en såkalt riggtrippel. Dette var en merkedag for selskapet. I mars 2014 vant CCB enda en ny riggvedlikeholds kontrakt med Dolphin Drilling, og beviste at selskapet klarte å stå imot den sterke konkurransen fra utlandet. I løpet av første halvår i 2014 hadde CCB hele syv riggprosjekter. Totalt sett hadde selskapet mange oppdrag og et høyt aktivitetsnivå i perioden



---

før oljeprisfallet. CCB ble til og med nødt til å si nei til enkelte kunder fordi selskapet ikke hadde kapasitet til å ta dem imot. Tross store investeringer, slet mange i bransjen med å øke kapasiteten nok til å kunne møte den høye etterspørselen. For å øke kapasiteten begynte selskapene å trappe opp rekrutteringen. I perioden 2010 til 2014 steg antall direkte ansatte i oljeservicenæringen fra hele 107 000 til 131 000 (EY, 2016). CCB gikk fra å være 174 i slutten av 2010 til å bli 221 i slutten av 2014.

EY (2014) skrev i sin oljeserviceanalyse at “aktiviteten i det innenlandske markedet ventes å holde seg høy og økende, grunnet flere nye produksjonsfelter i de kommende årene”. Mange nye investeringer i CCB viste at selskapet også forventet en slik økende aktivitet. CCB hadde en solid økonomi, som gjorde at selskapet kunne finansiere mange av investeringene over drift. Andreassen uttalte i 2014 til Basenytt at den høye aktiviteten var fordelaktig for alle innen petroleumsindustrien, men “samtidig et tankekors og en påminnelse om hvor avhengige vi har blitt av de naturressursene som ligger utenfor kysten vår, samtidig som vi vet at prisen på råvarene fort kan endre på hele situasjonen”.

### **4.3.2 Store endringer for CCB og bransjen**

I 2013 presenterte Statoil en plan om å effektivisere seilingsmønsteret fra oljeplattformene i Nordsjøen til basene i Norge. Hensiktsmessige seilingsruter har avgjørende betydning for transportkostnader og tidsbruk. Kostnadsbesparelsene ble anslått til å være 250 millioner kroner per år. En del av effektiviseringsplanen var å benytte Mongstadbase som forsyningsbase, fremfor CCB på Ågotnes. Konsekvensene av en slik flytting ville være betraktelige for CCB. Selskapet ville miste utgående tonnasje på 150 000 tonn, som ville påvirke de ansatte og CCB sine samarbeidspartnere i stor grad. Å miste forsyningsaktiviteten, som var en sentral del av den daværende driften, ville ramme CCB hardt. Statoil meddelte imidlertid at de ville bidra til økt aktivitet hos CCB innenfor andre områder. CCB på Ågotnes var fra tidligere den klart største basen innen subsea. Derfor ønsket Statoil å bidra til økt aktivitet på dette området på basen på Ågotnes. Basen på Mongstad hadde et godt utgangspunkt for forsyningsaktivitet, som var årsaken til at forsyningstjenestene til Statoil ble foreslått å flyttes dit.

Etter at CCB hadde blitt informert om Statoils effektiviseringsplan uttalte Andreassen at “vi skal bruke tiden fremover på å tilpasse oss en fremtid basert på videreutvikling av vårt

tjenestespekter og styring av de områdene hvor vi allerede har en god posisjon. Det betyr forandring og utvikling.” Selskapet var forberedt på å måtte tilpasse seg en ny situasjon. Det CCB imidlertid ikke var forbedret på var fallet i oljeprisen, som skulle vise seg å gjøre den sårbare situasjonen enda mer utfordrende for selskapet.

Våren 2014 falt oljeprisen drastisk. Fallet markerte slutten på en sterk vekstperiode i den norske oljeservicenæringen. Mens et fat Brent olje i 2011 og 2012 lå på over 120 dollar, var oljeprisen nede i nesten 40 dollar per fat i løpet av 2014 (Casevedlegg 6). Lavere oljepris øke presset på å kutte kostnader i bransjen. Oljeselskaper var presset på grunn av lavere inntekter som følge av oljeprisfallet. Etter fallet ble presset på pris fra kunder betydelig for alle leverandører i industrien. Kundene forlangte samme kvalitet, men til vesentlig lavere pris. Det gjaldt også for kontrakter som allerede var inngått. Flere leverandører mottok jevnlig krav om 20 til 30 % prisavslag. Dette presset påvirket også underleverandørene videre i verdikjeden, som ble presset på marginer.

Konkurransesituasjonen i bransjen ble merkbart tøffere etter oljeprisen falt. Det store presset på oljeserviceselskapene gjorde at det var flere som ikke klarte å overleve, og de som holdt ut var villige til å akseptere vesentlig lavere priser for å kunne fortsette å konkurrere. Noen leverandører var til og med villige til å gå med tap, om det ikke forhindret at de overlevde frem til markedsforholdene endret seg. På grunn av dette ble kontraktslengden i oljeservicebransjen betraktelig kortere. Det økte prispresset gjorde at selskaper ble nødt til å ta en ny vurdering av sine ressursbeholdninger og potensielle fremtidige prosjekter. De store riggselskapene COSL Drilling, Transocean, Dolphin Drilling, North Atlantic og Seadrill merket tydelig reduksjonen i leteboring, og la flere rigger i opplag. Totalt sett ble antall aktive rigger i Nordsjøen ble redusert med over 50 %. Enkelte rigger ble lagt i kaldt opplag, som gjorde at flere rigger ikke ville kreve omfattende vedlikehold over en lengre tidsperiode. Dette reduserte vedlikeholdsoppdrag for selskaper som CCB betraktelig. Konkurransen ble intensivert.

Redusert aktivitet gjorde at ledelsen i CCB stilte større krav til nye investeringer i maskiner, utstyr og annen infrastruktur. Etter oljeprisfallet foretok selskapet kun de mest nødvendige investeringene. Ifølge ledelsen gjorde dette at nye investeringer ble betydelig færre sammenlignet med mengden investeringer i den økonomiske oppgangsperioden. Selskapet avvirket flere investeringer i påvente av informasjon tilknyttet avkastningen av disse. CCB

---

hadde blant annet godkjent kjøp av en flytende dokk i styret, men denne investeringen ble ikke realisert. Året 2014 var preget av restrukturering innen både personell og utstyr for å kunne danne nye og mer integrerte tjenestetilbud, både hos CCB og i bransjen. I tillegg var fokus på teknologi sentralt fordi aktørene ble avhengige av å kunne øke kostnadseffektiviteten for å overleve. Aktørene i bransjen ble i større grad nødt til å følge med på hva konkurrenter og andre foretok seg, samtidig som de måtte fokusere på å holde seg til sin strategi og sikre sin posisjon i bransjen.

For CCB var situasjonen utfordrende allerede før oljeprisen falt. Fallet forverret situasjonen. Viseadministrerende direktør i CCB, Øyvind Atle Langedal, anslår at 70 % av nedgangen for selskapet trolig skyldes forflytningen til Mongstadbase, mens de resterende 30 % har årsak i oljeprisfallet. Da forflytningen til Statoil var varslet før oljeprissjokket var selskapet allerede forberedt på en betydelig volumreduksjon. Oljeprisfallet forsterket imidlertid fallet i volum, som gjorde at strategisk retning ble enda viktigere. Som en del av økt fokus på vedlikehold, valgte CCB blant annet å satse 26 millioner på utbedringer av basen. Konkurrenten Westcon i Ølen hadde allerede foretatt slike utbedringer, og CCB måtte investere for å fortsatt være konkurransedyktig.

For CCB, som var preget av både oljeprisfallet og forflytningen av driftsforsyningen, var det essensielt å finne nye måter å skaffe mer aktivitet på. I Basenytt i 2014 uttalte Andreassen at selskapet ville tilrettelegge for økte markedsandeler gjennom strategiutvikling. ”Vi må vite hvor vi skal konkurrere og hvordan vi skal gjøre det. Det betyr at vi må definere produkter, tjenester og markeder vi vil satse på og i tillegg analysere både markedsattraktivitet og konkurransefortrinn.” CCB opprettet derfor en egen avdeling for forretningsutvikling. Høsten 2014 etablerte CCB et team som fikk ansvar for å være tilretteleggere for en overordnet og profesjonalisert strategi- og forretningsutvikling. Forsyningstjenestene til selskapet hadde alltid vært sentrum for konsernstrategien, og ble derfor ansett for å være kilden til nye forretningsmuligheter. Den økte usikkerheten, som følge av oljeprisfallet, gjorde at CCB fikk sterkere insentiver til å fokusere på andre områder for å få flere ben å stå på.

I CCB handlet forretningsutvikling om hvordan selskapet realiserte sin strategi gjennom effektiv identifisering, konseptutvikling og implementering av konkrete forretningsmuligheter. Utviklingsformålet var todelt. Avdelingen, som besto av tre personer,

skulle både skaffe nye kunder, men også aktivitet på nye områder hvor selskapet ikke opererte fra før. Før opprettelsen av avdelingen ble deler av dette arbeidet foretatt i linjene i selskapet. Stor aktivitet tilknyttet tjenesteleveranser gjorde at høyt fokus på utvikling ikke lot seg gjøre på toppen av daglig drift.

I etterkant av oljeprisfallet viste flere norske oljerelaterte selskaper interesse for etablering i utlandet. En strategisk plassering for verft og offshorebaser, samt industri- og oljeserviceselskaper var Kanariøyene. Spania hadde en av Europas raskest voksende økonomier. Rigger passerte ofte på lange turer på tvers av verdensdeler, og Las Palmas var derfor et naturlig stoppunkt. Las Palmas hadde i tillegg fordelene tilknyttet en trygg EU-havn, samt et fordelaktig skatteregime for bedrifter. I tillegg hadde Afrika nylig utviklet seg som global produsent av olje og gass. Det første norske industriselskapet som valgte å etablere seg i Las Palmas var Otech, sammen med spanske Satocan Group. De investerte over 270 millioner kroner i subseabasen som de etablerte i 2013. Basen inkluderte blant annet en 600 meter lang dypvannskai med tilhørende infrastruktur. Kort tid etter etablerte også Rolls-Royce Marine og Transocean seg i samme havn.

CCB vurderte også Las Palmas sin strategiske plassering som verdifull. I oktober 2014 besluttet bedriften å etablere et nytt datterselskap i havneområdet Puerto de La Luz i Las Palmas, sammen med lokale aktører som Zamakona Yards og investeringsselskapet Golden Horizon. Bakgrunnen for etableringen var et ønske om en økt andel i det internasjonale riggmarkedet. Selskapet ble døpt CCB Zamakona Offshore og skulle drive olje- og gassvirksomhet i midtre og sørlige del av Atlanterhavet med fokus på Yard Services og subsea. Geir Olsen, leder i CCB Zamakona Offshore, mener styrken til selskapet ligger i riggkompetansen CCB har bygget opp gjennom mange år.

I juni 2015 ble Statoil sin forflytning av driftsforsyningen fra Ågotnes til Mongstad en realitet. CCB leverte nå ikke lenger forsyningsaktivitet til Statoil fra sin base på Ågotnes. Beslutningen kom tidligere enn forventet, og CCB måtte omstille seg på raskere enn først antatt. Flyttingen av driftsforsyningen til Mongstad gjorde at CCB opplyste om at halve staben ville måtte gå. Bedriften måtte forvente en reduksjon fra 240 til 120 ansatte.

I april 2015 inngikk imidlertid CCB-konsernet en avtale om kjøp av 100 % av aksjene i Mongstadbase AS (MB). MB driftet aktivitetene på basen, inkludert videreutleie av eiendom

---

for Mongstad Administrasjon AS. Bakgrunnen for CCB sitt kjøp av MB var hovedsakelig en anbudskonkurranse på forsyningstjenester, utlyst av Statoil. Statoil disponerte deler av kaien og havneområdet med lagerbygg, samt infrastruktur på Mongstad. På disse områdene kunne de åpne for konkurranse fra andre tilbydere enn MB, som ikke hadde forsyningsbase eller aktiviteter på Mongstad fra før. Kontrakten for forsyningstjenester på Mongstad gikk til NorSea Group, en av eierne til CCB, som skulle utføre tjenestene med CCB som underleverandør. Oppkjøpet gjorde at CCB-konsernet fikk tilbake forsyningsaktivitet. Ifølge ledelsen i CCB bidro kjøpet av MB til at konsernet klarte seg godt gjennom oljekrisen. Tjenestene ble imidlertid ikke lenger levert av morselskapet, men av datterselskapet Mongstadbase.

Etter kjøpet av MB, ble datterselskapet omdøpt til CCB Mongstad AS. Kjøpet av selskapet var 70 % lånefinansiert, som utgjorde et beløp på omlag 100 millioner kroner. Tross innstramminger i finansmarkedet, var det ikke utfordrende for CCB å skaffe finansiering. Tilgang til finansiering var heller ikke problematisk for andre investeringer, som større investeringer i infrastruktur. CCB opplevde heller ikke at ekstern finansiering ble mye dyrere, og forklarer dette ved at selskapet alltid har hatt et nært og langvarig forhold til banken. I tillegg hadde CCB, tross oljekrisen, en solid økonomi gjennom en sunn balanse. Dette ga selskapet økonomisk handlingsrom. Det gjorde at CCB kunne finansiere investeringer av mindre størrelse, som enkelte maskiner og utstyr, over drift. Tross flytting av forsyningsaktivitet, fikk ikke CCB på Ågotnes stor grad av ledig kapasitet innen varehusdrift, da Statoil hadde inngått avtale om å fortsette å leie bygninger. Bruken av byggene ble imidlertid endret fra driftsforsyning til subseautstyr.

### **4.3.3 Masseoppsigelser og utfordrende tider**

EY (2016) skrev i sin oljeserviceanalyse for 2015 at bransjen forventet en 9 % nedgang i totale inntekter i 2015 og en ytterligere nedgang på 17 % i 2016. 2015 ble, som forventet, et utfordrende år for CCB og bransjen. Bransjen opplevde brems i hele verdikjeden. Oljeprisen fortsatte å falle, og bransjen var preget av store omstillings- og nedbemanningsprosesser. Oljeselskapet Statoil måtte i løpet av 2015 kutte omlag 1 500 faste ansatte og i overkant av 500 konsulenter. DNB Markets estimerte at over 25 000 oljerelaterte jobber forsvant som følge av oljeprisfallet innen mai 2016.

Fallet i etterspørselen fra petroleumsvirksomheten rammet spesielt leverandørnæringer som verfts- og verkstedindustrien. Westcon måtte nedbemanne som følge av lavere aktivitet i markedet. Selskapet sa opp 30 % av de ansatte i løpet av et par år. For å kunne forsvare prisene sine, ble også CCB nødt til å kvitte seg med ledig kapasitet. Selskapet foretok masseoppsigelser som et grep for å slanke organisasjonen og bedre utnytte ressursene. Hele 50 % av bemanningen måtte gå i løpet av et år. ”Mange har mistet jobben, blitt tildelt nye oppgaver eller fått ny og lang reisevei til Mongstad,” uttalte Andreassen i Basenytt i 2016. CCB som hadde 250 ansatte før oljeprisfallet, hadde 130 personer i etterkant. Rundt 20 personer valgte å få nytt arbeidssted på Mongstad, et titall gikk av med pensjon, mens de resterende ble oppsagt.

I forbindelse med oppsigelsene hadde CCB ulike kriterier for å avgjøre hvem som måtte gå og hvem som fikk bli i selskapet. For å ivareta selskapets posisjon, vektla ledelsen kompetanse og fleksibilitet. CCB ville kunne stå sterkt i konkurransen om selskapet beholdt kompetente ansatte og ansatte som kunne jobbe på ukurante tider i forbindelse med prosjektarbeid. I tillegg var ansiennitet og sosiale forhold viktig. Kriteriene ble utformet sammen med fagforeningen med bakgrunn i ivaretagelse av de ansatte og selskapets konkurransemessige posisjon. Ansiennitet ble imidlertid noe mer vektlagt enn først planlagt. Ledelsen i CCB mener at det kan ha bidratt til en noe svekket konkurransemessig posisjon etter nedbemanningsprosessen.

Selv om CCB nedbemannet kraftig, foretok selskapet et fåtall nyansettelser. CCB ansatte to personer til traineestillinger, samt en regnskapsfører og en controller. Regnskapsfører og controller ble ansatt på grunn av naturlig avgang. På samme tidspunkt var det også andre aktører som foretok nyansettelser. Bakgrunnen for nyansettelsene hos de andre selskapene var imidlertid et ønske om å tiltrekke seg deler av den spesialiserte arbeidskraften som ble frigjort i etterkant av oljeprisfallet. Det familieeide selskapet Reinertsen uttalte i perioden at de bevisst ansatte folk for å styrke selskapets kompetanse.

I tillegg til masseoppsigelser foretok CCB reallokeringer. Selskapet valgte å foreta stillingsendringer for å kunne tilpasse bedriften den nye markedssituasjonen. Flere ansatte ble reallokert på tvers av ulike aktivitetsområder. Et aktivitetsområde med stort behov for arbeidskraft var subsea, et av de nye satsingsområdene til CCB. Logistikkavdelingen, den tekniske avdelingen og varemottaket, som før var selvstendige avdelinger, ble reallokert

---

under det nye navnet basedrift. Reallokering til basedrift førte til at flere ansatte måtte gjøre andre oppgaver enn det de hadde utført tidligere. I forbindelse med denne reallokeringen ble et fåtall ansatte satt til opplæring av andre, og enkelte fikk tilbud om nye sertifikater der det var behov. Generell kursing, trening og opplæring av ansatte var likevel ikke fokus verken før eller etter oljeprissjokket.

Perioden med fall i aktivitet, masseoppsigelser og reallokeringer var en tøff tid for CCB. CCB opplevde lavere aktivitet på de ulike virksomhetsområdene. Yard Services, som i tidligere perioder hadde store vedlikeholdsprosjekter, hadde i 2015 mye ledig kapasitet. Ledig kapasitet var også gjeldende for mange av konkurrentene til CCB, da det var betydelig færre aktive rigger i Nordsjøen. For å tilpasse seg situasjonen ble CCB blant annet nødt til å selge tomter, bygninger, maskiner og utstyr. Selskapet solgte eiendeler fordi ledig kapasitet resulterte i mindre behov. Deler av utstyret ble solgt til andre datterselskaper. I tillegg solgte CCB utstyr til andre baser som bidro til at selskapet ble bedre rustet finansielt.

Selv om perioden etter forflytningen av driftsforsyningen og den vedvarende lave oljeprisen var utfordrende for CCB, foretok selskapet også i denne perioden investeringer for å styrke selskapet sin posisjon og tilpasse seg de nye tidene. “Etter at Statoil flyttet sine forsyningstjenester til Mongstad har det vært viktig å opprettholde aktiviteten på Ågotnes. Nå omstiller vi oss fra å ha vært en ren forsyningsbase til å være større innenfor ettermarked og vedlikehold,” uttalte Andreassen til Sysla i starten av 2016.

I mars 2016 kjøpte CCB 51 % av aksjene i subseakonsulentselskapet Logiteam AS og datterselskapet deres Logiteam Subsea AS. CCB måtte ikke ta opp lån for å finansiere dette oppkjøpet. Logiteam Subsea hadde erfaring med styring og gjennomføring av vedlikehold på subseasystemer, og ville kunne tilføre CCB nyttig kompetanse. CCB var allerede klarert som subseabase og hadde lagt til rette for subseavedlikehold, men trengte mer aktivitet. Logiteam Subsea ble etter oppkjøpet flyttet opp i selskapsstrukturen og omdøpt til CCB Subsea AS. Oppkjøpet av Logiteam Subsea bidro til at CCB fikk dratt i havn en stor landsdekkende kontrakt med Statoil i april 2016. Kontrakten omfattet demobilisering, lagringsvedlikehold og overhaling av subseautstyr for Statoil. “Det vil påvirke bemanningen vår på teknisk side og forhåpentligvis bidra til at vi kan trekke noen av oppsigelsene våre. (...) I tillegg vil det selvsagt trygge eksisterende arbeidsplasser”, uttalte Andreassen til Sysla i etterkant av kontrakten.

#### 4.3.4 Situasjonen i dag og fremtidsutsikter

Situasjonen i oljeservicebransjen er i 2016 svært utfordrende. Oljebransjen opplever lav oljepris og leverandørindustrien sliter med reduserte marginer og masseoppsigelser. Masseoppsigelsene medførte blant annet at det ble vanskeligere å inngå kontrakter med kunder. Årsaken til det kom av at langvarige og lojale relasjoner ble brutt som følge av nye konstellasjoner blant ansatte i de ulike bedriftene. Kontaktpersoner ble endret, og forhandling av avtaler måtte starte med nytt utgangspunkt. Grunnet de reduserte marginene har kontrakter tilknyttet ulike tjenester nå et kortere tidsperspektiv enn tidligere. I dag krever leverandører kontrakter på maksimalt ett til to år. Grunnen til at de krever kortsiktige kontrakter, er at disse ikke er lønnsomme på sikt. Når markedssituasjonen snur igjen, vil det være ufordelaktig å sitte igjen med kontrakter som bidrar til liten inntjening eller tap. Bransjen driver nå med restrukturering og omstilling for å takle lav oljepris og ser etter måter å skape mer verdi til lavere kostnader.

CCB har vært gjennom store kostnadskutt og masseoppsigelser. Oppsigelsene kan ha ført til at CCB har mistet verdifull kompetanse som det kan være vanskelig å erstatte i fremtiden. Tidligere ansatte kan ha funnet arbeid i andre bransjer, i tillegg til at det er færre studenter som velger å utdanne seg innen olje- og gassbransjen. Ledelsen i CCB har opplyst at det vil komme enda en runde med nedbemanning. Det ble ikke foretatt flere oppsigelser i første runde på grunn av usikkerhet og mangel på informasjon om fremtidig situasjon. Ytterligere nedbemanning kan føre til kutt i kjernekompetansen til selskapet. Andreassen er tydelig på at det ”til syvende og sist er menneskene og det de kan som utgjør bedriftens mest verdifulle ressurs.”

Konkurransen er i dag noe varierende innen CCB sine ulike virksomhetsområder. CCB tjener fortsatt penger på eiendomsporteføljen sin. I tillegg har selskapet klart å beholde store deler av sin kundemasse, selv om flere kunder internaliserer aktiviteter fremfor å etterspørre dem i markedet. Videre har CCB hatt mulighet til å betale ned på ekstraordinær gjeld, som har sikret dem en god posisjon i bransjen. Selskapet fortsetter også å ha et godt forhold til banken og finansmarkedet grunnet sine langsiktige avtaler med Statoil, som anses som en solid aktør. Oljeservicesektoren generelt har en gjeld som ikke er bærekraftig med dagens lave inntjening, som medfører at flere må restrukturere gjelden sin. Vedvarende høy oljepris og høy optimisme førte til masseinvesteringer i perioden før oljeprisen falt. Norske rederier



---

og riggselskaper investerte det de evnet med lånte penger. Selv om oljeprisen skulle stige, vil det ta tid å sette i gang nye prosjekter som vil kunne gi etterspørsel og inntjening til oljeserviceselskaper. For bedrifter i oljeservicebransjen har det vært nærmest umulig å hente inn penger. Ingen børsnoterte selskaper har så langt i 2016 hentet inn penger i obligasjonsmarkedet.

CCB har klart å sikre sin posisjon i bransjen gjennom foretatte investeringer i etterkant av oljeprisfallet. En av CCB sine nyeste investeringer er aksjer i selskapet Fabtech som satser på Ågotnes. Fabtech overtok leiekontrakter, bygg og utstyr som tidligere tilhørte Aker MMO, som er Aker Solutions forretningsområde for vedlikehold og modifikasjoner. Gründer og administrerende direktør i Fabtech, Gert Christian Strindberg, uttaler til Vest Næringsråd at selskapet som frittstående kan betjene alle kunder og markedssegmenter, som gir Fabtech et nytt grunnlag for drift og stort tjenestespekter. Selskapet hadde 15 personer ved oppstart, men forventer høy vekst. Ambisjonene for selskapet er å ta tilbake posisjonen verkstedet har hatt mot offshorekunder, i tillegg å satse på skipsindustri, oppdrettsnæring og landbasert industri.

I november 2016 vant CCB en kontrakt for Statoil sine to nye kategori J-rigger, Askeladden og Askepott. Kontrakten gjelder mottak og klargjøring av riggene, og er trolig den største kontrakten av dette størrelsesformatet på en stund. Riggene bygges i Sør-Korea og ventes inn til CCB i andre kvartal i 2017. Før CCB skal kunne ta dem imot, må selskapet foreta omfattende investeringer på basen. Likevel vil ikke kontrakten innvirke på ansettelsessituasjonen til CCB på kort sikt fordi arbeidet ligger et stykke frem i tid.

Analytikere spår bedre tider i bransjen og forventer at oljeprisen vil stige til et høyere nivå på sikt. Det internasjonale energibyrådet, IEA, spår en balansering mellom tilbud og etterspørsel i løpet av 2017. DNB Markets forventer at oljeprisen i 2017 vil ligge rundt 65 dollar per fat. Wood Mackenzie har en prognose om at oljeprisen vil stige jevnt og ligge på 85 dollar fatet fra 2018. Også Rystad Energy forventer at prisen vil stige, og spår at den i 2020 passerer 100 dollar per fat. En høyere oljepris vil trolig øke aktiviteten på norsk sokkel, som får positive ringvirkninger ved å øke aktivitetsnivået i oljeservicebransjen. CCB forventer at 2017 vil ha begrenset aktivitetsnivå, men at aktiviteten vil øke i fremtiden, i samsvar med oljeprisen. Ledelsen i selskapet spår at det vil komme til å ta to til tre år før aktiviteten tar seg opp, men at aktiviteten ikke vil komme tilbake til samme nivå som før oljeprisfallet. Grunnet lav

oljepris de siste årene har flere riggselskapet holdt tilbake på vedlikeholdsaktivitetene for å spare kostnader. Det er derfor et akkumulert behov som vil presse frem arbeid i fremtiden, fastslår Andreassen.

## 5. Analyse

I dette kapitlet av masterutredningen vil vi presentere vår analyse av caset for å kunne svare på problemstillingen. Vi vil først beskrive hvordan CCB har blitt påvirket av oljeprissjokket. Deretter vil vi beskrive hvilke egenskaper ved CCB og bransjen som har hatt betydning for hvorfor CCB ble påvirket på gjeldende måte. Videre vil vi ta for oss strategiske valg som CCB har tatt for å respondere på oljeprisfallet, samt motivasjonen bak disse.

### 5.1 Påvirkning av oljeprissjokket

Oljeprisfallet har skapt et tydelig brudd i den normale konkurransesituasjonen gjennom en negativ effekt på majoriteten av bedriftene i oljeservicebransjen. I tillegg er kilden til sjokket eksogent gitt, da årsaken til fallet i oljeprisen har ligget utenfor CCB og bransjens påvirkning. Oljeprisfallet kan derfor anses som et økonomisk sjokk. Statoils beslutning om å flytte forsyningsaktiviteten til Mongstad har hatt stor betydning for CCB, men ikke for majoriteten i bransjen. Den hendelsen kan derfor ikke defineres som et økonomisk sjokk<sup>1</sup>.

Oljeprissjokket kjennetegnes av at etterspørselen etter tjenestene i bransjen har falt betraktelig. Redusert etterspørsel har ført til mye ledig kapasitet og sterkere rivalisering i bransjen. Som det fremkommer av caset var kapasitetsutnyttelsen i CCB og bransjen svært god før oljeprissjokket. CCB hadde ingen ledig kapasitet og måtte si nei til kunder. Etter oljeprisfallet fikk selskapet mye ledig kapasitet innenfor de ulike tjenesteområdene. Dette taler for at etterspørselsfallet var av betydelig omfang for CCB.

Fall i etterspørselen reduserte tilgangen til intern finansiering hos mange bedrifter. Det gjorde at det ble kritisk å skaffe ekstern finansiering. Det ble imidlertid ekstra utfordrende da mange kreditorer valgte å holde tilbake finansiell kapital i etterkant av oljeprisfallet. Fra caset ser vi at det har vært nærmest umulig for bedrifter i oljeservicebransjen å hente inn

---

<sup>1</sup> Et økonomisk sjokk er en type eksternt sjokk. Et eksternt sjokk defineres som endringer i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd eller en diskontinuitet i den normale konkurransesituasjonen gjennom å ha en positiv eller negativ effekt på majoriteten av bedrifter i et marked. Kilden til bruddet er eksogent gitt for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet (Lien et al., 2016).

penger ved behov, tross velfungerende kapitalmarked i andre bransjer. Dette gjorde blant annet at flere av CCBs konkurrenter ikke overlevde. Mange av disse hadde nylig etablert seg i oppgangsperioden. Disse var trolig i en svakere posisjon og manglet finansielle reserver til å stå gjennom nedgangstiden. CCB hadde interne finansielle reserver til å finansiere investeringer. I tillegg hadde selskapet et mindre behov for ekstern finansiering grunnet færre investeringer i varige driftsmidler enn tidligere. De gangene ekstern kapital ble nødvendig for CCB, var det imidlertid ikke utfordrende å få lån. Kjøpet av Mongstadbase, som var 70 % lånefinansiert, er et godt eksempel på dette. Redusert tilgang til ekstern kapital har følgelig ikke hatt betydelige negative konsekvenser for CCB, selv om bransjen ellers fikk utfordringer.

Årsaken til at CCB har fått tilgang til ekstern kapital etter oljeprisfallet kommer av at “flight to quality” har vært utbredt. Kreditorerne har blitt mer risikoaverse og ønsket mer solide aktører. Fordi CCB har hatt kontrakter med en stor og etablert kunde som Statoil, i tillegg til å ha en sunn balanse, har selskapet blitt ansett som en solid aktør. Andre konkurrenter, som de nyetablerte oljeserviceselskapene, har blitt ansett som for risikable til å investere i etter oljeprisfallet. Preferanseendringer hos kreditorer har følgelig ikke påvirket CCB negativt.

Økt prissensitivitet derimot, har gjort situasjonen mer utfordrende for både CCB og konkurrentene. Før oljeprisen falt var ikke fokuset på pris, men gjennomføringstid grunnet høye dagrater. Etter sjokket ble det svært tydelig, spesielt på riggsiden at kundene hadde endret preferanser. Preferanseendringer ble tydelig på riggsiden, hvor kunder etterspør rimeligere tjenester som kaldt opplag fremfor vedlikeholdsarbeid som klassing. Fra caset fremkommer det at flere i bransjen har fått krav om prisavslag fra sine kunder, som forlanger samme kvalitet til lavere pris. Dette har gjort at leverandørene enten har måttet kutte i marginene sine, legge press over på sine underleverandører eller innhentet marginene gjennom mer effektive tjenesteleveranser.

Preferanseendringene har endret konkurranselandskapet som har gjort at bedriftene i bransjen har måttet ta et valg om å bli der de er eller reposisjonere seg. For CCB og bransjen har valget om å fortsette å levere gjennom samme posisjon eller ikke hatt bakgrunn i forventninger om hvor lenge nedgangen kommer til å vare, samt hvordan situasjonen i markedet kommer til å være i etterkant. Usikkerheten om varigheten av nedgangen og situasjonen i etterkant har gjort at CCB har avvendt enkelte investeringer i påvente av mer

---

informasjon om forventet avkastning og fremtidig utvikling. Et eksempel er den flytende dokken. På tross av dette har selskapet valgt å reposisjonere seg ved å tilby andre tjenester i en ny posisjon. For å kunne endre sin posisjon ble CCB nødt til å endre aktivitetene selskapet utførte, fra hovedvekt på forsyningstjenester og riggvedlikehold til opplag og subseatjenester. Da tilbudet av aktiviteter avhenger av ressursene i selskapet, medførte endringer i aktivitet at CCB måtte foreta endringer i sine ressurser. Endringene i ressursene ble gjort grunnet en forventning om at endringene i omgivelsene var av mer permanent art.

Samlet sett har CCB vist god evne til å tilpasse seg oljeprissjokket. Evnen til å reposisjonere seg ble trolig bedret av CCBs brede posisjon som gjorde at selskapet allerede hadde flere tjenesteområder som la grunnlag for strategisk reposisjonering. I tillegg til å være tilpasningsdyktig, har selskapets solide finansielle reservene gitt CCB et økonomisk handlingsrom i nedgangstiden til å foreta strategiske tilpasninger som ellers ikke hadde vært mulig.

## 5.2 Sårbarhet for oljeprissjokket

Det er ikke tilfeldig hvordan CCB har blitt påvirket av oljeprisfallet. Mens enkelte egenskaper ved CCB og bransjen før prisfallet har bidratt til at situasjonen har blitt ekstra utfordrende for selskapet i etterkant, har andre egenskaper motvirket dette.

### 5.2.1 Egenskaper ved bransjen

CCB operer i en bransje med høye etableringsbarrierer, da bransjen er svært kapitalintensiv og krever store irreversible investeringer som dypvannskaier og spesialtilpassede maskiner og utstyr ved etablering. De høye etableringsbarrierene har trolig bidratt til noe reduksjon i nyetableringer, og dermed redusert sårbarheten for sjokket. Fra caset vet vi imidlertid at et stort antall aktører valgte å etablere seg i perioden før oljeprisen falt i håp om å ta del i verdiskapingen og den gunstige markedssituasjonen. Det store antallet nyetableringer førte til at mange konkurrenter måtte dele etterspørselen. Det gjorde det ekstra utfordrende for CCB da etterspørselen falt og konkurransen ble ytterligere intensivert. CCB ble plassert i en situasjon hvor selskapet hadde blitt nødt til å øke sine markedsandeler, eller gått inn i andre markeder, om selskapet skulle opprettholdt samme nivå av tjenesteleveranser som før oljeprisen falt.

En annen egenskap ved bransjen som har økt CCBs sårbarhet for oljeprissjokket er varige goder. Selv om CCB ikke tilbyr varige goder selv, ble selskapet indirekte påvirket av oljeprisfallet på grunn av tjenesteleveranser til kunder som tilbyr varige goder. CCB leverer blant annet vedlikeholdstjenester til riggselskaper. Rigger er varige goder, da de er kostbare og har lang levetid. Da usikkerheten økte som følge av oljeprisfallet, valgte riggeiere å legge rigger i opplag i påvente av bedre markedsforhold. Lavere aktivitet blant riggselskapene førte til betydelig færre vedlikeholdsoppdrag for CCB og bidro dermed til en mer utfordrende situasjon for selskapet<sup>2</sup>.

Bransjen er preget av både horisontal og vertikal produktdifferensiering. Enkelte kunder har preferanser for bestemte leverandører. Dette kan være fordi de har opprettet lojalitet gjennom tette relasjoner med enkelte aktører som over en lengre periode har levert etterspurte produkter og tjenester. I tillegg er det enighet om objektive kvalitetsforskjeller mellom leverandørene i bransjen. Før oljeprisfallet var flere kunder villige til å betale høy pris om de fikk god kvalitet. Fordi CCB opererte med høy kvalitet i en bransje med differensiering da oljeprisen falt, var selskapet mer sårbart da kundene ble mer prissensitive i etterkant av sjokket.

### **5.2.2 Egenskaper ved CCB**

CCB hadde før oljeprisfallet gode resultater og et godt forhold til bank og finansmarkedet. Dette gjorde at selskapet, da oljeprisen falt, var bedre rustet til å kunne prestere godt i etterkant av sjokket. Det har muliggjort at selskapet etter oljeprisfallet har kunnet nedbetale ekstraordinær gjeld, som har bidratt til å sikre en god posisjon i markedet. Dette har gjort at selskapet har kunnet foreta nye investeringer, selv i etterkant av sjokket. Totalt sett har CCB sine gode resultater og solide finansielle posisjon bidratt til at CCB i forkant av oljeprisfallet var mindre sårbar og bedre rustet til å overleve nedgangstiden.

På tross av at CCB var en relativt stor bedrift med finansielle reserver, valgte ikke selskapet å avvente med å ta grep for å tilpasse seg den nye situasjonen. CCB avventet enkelte investeringer tilknyttet drift, som investeringer i varige driftsmidler, men foretok en

---

<sup>2</sup> Klassing og annet vedlikeholdsarbeid er store, dyre og langvarige prosjekter som gir nytte til kundene over lang tid. Klassing foretas hvert femte år, og konsumeres derfor av riggeiere over en lengre periode. Riggvedlikeholdstjenestene CCB leverer kan derfor i seg selv kunne bli ansett som et varig gode.

---

strategisk reposisjonering av selskapet. Det ble blant annet muliggjort gjennom oppkjøp av Logiteam som ga selskapet subseakompetanse. I tillegg gjorde investering i forretningsutviklingsavdeling at andre områder enn forsyning, som tidligere hadde vært kjerneområde, fikk høyt fokus. At selskapet var endringsvillig bidro til at situasjonen ble mindre utfordrende for CCB.

CCB har et strategisk fokus på kvalitet. Da pris ble svært sentralt i konkurransebildet etter oljeprisfallet, skulle man forvente at fokus på høy kvalitet gjorde situasjonen mer utfordrende for CCB. Dette fordi prissensitive kunder reduserer etterspørselen etter høy kvalitet i nedgangstider. Tross fokus på høy kvalitet har selskapet beholdt store deler av sin kundemasse. Kundene etterspør imidlertid mindre og ønsker samme kvalitet til lavere pris. Det har redusert CCBs marginer og på den måten gjort at selskapet har blitt hardere rammet av oljeprisfallet. Om CCB har kompensert for lavere marginer gjennom økt effektivitet, vil det strategiske fokuset imidlertid ikke ha gjort situasjonen mer utfordrende.

CCB hadde i perioder før oljeprissjokket svært høy vekst. Man skulle derfor forvente at selskapet hadde mindre lojale kunder som trolig ville forsvinne ved nedgangstid. Som påpekt tidligere beholdt imidlertid selskapet store deler av sin kundemasse. Den høye veksten skyldes store svingninger på Yard Services. Denne delen av virksomheten er prosjektbasert, og vekstbegrepet blir derfor utfordrende å diskutere på samme måte innen dette området. Lavere omsetning i 2013 enn 2012 tyder ikke på lavere vekst totalt for selskapet, men færre riggprosjekter. På tjenesteområdene eiendom og basedrift har veksten vært jevn. Dette er grunnen til at veksten ikke har ført til en mer sårbar situasjon for CCB.

### 5.3 Responser

For å bedre tilpasse seg oljeprisfallet, har CCB respondert ved å ta strategiske valg. De strategiske valgene tilknyttet ressurser i fysisk kapital, FoU og humankapital har vært ulike. Hvilken effekt som har påvirket CCB til å endre investeringene i de ulike ressursene kan illustreres ved hjelp av investeringsrammeverket utarbeidet av Knudsen og Lien (2014).

### **5.3.1 Investeringer i fysisk kapital**

Fra caset fremkommer det at de viktigste ressursene CCB besitter innen fysisk kapital er varige driftsmidler og oppkjøp av selskaper. Varige driftsmidler omfatter blant annet bygg, tomter, kaier, utstyr, operasjonsarealer og maskiner. Da Mongstadbase på oppkjøpstidspunktet leide og Fabtech eide infrastruktur, vil kjøp av disse selskapene kunne anses som investeringer i fysisk kapital. Det strategiske valget om å kjøpe Logiteam derimot, ble gjort med intensjon om å utvide subseakompetansen til CCB. Dette oppkjøpet inkluderte ikke infrastruktur og vil derfor ikke anses som en investering i fysisk kapital. Da investeringene i varige driftsmidler var ulik investeringene i selskapene Mongstadbase og Fabtech, vil disse i det følgende analyseres separat.

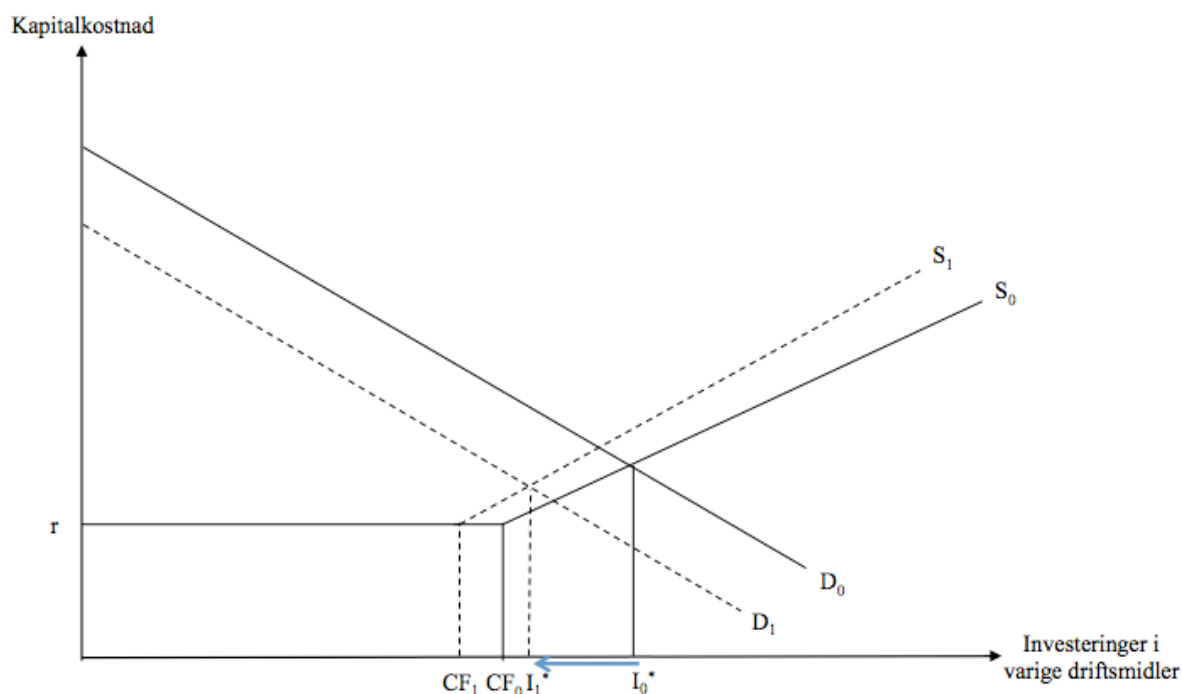
#### ***5.3.1.1 Investeringer i varige driftsmidler***

Før oljeprisfallet var bransjen generelt preget av optimisme og investeringsvillighet. Det fremkommer av caset at CCB investerte i infrastruktur innen alle tjenesteområdene sine. Dette er synliggjort i note 5 i regnskapene fra 2012 til 2013 som til sammen viser en økning i varige driftsmidler på nærmere 120 millioner kroner. Kjøp av utstyr og utvidelse av kai var store investeringer i denne perioden. Til sammenligning økte CCB investeringene i varige driftsmidler i 2014 og 2015 med kun omlag 13 millioner kroner til sammen. Selv om CCB økte investeringene i varige driftsmidler etter oljeprisfallet, var økningen betraktelig mindre enn årene før sjokket. Regnskapstall for inneværende år (2016) foreligger ikke enda, men ledelsen i selskapet påpeker at det kun har blitt foretatt nødvendige investeringer innenfor varige driftsmidler det siste året.

I tillegg til at investeringene har blitt færre sammenlignet med tidligere år, har selskapet også valgt å selge deler av de varige driftsmidlene i selskapet i etterkant av oljeprissjokket. Som illustrert i caset ble det i etterkant av sjokket solgt bygg, samt en del utstyr til datterselskaper og andre baser grunnet ledig kapasitet. Salg av eiendeler og færre investeringer enn før sjokket gjør at vi vil konkludere med at investeringer i varige driftsmidler har blitt redusert. Dette er forventet ut ifra teori om investeringer under nedgangstid (Knudsen & Lien, 2014). Fysisk kapital kan anskaffes i strategiske faktormarkeder (Barney, 1986), og kan derfor gjenskaffes når tidene endres. Ved å frigjøre kapital, kan CCB bli bedre rustet gjennom lavere gjeldsandel, samtidig som selskapet har mulighet til å øke andelen fysisk kapital på et senere tidspunkt.



Kurvene for tilbud og etterspørsel av kapital tilknyttet varige driftsmidler er illustrert i investeringsrammeverket i figur 9 nedenfor. Skjæringspunktet mellom tilbudet og etterspørselen etter kapital avhenger av hvordan investeringene i varige driftsmidler er finansiert. Som caset viser er enkelte av disse investeringene utelukket finansiert med intern kapital. Større investeringer derimot, er finansiert med både ekstern og intern finansiell kapital. Investeringene i varige driftsmidler er totalt sett følgelig finansiert med en kombinasjon av intern og ekstern kapital. I investeringsrammeverket vil tilbudskurven,  $S_0$ , skjære etterspørselskurven,  $D_0$ , til høyre for nivået på den interne finansieringen,  $CF_0$ , i punktet  $I_0^*$ .



Figur: 9 Investeringer i varige driftsmidler

Den interne tilgangen til kapital i CCB har variert fra årene 2011 til 2015. Dette skyldes hovedsakelig den prosjektbaserte delen av virksomheten, Yard Services, som gir høy inntjening i perioder med mange riggoppdrag. I etterkant av oljeprisfallet har tilgangen til intern kapital blitt redusert, blant annet på grunn av færre riggoppdrag. Fra utgangen av 2014 til utgangen av 2015 fremkommer det at balanseposten bankinnskudd, kontanter og lignende har blitt redusert med over 86 millioner kroner. Denne reduksjonen illustreres i figur 9 med et skift fra  $CF_0$  til  $CF_1$ , som medfører at den horisontale delen av tilbudskurven skifter innover til venstre, fra  $S_0$  til  $S_1$ .

Tilbudskurven for ekstern kapital, S-kurven fra CF og utover, vil få en brattere helning i nedgangstider, blant annet fordi kreditorer krever en høyere risikokompensasjon grunnet økt usikkerhet i bransjen (Bloom, 2007). Dette har vært gjeldende i oljeservicebransjen, men ikke i resterende bransjer i Norge. Kapitalmarkedet har kun hatt en sektorspesifikk skepsis. Som det fremkommer av caset har skepsisen ikke rammet CCB. Dette på grunn av langvarig og solid forhold til banken, kontrakt med en etablert aktør som Statoil og solide interne finansielle reserver. Banken har derfor ikke krevd høyere risikokompensasjon. Helningen på kurven vil også avhenge av panteverdien tilknyttet ressursen (Bernanke & Gertler, 1990). Panteverdien på CCBs fysiske investeringer ble redusert etter oljeprisfallet som følge av at forventet avkastning på investeringene falt. Det gjorde at det ble noe dyrere for selskapet å få ekstern kapital. Tilbudskurven for ekstern kapital har derfor en noe brattere helning etter oljeprisfallet, illustrert ved en brattere helning på  $S_1$  i forhold til  $S_0$ .

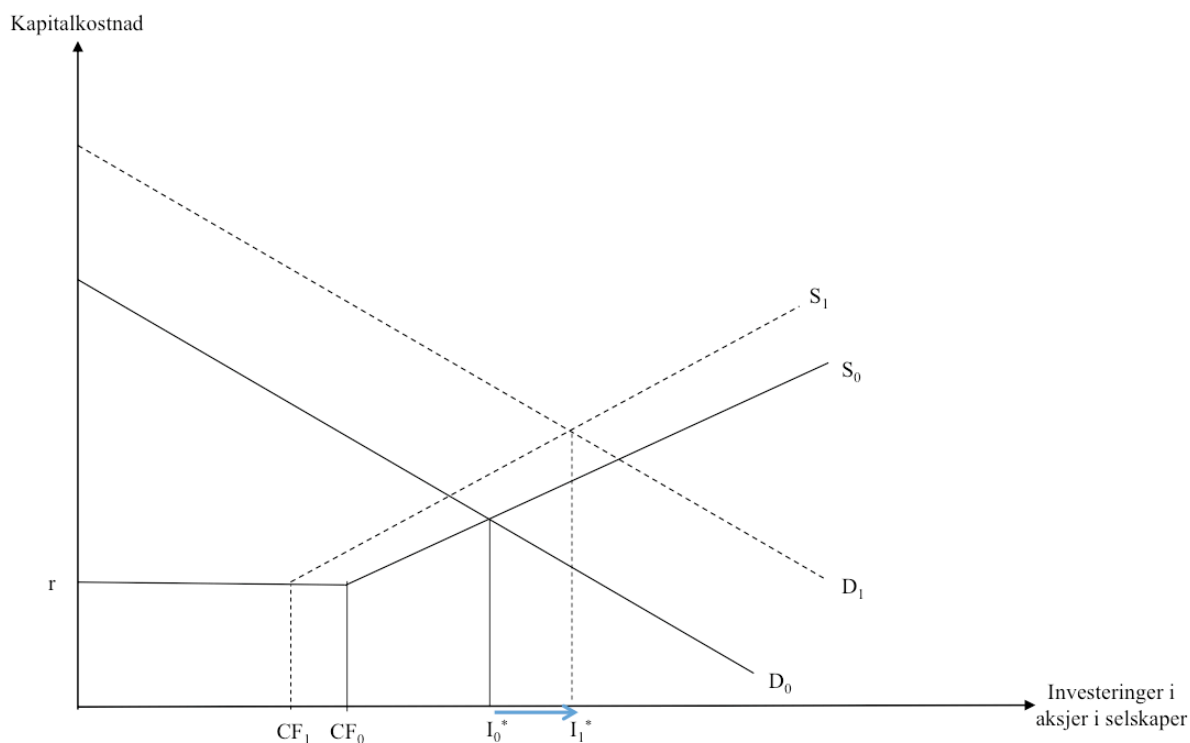
CCB hadde full kapasitetsutnyttelse før sjokket og var nødt til å si nei til oppdrag fra kunder. Da CCB fikk ledig kapasitet i etterkant av sjokket var etterspørselsfallet følgelig av betydelig størrelse. Ledig kapasitet gjorde det mindre attraktivt å investere i mer kapasitet, da nye investeringer ble forventet å generere mindre avkastning. Reduserte incentiver til å investere i mer kapasitet illustreres ved et negativt, parallelt skift i etterspørselskurven i figuren, fra  $D_0$  til  $D_1$ .

Samlet sett har investeringene i varige driftsmidler blitt redusert, hovedsakelig på grunn av etterspørselsfallet. Reduksjonen er illustrert med en endring fra  $I_0^*$  til  $I_1^*$ . Redusert tilgang til intern finansiering har også bidratt til en reduksjon, men av mindre størrelse. Kostnaden på ekstern kapital har i liten grad økt for CCB etter oljeprisfallet, og har derfor fått begrenset betydning for investeringene i varige driftsmidler.

Den økte usikkerheten i etterkant av sjokket kan også bidra til å forklare reduksjonen i varige driftsmidler. Dette fordi flere varige driftsmidler er irreversible. Bernanke (1983) påpeker at mange bedrifter velger å utsette irreversible investeringer ved høy usikkerhet. Bedrifter velger å utsette investeringene dersom forventet gevinst på informasjonen som blir avdekket, er høyere enn kostnaden ved å avvente. Dette var grunnen til at kjøpet av en flytende dokk ikke ble gjennomført i CCB, tross godkjenning i styret.

### 5.3.1.2 Investeringer i aksjer i selskaper

CCB har økt investeringer i aksjer i selskaper etter oljeprissjokket. Fra 2014 til 2015 økte balanseposten for aksjer i datterselskaper med i overkant av 146 millioner kroner. Økningen skyldes hovedsakelig oppkjøpet av selskapet Mongstadbase. I 2016 kjøpte CCB eierandeler i Fabtech, som tyder på en ytterligere økning i denne formen for fysiske investeringer. Investeringene i Fabtech og Mongstadbase krevde både intern og ekstern finansiell kapital. Dette fordi investeringene var av en slik størrelse at de ikke kunne dekkes over drift. Det fremkommer av caset at kjøpet av Mongstadbase var 70 % lånefinansiert. At en stor andel av investeringene var finansiert med ekstern kapital gjør at skjæringspunktet mellom tilbudskurven,  $S_0$ , og etterspørselskurven,  $D_0$ , ligger til høyre for  $CF_0$ . Dette er illustrert i figur 10 under. Da disse investeringene er finansiert med en større andel ekstern kapital, sammenlignet med investeringene i varige driftsmidler, vil det være lengre avstand mellom  $CF_0$  og  $I_0^*$  enn det vi observerte i figur 9.



Figur 10: Investeringer i aksjer i selskaper

Grunnet forventning om positiv avkastning på investeringene i aksjer i selskaper, øke investeringsmulighetene. Dette er illustrert med et positivt, parallelt skift i etterspørselskurven fra  $D_0$  til  $D_1$  i figur 10. På tross av at Fabtech er et mindre selskap i dag, forventer CCB at det vil kunne ha høy vekst og dermed kunne generere høyere profitt på lengre sikt. Fordi CCB allerede hadde kontrakt med Statoil om levering av tjenester på

Mongstad, ble også oppkjøpet av Mongstadbase vurdert til å kunne generere høy avkastning i fremtiden. Da ledelsen i CCB forteller at de forventer en oppgang i markedet om et par år, vil forventningen om positiv avkastning være gjeldende for oppkjøpene. Oppgang i markedet vil trolig sikre avtalen med Statoil og redusere risikoen for reforhandlinger av kontrakt.

Tilgangen til intern kapital i CCB har, som tidligere nevnt, blitt redusert i etterkant av oljeprisfallet. Dette er illustrert ved et skift fra  $CF_0$  til  $CF_1$ , som medfører at tilbudskurven skifter innover til venstre, fra  $S_0$  til  $S_1$ . Tilbudskurven for ekstern kapital har etter oljeprisfallet fått en noe brattere helning. Endringen har årsak i redusert panteverdi i varige driftsmidler. Dette har ført til at CCB ikke i like stor grad har kunnet benytte ubrukt lånekapasitet i varige driftsmidler til å finansiere aksjekjøp.

Tross redusert tilgang til intern kapital og noe dyrere ekstern finansiell kapital, har CCBs finansielle posisjon vært sterkere enn konkurrentenes. Den finansielle posisjonen muliggjorde oppkjøpet av både Mongstadbase og Fabtech, da konkurrenter ble hardere rammet finansielt av oljeprissjokket. I tillegg vil sjokket trolig ha ført til at prisen på oppkjøpene ble lavere enn det den ville blitt i normale tider. Dersom oppkjøpet av Mongstadbase hadde funnet sted i oppgangsperioden før oljeprisen falt, ville trolig salgprisen være høyere. Dette fordi flere konkurrenter på daværende tidspunkt hadde finansiell kapital til å realisere en slikt oppkjøp.

Investeringer i fysisk kapital forventes å reduseres i etterkant av et økonomisk sjokk (Knudsen & Lien, 2014). Samlet sett har imidlertid investeringer i aksjer i selskaper økt, som illustrert i figuren fra  $I_0^*$  til  $I_1^*$ . Dette skyldes hovedsakelig øke investeringsmuligheter. Kostnaden på ekstern finansiering har i liten grad økt for CCB etter oljeprisfallet, selv om den har økt i oljeservicebransjen generelt. Tilgangen til intern kapital har redusert nivået av investeringer til en viss grad. Hvis det ikke hadde vært for reduksjon i tilgangen til intern finansiering, ville investeringsnivået vært gitt ved skjæringspunktet mellom  $S_0$  og  $D_1$ . Tross dyrere og begrenset tilgang til finansiering, muliggjorde selskapets sterke finansielle posisjon at CCB kunne utnytte investeringsmulighetene.

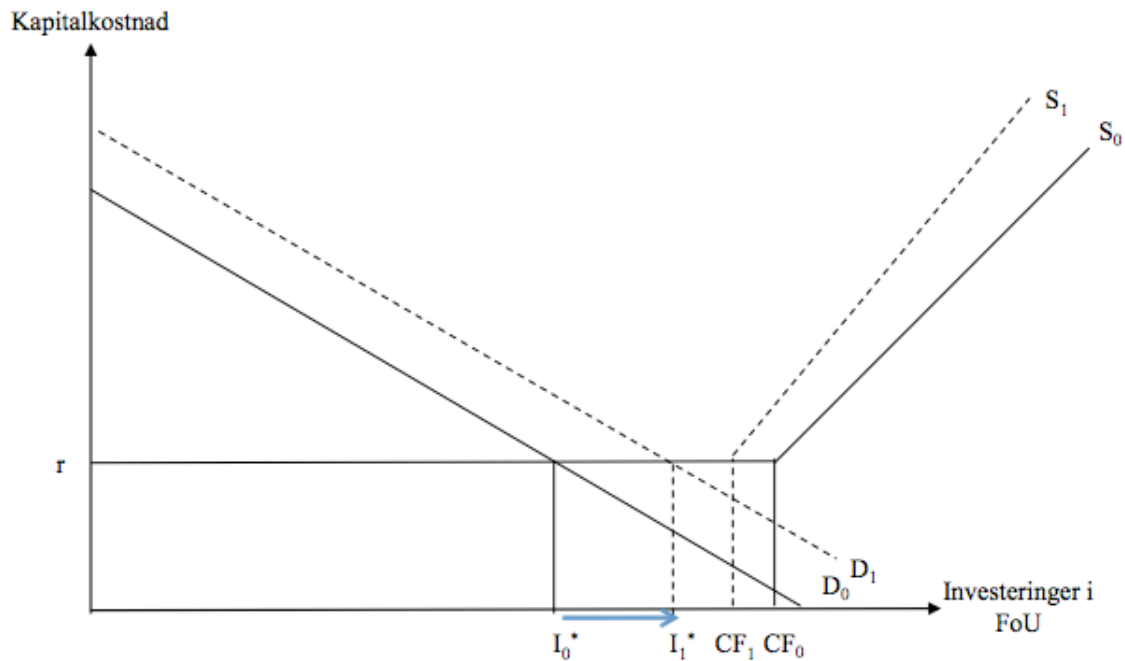
---

### 5.3.2 Investeringer i FoU

CCB opprettet i 2014 en egen avdeling for forretningsutvikling. Da avdelingen både forbedrer tjenester selskapet allerede tilbyr, samt arbeider med å tilby tjenester innenfor nye områder, vil arbeidet til forretningsutviklingsavdelingen kunne defineres som utvikling og dermed anses som investering i FoU. I tillegg kjøpte CCB i 2016 aksjer i subseakonsulentselskapet Logiteam og deres datterselskap Logiteam Subsea. Oppkjøpet gjorde at CCB kunne tilby nye tjenester innen subsea, et område selskapet i mindre grad hadde hatt fokus på tidligere. Dette vil derfor også være en investering i FoU, og dermed bidra til en ytterligere økning i FoU-investeringene til CCB.

Økte investeringer i FoU er forventet i etterkant av et økonomisk sjokk (Knudsen & Lien, 2014). CCB utnyttet lav alternativkostnad på alternativ anvendelse av ansatte til å reallokere arbeidskraft til forretningsutviklingsavdelingen. På den måten kunne selskapet akkumulere FoU. Sammen med investering i ny kompetanse gjennom oppkjøpet av Logiteam kunne CCB oppnå konkurransefortrinn. Dette fordi selskapet økte FoU-investeringer i en periode hvor konkurrenter ikke hadde samme finansielle mulighet. Fordi FoU tar lang tid å akkumulere vil bedriftene som ikke økte slike investeringer ha vanskeligheter med å innhente CCBs fortrinn.

Lønnskostnadene til personene i forretningsutviklingsavdelingen er internt finansiert fordi ansatte har lav panteverdi og ikke kan eies (Becker, 1962). Oppkjøpet av Logiteam ble også finansiert over drift. Fordi investeringene tilknyttet FoU er internt finansiert vil etterspørselskurven,  $D_0$ , skjære tilbudskurven,  $S_0$ , til venstre for  $CF_0$ . Dette er illustrert i figur 11 nedenfor.



Figur 11: Investeringer i FoU

CCB har, som tidligere nevnt, fått redusert tilgang til intern kapital. Reduksjonen er illustrert ved et skift fra  $CF_0$  til  $CF_1$ , som medfører at tilbudskurven skifter innover fra  $S_0$  til  $S_1$ . Som vi ser av figuren hadde det likevel ikke påvirkning for investeringene i FoU, da skjæringspunktet mellom tilbuds- og etterspørselskurven er plassert til venstre for  $CF_1$ . Tilbudskurven for ekstern kapital har en brattere helning tilknyttet investeringer i FoU enn fysiske investeringer. Dette grunnet fravær av oppsidepotensial og stor nedsiderisiko for kreditorer (Knudsen & Lien, 2014). Helningen på kurven har blitt brattere etter oljeprisfallet, grunnet redusert lånekapasitet tilknyttet varige driftsmidler. Dette ville gjort det mer utfordrende for CCB å skaffe ekstern finansiering til FoU om det hadde oppstått behov for det.

Etterspørselsfallet gjorde at CCB fikk ledig kapasitet. Alternativkostnaden tilknyttet reallokering av arbeidskraft i selskapet ble da lavere fordi ansatte tilknyttet drift genererte mindre verdi i sine daværende stillinger. CCB valgte derfor å reallokere arbeidskraft til FoU hvor ansatte kunne skaffe ny aktivitet til selskapet, og dermed generere mer verdi. Ressurser brukt på FoU fikk høyere forventet profitt som illustrert ved et positivt, parallelt skift i etterspørselskurven fra  $D_0$  til  $D_1$ .

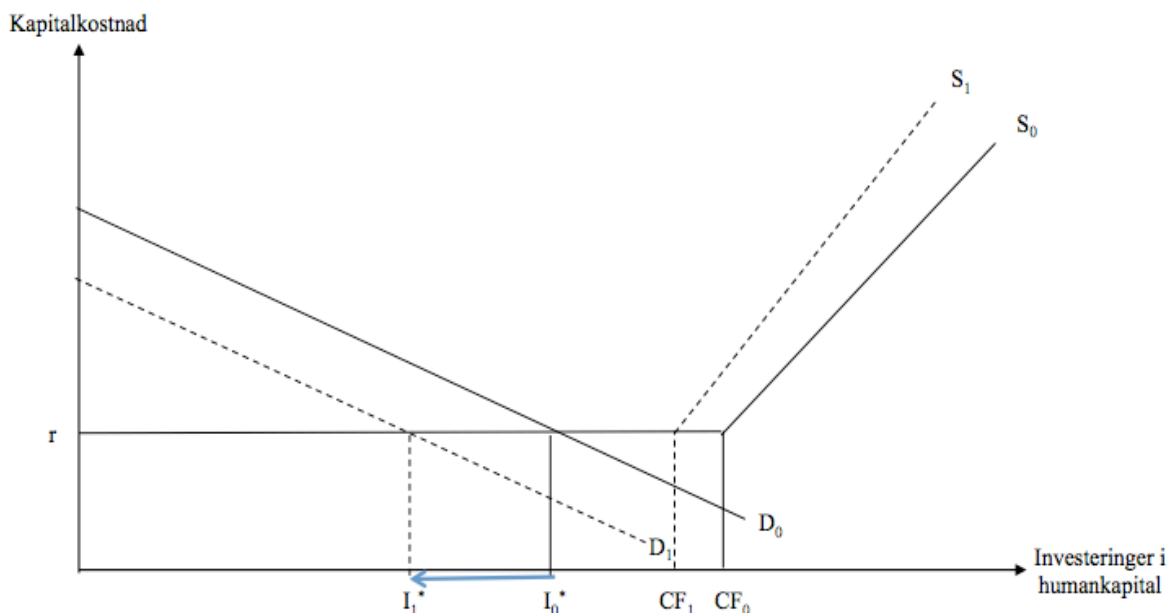
Samlet sett har CCB økt investeringer i FoU i etterkant av oljeprisfallet. Dette er illustrert i figur 11 med en endring fra  $I_0^*$  til  $I_1^*$ . Effekten av redusert etterspørsel har vært avgjørende

for de økte investeringene. Verken redusert tilgang til intern kapital eller økt kostnad på ekstern kapital har fått negativ betydning for investeringene i FoU. Om skiftet i etterspørselskurven hadde vært større, kunne selskapet blitt avhengig av ekstern finansiering. Da ville økt kostnad på ekstern kapital redusert optimalt nivå på investeringene i FoU.

### 5.3.3 Investeringer i humankapital

CCB har i etterkant av oljeprisfallet foretatt reallokeringer av arbeidskraft til områder med behov. CCB har reallokert ansatte til Mongstad, forretningsutviklingsavdelingen og subsea, samt foretatt stillingsendringer tilknyttet basedrift. I tillegg til reallokeringer valgte CCB å eliminere ansatte. I caset kan vi lese at CCB i 2015 foretok masseoppsigelser, der over 50 % av de ansatte måtte gå. Dette er tydeliggjort i regnskapene og tilhørende noter, der lønnskostnadene og antall årsverk har blitt redusert fra 2014 til 2015. Regnskapstall for inneværende år (2016) foreligger ikke ennå, men ledelsen i selskapet påpeker at de vil foreta nye runder med oppsigelser.

Kurvene for tilbud og etterspørsel av kapital tilknyttet humankapital er illustrert i investeringsrammeverket i figur 12 under. Da humankapital er internt finansiert vil skjæringspunktet mellom etterspørselskurven,  $D_0$ , og tilbudskurven,  $S_0$ , være plassert til venstre for  $CF_0$ .



Figur 12: Investeringer i humankapital

Redusert tilgang til intern kapital i CCB er illustrert ved en endring fra  $CF_0$  til  $CF_1$ , som medfører at tilbudskurven skifter innover fra  $S_0$  til  $S_1$ . Dette vil likevel ikke ha påvirkning for investeringene i humankapital, da det nye skjæringspunktet mellom tilbudskurven og etterspørselskurven er plassert til venstre for  $CF_1$ . Tilbudskurven for ekstern kapital har en brattere helning enn for fysiske investeringer. Dette fordi ansatte ikke kan eies og har lav panteverdi (Becker, 1962). Helningen på kurven har også her blitt brattere etter oljeprisfallet. Dette er ikke grunnet risikokompensasjon, men redusert lånekapasitet tilknyttet varige driftsmidler. Redusert lånekapasitet gjør det mer utfordrende for CCB å skaffe ekstern finansiering til humankapitalinvesteringer om dette skulle være ønskelig.

Da etterspørselen ble redusert kunne CCB reallokere ansatte med ledig kapasitet til avdelinger med behov og avdelinger selskapet ønsket å utvikle. De ansatte kunne da generere høyere avkastning enn om de hadde blitt i sine gjeldende stillinger hvor de var ubeskjeftiget. Selv om flere ble reallokert, vurderte CCB kostanden ved å holde på de resterende ansatte til å være høyere enn gevinsten. Masseoppsigelsene gjorde at selskapet sterkt reduserte muligheten til å benytte ansatte som ble eliminert til arbeid i avdelinger ved behov. Humankapitalinvesteringene ble følgelig redusert. Reduserte insentiver til å holde på ansatte som følge av etterspørselsfallet illustreres ved et negativt skift i etterspørselskurven fra  $D_0$  til  $D_1$  i figuren.

At CCB vurderte gevinsten ved å holde på og reallokere ansatte som lavere enn kostnadsbesparelsene tilknyttet oppsigelse, taler for at selskapet hadde ansatte med høy grad av generell kunnskap. Tilpasningskostnadene ved å si opp og ansette generell humankapital er lavere enn om de ansatte har høy grad av bedriftsspesifikk kunnskap (Knudsen & Lien, 2015). CCB har imidlertid trolig også måttet si opp ansatte med bedriftsspesifikk kunnskap. Dette fordi alternativkostnaden på den finansielle kapitalen ble vurdert som høy og nedgangen var forventet å være langvarig. I tillegg ble det utfordrende for CCB å skjerme ansatte med bedriftsspesifikk kunnskap, da kriteriene for oppsigelse måtte settes i samsvar med fagforening og arbeidsmiljøloven.

Samlet sett har ikke redusert tilgang til intern kapital og økt kostnad på ekstern kapital hatt betydning for investeringene i humankapital. Etterspørselsfallet derimot har gitt CCB reduserte insentiver til å øke investeringene i humankapital, tross lavere kostnad tilknyttet alternativ anvendelse av ansatte. I utgangspunktet ønsket CCB å beholde humankapitalen,



---

men da etterspørselsfallet ble for stort valgte selskapet å kutte. Det er utelukkende fall i etterspørsel som har medført et redusert nivå på investeringene i humankapital. Dette er illustrert ved et skift fra  $I_0^*$  til  $I_1^*$  i figur 12.

## 5.4 Responser og konkurrenter

I investeringsrammeverket (Knudsen & Lien, 2014) begrunnes valg av investeringer i endrede insentiver og finansiell evne i nedgangstid. Det er imidlertid ikke tatt eksplisitt hensyn til hvordan den øvrige konkurransesituasjonen har påvirket investeringsvalgene. CCBs insentiver tilknyttet kapasitetsvalg i fysisk kapital og FoU avhenger i stor grad av hva konkurrenter foretar seg, da konkurrentenes valg påvirker bedriften direkte og vice versa. I det følgende vil vi derfor, ved hjelp av spillteori, analysere kapasitetsvalg i fysisk kapital og FoU. Motivasjonen bak strategiske valg tilknyttet humankapital hos CCB avhenger i liten grad av hva konkurrenter foretar seg, og vil følgelig holdes utenfor analysen.

### 5.4.1 Kapasitetsvalg tilknyttet fysisk kapital

Kapasitetsvalg i fysisk kapital vil ikke knyttes til investeringer i aksjer i selskaper. Selv om morselskapet tar den strategiske beslutningen om oppkjøp, vil en slik investering kun øke kapasiteten til konsernet. Siden det er morselskapet som blir behandlet i caset og analysen, vil derfor fysisk kapasitet kun omhandle kapasitetsvalg relatert til varige driftsmidler. Innen varige driftsmidler er investeringer i infrastruktur sentralt i konkurransen om å vinne riggvedlikeholdsoppdrag. Vi vil derfor i det følgende fokusere på spillet om utbedringer av infrastruktur relatert til riggvedlikeholdstjenestetilbud. Valgene CCB og konkurrentene tar vil være knyttet til utbygging, samt tidspunktet for utbyggingene. Tidspunktet er avgjørende både i forhold til konkurrenters utbyggingstidspunkt og tidspunktet for kunders etterspørsel etter oppdrag.

Valgene om å utvide kapasiteten i fysisk kapital blir tatt sekvensielt, da konkurrentene kan observere hverandres handlinger før de selv må ta et valg. Utbedringer innen infrastruktur er synlige og kan ikke hemmeligholdes, da alle har mulighet til å observere byggeprosessen. I tillegg er kapasitet i fysisk kapital et dynamisk spill, da CCB og konkurrentene bygger ut baser og investerer i utstyr i flere omganger over lengre tid.

CCB og konkurrentene har oversikt over når ulike rigger skal inn til klassing. Dette er verdifull informasjon som kan benyttes til å foreta nødvendige investeringer som styrker selskapenes posisjon i konkurransen om å vinne vedlikeholdskontraktene. Før oljeprisen falt var det et høyt antall aktive rigger og stor kamp blant oljeserviceselskapene om å vinne riggvedlikeholdskontrakter. Grunnet høy investeringsoptimisme og tilgang til finansiering av infrastruktur, ble utfallet av spillet at CCB og konkurrentene valgte å bygge ut. Få aktører ønsket å gå glipp av høy inntjening på potensielle riggoppdrag. Fordi etterspørselen var høy fikk mange av spillerne nytte av sine utbygginger gjennom inntjening på riggvedlikeholdsoppdrag.

CCB var, sammenlignet med konkurrentene, tidlig ute med utbygging før oljeprisfallet. Forlengelsen av kai tre, viser at selskapet økte sin kapasitet til å foreta oppdrag som krever dypvannskai. På den måten kunne det utføres flere oppdrag på CCB-basen samtidig, samt nye typer oppdrag. Dette gjorde at CCB vant flere kontrakter. Det kan imidlertid også være andre momenter som har sikret CCB riggoppdrag. Gjennom å tilby høy kvalitet og kortere gjennomføringstid til forutsigbar pris, kan CCB ha akkumulert verdifull relasjonell kapital. CCB er en aktør med lang fartstid i bransjen, som har sikret kontinuitet i kunderelasjonene. Slike kunderelasjoner styrker CCB som foretrukken leverandør. Konkurrentene vil kunne få vanskeligheter med å kompensere for dette med baseutbedringer.

Etter oljeprisfallet ble investeringsoptimismen i bransjen betraktelig redusert og spillet endret seg. Det ble færre spillere, da flere fikk problemer med overlevelse. Spillet handlet heller ikke lenger om vinne riggvedlikeholdskontrakter, men å foreta utbedringer som muliggjorde at de kunne ta imot rigger i opplag. Lavere etterspørsel gjorde at ikke alle bedriftene lenger ville fått avkastning på investeringene sine. I tillegg hadde mange finansielle begrensninger. At alle valgte å bygge ut ble ikke lenger et naturlig utfall.

De som imidlertid hadde økonomi til å bygge ut, som CCB, ville kunne få et fortrinn i etterkant av sjokket. Ledelsen i CCB er klar på at utsatt riggvedlikehold vil generere vedlikeholdsarbeid for CCB i fremtiden. Derfor fortsatte selskapet å foreta de mest nødvendige investeringene. På tross av at denne type investeringer ikke må akkumuleres, vil utbygging kreve et visst tidsaspekt, som kan bli vanskelig for konkurrenter å innhente. Fordelen med kort gjennomføringstid ble imidlertid svekket da oljeprisen falt. Dette fordi kundene ikke gikk glipp av dagrater i like stor størrelsesorden. I tillegg kunne trolig også

---

konkurrenter nå tilby tjenester til kortere gjennomføringstid, da disse på dette tidspunktet hadde fått ledig kapasitet.

### 5.4.2 Kapasitetsvalg tilknyttet FoU

Kapasitetsvalg tilknyttet FoU omhandler opprettelsen av og arbeidet til forretningsutviklingsavdelingen, samt oppkjøp av selskaper som utvider CCBs kompetanse, noe som var tilfelle med oppkjøpet av Logiteam.

Valgene om å utvide kapasitet i FoU blir tatt simultant, da konkurrentene i bransjen ikke kan observere hverandres handlinger før de selv må ta et valg. Hva forretningsutviklingsavdelingen foretar er ikke synlig for andre konkurrenter før resultatene foreligger. Når avdelingen finner nye områder som CCB velger å satse på, vil konkurrentene kunne observere dette. Først da kan konkurrenter forstå at CCB aktivt har satset på forretningsutvikling. Oppkjøp som har som formål å utvide selskapets kompetanse blir først kjent for konkurrentene når oppkjøpet offentliggjøres. Konkurrentene må foreta valg om å satse på FoU i løpet av den mindre observerbare oppkjøpsprosessen av, da slike prosesser ofte er langvarige. Kapasitetsutvidelse tilknyttet FoU et dynamisk spill for CCB og konkurrentene i bransjen, da utviklingsarbeid er en kontinuerlig prosess som gjentas over tid.

Før oljeprisen falt var fokuset hos CCB og konkurrentene hovedsakelig på drift. Selskapene investerte derfor i fysisk kapital fremfor FoU. Etter oljeprisfallet økte usikkerheten i bransjen og det ble det mindre attraktivt å investere i FoU. Dette fordi investeringer i FoU anses som langsiktige (Ghemawat, 2009) og ofte ikke generer avkastning før på lenger sikt. På grunn av økt usikkerhet ble det mer attraktivt for bedriftene i bransjen å foreta investeringer som ga profitt på kortere sikt.

CCB, som hadde finansielle reserver til å kunne stå gjennom nedgangen, var ikke like avhengig av profitt på kort sikt. Selskapet valgte å øke sine investeringer i FoU. CCB ville på den måten kunne ha mulighet til å oppnå konkurransefortrinn etter nedgangen, sammenlignet med konkurrenter som ikke hadde foretatt denne type investeringer. Dette fordi FoU tar lang tid å akkumulere da det er en immateriell ressurs (Dierickx & Cool, 1989). I tillegg vil økt kapasitet tilknyttet FoU i CCB kunne medføre at selskapet kan utnytte muligheter i markedet som konkurrenter ikke oppdager. Dette er fordi CCB, gjennom sin

forretningsutviklingsavdeling, vil ha brukt tid på å lete og finne alternative måter å øke aktiviteten.

Det er også grunn til å tro at CCB og konkurrenter som er lokalisert på Ågotnes, vil ha insentiver til å øke kapasitet i FoU fordi det knyttes positive eksternaliteter til slike investeringer. Investeringene bedriftene har tatt i utviklingsarbeid tilknyttet subsea har vært fordelaktig for næringsklyngen og har gjort at bedriftene kan tiltrekke seg mer aktivitet, som har vært spesielt viktig i tiden etter oljeprisfallet. I tillegg vil investeringene bidra til at bedriftene i næringsklyngen kan tiltrekke seg dyktig arbeidskraft i etterkant av nedgangen. Å være en del av en næringsklynge vil derfor bidra til å opprettholde CCBs konkurransemessige posisjon. Da det samme vil være gjeldende for konkurrentene på Ågotnes, vil dette bidra til at alle ønsker å realisere en samarbeidsløsning med utvidet kapasitet innen FoU.

## 5.5 Oppsummering av analyse

For å avdekke hvordan CCB har blitt påvirket av og respondert på oljeprisfallet, har vi studert en rekke sentrale faktorer som samlet har fått betydning for selskapets prestasjon etter sjokket. Disse faktorene er egenskaper ved CCB og bransjen før sjokket, effektene av oljeprissjokket og responsene til CCB. Egenskaper ved CCB og bransjen som høyt antall nyetableringer i forkant av oljeprisfallet, tjenesteleveranser til bedrifter med varige goder og høy kvalitet har bidratt til situasjonen ble mer utfordrende for CCB etter oljeprissjokket. Solid finansiell posisjon, høye etableringsbarrierer og endringsvillighet har motvirket dette. Disse egenskapene fikk stor betydning for hvordan CCB ble påvirket av oljeprissjokket.

Det kraftige etterspørselsfallet førte til hardere konkurranse i bransjen. Reduksjon i tilgang til ekstern kapital var utfordrende for bedriftene i bransjen, men fikk imidlertid mindre betydning for CCB. Preferanseendringer mot rimeligere alternativer hos kunder og mot sikrere alternativer hos kreditorer, bidro til å gjøre situasjonen mer utfordrende i bransjen. Preferanseendringene hos kreditorer var imidlertid fordelaktig for CCB som ble ansett som en solid aktør. Selskapet opplevde heller ikke preferanseendringene hos kundene som utfordrende, da selskapet beholdt store deler av sin kundemasse tross strategisk fokus på høy kvalitet. Økt usikkerhet i bransjen gjorde at aktørene måtte ta en avveining mellom å

reposisjonere seg eller ikke. CCB valgte å reposisjonere seg gjennom å foreta ulike investeringer.

Varige driftsmidler ble redusert hovedsakelig på grunn av etterspørselsfallet som nedjusterte den forventede profitten på nye investeringer. Kjøp av aksjer i selskaper økte i etterkant av oljeprisfallet, da det ble forventet at investeringene vil generere profitt på lengre sikt. CCB økte investeringene i FoU i etterkant av oljeprisfallet. Dette hadde årsak i lavere kostnad knyttet til alternativ anvendelse av ansatte som følge av etterspørselsfall og ønske om kompetanseutvidelse. Selv om CCB foretok reallokeringer, ble humankapitalinvesteringene totalt sett redusert. Dette skyldtes etterspørselsfallet. På tross av lavere alternativkostnad for bruk av ansatte til alternativ anvendelse, ble forventet profitt fra disse aktivitetene lavere enn kostnadsbesparelsene tilknyttet oppsigelse.

CCBs interaksjon med konkurrenter i bransjen kan også forklare bakgrunnen for de strategiske valgene. På tross av stor investeringsvilje tilknyttet fysisk kapital i forkant av sjokket, reduserte konkurrentene investeringene i fysisk kapital etter oljeprisen falt. CCB foretok imidlertid de mest nødvendige, og kunne da få fortrinn i etterkant av nedgangen i konkurransen om å vinne riggvedlikeholdskontrakter. CCB var blant få aktører som investerte i FoU i etterkant av sjokket og vil på den måten kunne utnytte muligheter og opprettholde konkurransefortrinn i etterkant av nedgangen, samt ta del i en gjensidig fordelaktig næringsklynge på Ågotnes.

## 6. Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet av masterutredningen vil vi besvare problemstillingen vår. Deretter vil vi diskutere implikasjoner, samt svakheter og begrensninger ved studien. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning.

### 6.1 Svar på problemstilling

Hensikten med denne masterutredningen har vært å studere hvordan oljeservicebedriften CCB har blitt påvirket av og respondert på oljeprisfallet som inntraff våren 2014. Resultatene har blitt presentert i et case som kan benyttes i undervisningssammenheng. For å finne forklaringen på CCBs prestasjon i etterkant av oljeprisfallet har vi blant annet sett på hvordan CCB ble påvirket av de ulike effektene av oljeprissjokket. Hvordan selskapet ble påvirket hadde årsak i egenskaper ved CCB og bransjen før oljeprissjokket. Videre har vi studert motivasjonen for de strategiske valgene CCB tok for å tilpasse seg oljeprisfallet. Disse ble sett i sammenheng med egenskaper ved bedrift og bransje, samt effektene av det økonomiske sjokket.

Problemstillingen for denne masterutredningen er “Hvordan har CCB blitt påvirket av og respondert på oljeprissjokket våren 2014?” I det følgende vil vi gi en besvarelse på problemstillingen ved å besvare de tre forskningsspørsmålene våre.

#### 6.1.1 Hvordan har oljeprissjokket påvirket CCB og bransjen?

Det kraftige etterspørselsfallet førte til ledig kapasitet og sterkere rivalisering for både CCB og konkurrentene. Redusert tilgang til finansiering gjorde situasjonen utfordrende for mange aktører i bransjen, men ikke for CCB. CCB hadde mindre behov for ekstern finansiering etter oljeprisfallet, i tillegg til at selskapet ikke hadde utfordringer med å skaffe ekstern finansiering da behovet oppsto. Tilgangen til kapital ga CCB finansiell handlingsfrihet til å foreta strategiske investeringer.

Kreditorene ble mer risikoaverse, noe som var fordelaktig for CCB. Dette fordi selskapet anses for å være en solid aktør. CCB kan både vise til sunn balanse og kontrakt med Statoil,

---

en veletablert kunde. Kundene i bransjen ble etter oljeprissjokket mer prissensitive og krevde samme kvalitet til lavere pris. Dette gjorde at CCB og konkurrentene måtte forsøke å reforhandle kontrakter, kutte marginer eller legge press over på sine underleverandører for å kunne overleve nedgangstiden.

Grunnet økt usikkerhet valgte CCB å avvente enkelte investeringer i påvente av mer informasjon om forventet avkastning og fremtidig utvikling. På tross av dette valgte selskapet å repositionere seg ved å tilby andre tjenester i en ny posisjon. For å kunne endre sin posisjon ble CCB nødt til å endre aktivitetene selskapet utførte, fra hovedvekt på forsyningstjenester og riggvedlikehold til opplag og subseatjenester. Endringene i aktivitet gjorde at CCB måtte foreta endringer i sine ressurser. Disse investeringene ble gjort grunnet en forventning om at endringene i omgivelsene var av mer permanent art.

### **6.1.2 Hvilke egenskaper ved CCB og bransjen før oljeprisfallet har hatt betydning for hvordan CCB ble påvirket av sjokket?**

CCB var mindre sårbart for oljeprissjokket på grunn selskapets solide finansielle posisjon med høye marginer, finansielle reserver og godt forhold til banken. Den finansielle posisjonen muliggjorde at CCB kunne avvente med å ta investeringer. På tross av dette valgte selskapet å respondere da sjokket inntraff, slik at situasjonen ble mindre utfordrende. En egenskap ved bransjen som har gjort CCB mer sårbart for oljeprissjokket er det store antallet aktører som valgte å etablere seg i oppgangsperioden, tross høye etableringsbarrierer. Mange konkurrenter som delte etterspørselen mellom seg gjorde situasjonen mer utfordrende for selskapet da sjokket inntraff og etterspørselen falt.

Selv om kundene ble mer prissensitive i nedgangstiden, klarte CCB å beholde store deler av kundemassen grunnet lojalitet. Utfordringen var at kundene forventet samme kvalitet til lavere pris etter oljeprisfallet. Om CCB hentet inn marginer gjennom økt effektivitet, i stedet for å redusere marginene sine, vil tilbudet av høykvalitetstjenester ikke ha bidratt til en negativ påvirkning av oljeprissjokket. At CCB leverte riggvedlikeholdstjenester til selskaper med varige goder gjorde selskapet mer sårbart for sjokket. Dette fordi usikkerheten, som oppsto i etterkant av fallet i oljeprisen, resulterte i at riggeiere valgte å legge rigger i opplag i påvente av bedre markedsforhold.

### **6.1.3 Hvilke strategiske valg i investeringer i fysisk kapital, FoU og humankapital tok CCB for å tilpasse seg sjokket og hvilken motivasjon ligger bak valgene?**

CCB har foretatt ulike strategiske valg i fysisk kapital, FoU og humankapital for å tilpasse seg oljeprissjokket. Fysisk kapital omfatter varige driftsmidler og kjøp av aksjer i selskaper. Varige driftsmidler, som bygg, tomter, kaier, utstyr, operasjonsarealer og maskiner, har blitt redusert sammenlignet med tidligere år. Aksjer i selskaper derimot, har økt i etterkant av oljeprissjokket. CCB kjøpte opp aksjer i selskapene Mongstadbase og Fabtech, som var i besittelse av infrastruktur.

Når det gjelder FoU opprettet CCB en egen forretningsutviklingsavdeling som forbedrer tjenester selskapet allerede tilbyr, samt arbeider med å tilby tjenester innenfor nye områder. En annen stor investering i FoU i etterkant av oljeprissjokket var oppkjøpet av Logiteam. Dette var et oppkjøp som ikke dreide seg om fysisk kapital, men om å tilføre CCB ny kompetanse innen subsea. Subsea var en strategisk satsing, og ville være en viktig del av reposisjoneringen for CCB på Ågotnes fra forsyningsbase til fokus på subseavedlikehold.

CCB investerte i humankapital etter oljeprisfallet ved å reallokere enkelte ansatte til Mongstad, noen til forretningsutviklingsavdelingen og flere til subsea. I tillegg ble det foretatt stillingsendringer tilknyttet basedrift. Investeringene i humankapital i CCB ble imidlertid totalt sett kraftig redusert etter oljeprisfallet, da selskapet valgte å eliminere store deler av arbeidsstokken.

Motivasjonen bak disse strategiske valgene er illustrert i figur 13 under. Kolonnene viser de ulike ressursene, mens radene viser effektene av oljeprissjokket. Cellene viser hvordan effektene har påvirket investeringer i de ulike ressursene.



<b>Effekter</b>	<b>Varige driftsmidler</b>	<b>Aksjer i selskaper</b>	<b>FoU</b>	<b>Humankapital</b>
<b>Redusert etterspørsel</b>	Utslagsgivende, reduserte insentiver ved ledig kapasitet	Utslagsgivende, forventning om høy fremtidig avkastning	Utslagsgivende, redusert alternativkostnad på arbeidskraft og ønske om kompetanseutvidelse	Utslagsgivende, for høy alternativkostnad på finansiell kapital og forventning om langvarig nedgangstid
<b>Redusert intern finansiell kapital</b>	Bidratt noe til større reduksjon	Begrenset økningen noe	Ingen påvirkning, kunne fortsatt dekke investeringene med intern finansiell kapital	Ingen påvirkning, kunne fortsatt dekke investeringene med intern finansiell kapital
<b>Dyrere eksternt kapital</b>	Svært begrenset betydning, fravær av risiko-kompensasjonskrav	Svært begrenset betydning, noe redusert panteverdi, men fravær av risiko-kompensasjonskrav	Ingen betydning, trengte ikke eksternt kapital	Ingen betydning, trengte ikke eksternt kapital
<i>Totalt</i>	<i>Redusert</i>	<i>Økt</i>	<i>Økt</i>	<i>Redusert</i>

*Tabell 1: Motivasjonen bak valgene i fysisk kapital, FoU og humankapital*

Mens det i tabell 1 ser ut til at tilgang til finansiell kapital har hatt liten betydning for investeringene, har det i realiteten vært sentralt for muliggjøringen av dem. Siden CCB var i en sterk posisjon finansielt, med både interne finansielle reserver og tilgang til eksternt kapital, kunne selskapet utnytte nedgangen til sin fordel. Dette gjorde at CCB kunne foreta flere investeringer som konkurrentene ikke hadde mulighet til å realisere. CCB tok altså hensyn til konkurrenter og deres responser når selskapet tok sine strategiske valg. Mens motivasjonen bak humankapitalinvesteringer i liten grad avhenger av hva konkurrenter foretar seg, har CCB i stor grad tatt hensyn til konkurrenter ved ulike kapasitetsvalg i fysisk kapital og FoU.

I forkant av oljeprissjokket ble det foretatt store investeringer i infrastruktur for å kunne vinne riggkontrakter av stort omfang. Mens investeringene i etterkant ble redusert grunnet lavere insentiver ved ledig kapasitet, foretok likevel CCB de mest nødvendige. Dette ble gjort for å sikre konkurransefortrinn, da utbygging av infrastruktur krever et visst tidsaspekt som kan bli vanskelig for konkurrenter å innhente. CCB foretok også investeringer i FoU i etterkant av oljeprisfallet. Motivasjonen var utnyttelse av muligheter, i tillegg til at det er kritisk å akkumulere denne formen for investeringer over tid. Investeringer i FoU har også gjort at selskapet kan ta del i en gjensidig fordelaktig næringsklynge på Ågotnes.

## 6.2 Implikasjoner

Caset om CCB vil bli benyttet i undervisning på ulike nivåer. Dette vil gi studenter og beslutningstakere verdifull erfaring i å løse komplekse og realistiske case. Å benytte caset er en praktisk måte å gjennomføre undervisningen på, og kan følgelig bidra til økt læringsutbytte. Å løse caset vil gi trening i å anvende ulike teorier i praksis. Hovedfokuset i caset er investeringsrammeverket til Knudsen og Lien (2014), som bidrar til økt forståelse for hvordan og hvorfor strategiske valg blir tatt i etterkant av et økonomisk sjokk. Et case om en lokal, norsk bedrift er heller ikke like tilgjengelig som de tradisjonelle casene fra Harvard Business School. På den måten får studenter og andre et mer realistisk bilde på beslutningstaking i norsk næringsliv.

Implikasjonene for ansatte og ledelsen i CCB er at de kan få et nytt perspektiv på egen bedrift og foretatte beslutninger, da utenforstående har studert selskapet. Resultatene kan også brukes til læring innad i CCB. På tross av at ansatte har god kjennskap til bedriften og dens operasjonelle aktivitet, vil ledelsen kunne benytte utredningen for å gi ansatte bedre kjennskap til beslutningsgrunnlaget for strategiske valg og implikasjonene av disse. Da resultatene benyttes i et case får selskapet bidratt til lederutdanning, samt synliggjort seg for studenter ved Norges Handelshøyskole. Implikasjonene av dette kan være attraktiv arbeidskraft i fremtiden eller økt oppmerksomhet fra nåværende og fremtidige beslutningstakere i næringslivet.

## 6.3 Svakheter og begrensninger

Et aspekt som kan ha kunnet begrenset utredningen vår er at nedgangen i norsk oljeindustri fremdeles pågikk på tidspunktet utredningen ble skrevet. Vi har studert CCB mens selskapet fremdeles befinner seg i en økonomisk nedgangsperiode, og ikke i etterkant. Dette betyr at vi ikke kan si noe om de langvarige konsekvensene av det økonomiske sjokket og heller ikke om de langsiktige konkurransemessige utfallene av responsene.

En annen begrensning ved vår masterutredning er tidsomfanget. Et interessant tilfelle kunne vært å studere CCB som konsern, fremfor kun å studere morselskapet. Dette hadde åpnet for forskning på datterselskapene, som kunne gitt et rikere bilde av påvirkning av og respons på oljeprissjokket. Dette ville imidlertid krevd mer tid enn det omfanget masterutredningen gir

---

rom for. Tidsomfanget har også begrenset antall intervjuer, og da muligens avdekking av enkelte motivasjonsfaktorer.

CCB ble, samtidig med oljeprisfallet, påvirket av Statoils flytting av driftsforsyningen fra Ågotnes til Mongstad. Dette var en endring som CCB var informert om i forkant av oljeprisfallet. Selskapet tok derfor viktige strategiske valg allerede før oljeprisen falt. Det gjør at påvirkningen av oljeprisfallet og analysen av responsene på oljeprissjokket ikke fullstendig kan isoleres fra effektene av flyttingen av driftsforsyningen.

## 6.4 Videre forskning

Hovedfokuset i denne utredningen har vært å belyse hvordan en bestemt bedrift, CCB, har blitt påvirket og valgt å respondere på oljeprisfallet i 2014. Dette vil være et nyttig bidrag til forskning om økonomiske sjokk på strategifeltet, da kvalitativ analyse har muliggjort en dypere forståelse bak strategiske valg tilknyttet sjokk enn det som tidligere har blitt avdekket gjennom kvantitative studier.

For fremtidig kvalitativ forskning kan det være nyttig å studere flere bedrifter, også på andre geografiske områder. Det kan bidra til å avdekke flere motivasjonsfaktorer bak strategiske valg. Motivasjonsfaktorene kan videre benyttes i fremtidig kvantitativ forskning for å avdekke generaliserbare faktorer. Kvalitative studier kan også gi en rikere forståelse for hvordan ulike bedrifter rammes av det samme økonomiske sjokket. Det kan være gunstig å studere bedrifter som har hatt større vanskeligheter med å overleve oljeprissjokket. Dette fordi det kan ha vært egenskaper ved disse bedriftene og bransjen de opererer i som har gjort at effektene av sjokket har påvirket bedriftene annerledes. Per i dag eksisterer det mindre forskning på oljeprisfallet, da det inntraff relativt nylig. For forskning om økonomiske sjokk på strategifeltet kan det derfor være interessant å studere selve sjokket inngående. I tillegg kan det være hensiktsmessig å studere flere økonomiske sjokk i fremtiden. Dette kan øke forståelsen for hvordan egenskaper ved bedrift og bransje, samt sjokkets effekter, påvirker bedrifters responser og prestasjon i etterkant av et økonomisk sjokk.

## 7. Referanser

Aghion, P., Askenazy, P., Berman, N., Cetto, G. & Eymard, L. (2012). Credit constraints and the cyclical nature of R&D Investment: Evidence from France. *Journal of the European Economic Association*, 10(5), 1001-1024.

Almeida, H. & Campello, M. (2007). Financial constraints, asset tangibility, and corporate investment. *Review of Financial Studies*, 20(5), 1429-1460.

Bakkeli, B. (2014, 23. september). Kraftig nedbemanning ved CCB, *Bergens Tidende*. Hentet fra <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Kraftig-nedbemanning-ved-CCB-268154b.html>

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

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

Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.

Bernanke, B. S. (1983). Irreversibility, Uncertainty, and Cyclical investment. *Quarterly Journal of Economics*, 98(1), 85-106.

Bernanke, B. S. & Gertler, M. (1990). Financial Fragility and Economic Performance. *Quarterly Journal of Economics*, 105(1), 87-114.

Bernanke, B. S., Gertler, M. & Gilchrist, S. (1996). The Financial Accelerator and the Flight to Quality. *Review of Economics and Statistics*, 78(1), 1-15.

Bilbiie, F. O., Ghironi, F. & Melitz, M. J. (2012). Endogenous Entry, Product Variety, and Business Cycles. *Journal of Political Economy*, 120(2), 304-345.

Bloom, N. (2007). Uncertainty and the dynamics of R&D. *American Economic Review*, 97(2), 250-255.

Bloom, N., Bond, S. & Van Reenen, J. (2007). Uncertainty and Investment Dynamics. *Review of Economic Studies*, 74(2), 391-415.

Cappelen, Å., Eika, T. & Blix Prestmo, J. (2014). Virkninger på norsk økonomi av et kraftig fall i oljeprisen. *Økonomiske analyser*, 33(3), 41.

Chava, S. & Purnanandam, A. (2011). The effect of banking crisis on bank-dependent borrowers. *Journal of Financial Economics*, 99(1), 116-135.

---

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.

Czarnitzki, D. & Hottenrott, H. (2010). Financing constraints for industrial innovation: What do we know? Available at SSRN 1621683.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Ekeseth, F. C. (2014, 31. desember). Det kommer til å koste dyrt å hente peger, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/12/31/0948/Kreditt/-det-kommer-til--koste-dyrt--hente-penger>

Etro, F. & Colciago, A. (2010). Endogenous Market Structures and the Business Cycle. *The Economic Journal*, 120(549), 1201-1233.

EY (2014). *The Norwegian oilfield services analysis 2013*. ey.com.

EY (2016). *The Norwegian oilfield services analysis 2015*. ey.com.

Fazzari, S. M., Hubbard, R. G. & Petersen, B. C. (1988). Financing constraints and corporate investment. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1988(1), 141-195.

Field, M. K. & Pagoulatos, E. (1997). The Cyclical Behavior of Price Elasticity of Demand. *Southern Economic Journal*, 64(1), 118-129.

Gertler, M. & Hubbard, R. G. (1988). Financial factors in business fluctuations. *Financial Market Volatility: Causes, Consequences, and Policy Recommendations*: Federal Reserve Bank of Kansas City, 1988.

Ghuri, P. N. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide* (3 utg.): Financial Times Prentice Hall.

Ghemawat, P. (2009). The Risk of Not Investing in a Recession. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 30-38.

Gärtner, M. (2006). *Macroeconomics*. Essex: Pearson Education Limited.

Hall, B. H. (2010). The financing of innovative firms. *Review of Economics and Institutions*, 1(1), 1-30.

Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.

Heath, J. (2006). *Teaching and writing case studies: A practical guide* (3 utg.). UK: European Case Clearing House.

Hubbard, R. G. (1997) *Capital-market imperfections and investment*. NBER Working Paper Series, Working Paper 5996. National Bureau of Economic Research.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Knudsen, E. S. (2011). Shadows of trouble: The effect of pre-recession characteristics on the severity of recession impact. *SNF Working Paper No 19/11*.

Knudsen, E. S. (2014). *Firms in recessions*. no. 2014/10, Norwegian School of Economics, Department of Strategy and Management, Bergen.

Knudsen, E. S. & Lien, L. B. (2014). Investments in Recessions. I *Finance and Strategy (Advances in Strategic Management, Volume 31:3-36)*, Villalonga B. og Silverman, B.S. (Red.). Emerald Group Publishing Limited.

Knudsen, E. S. & Lien, L. B. (2015). Hire, Fire, or Train: Innovation and Human Capital Responses to Recessions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 313-330.

Konkurranseloven. (2004). *Lov om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-03-05-12>.

Li, D. (2011). Financial constraints, R&D investment, and stock returns. *The Review of Financial Studies*, 24(9), 2974-3007.

Lien, L. B. & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lien, L. B., Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.

McGahan, A. M. & Porter, M. E. (2002). What Do We Know About Variance in Accounting Profitability? *Management Science*, 48(7), 834-851.

McNair, M. P. & Intercollegiate Case Clearing, H. (1971). *McNair on Cases*.

Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollins.

Pepall, L., Richards, D. & Norman, G. (2014). *Industrial Organization: Contemporary Theory and Empirical Applications* (5 utg.). US: Wiley.

Personopplysningsloven. (2000). *Lov om behandling av personopplysninger*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Petersen, B. & Strongin, S. (1996). Why Are Some Industries More Cyclical Than Others? *Journal of Business & Economic Statistics*, 14(2), 189-198.

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: Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Reinhart, C. M. & Rogoff, K. S. (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton: Princeton University Press.

Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7 utg.). Harlow: Pearson.

Shapiro, B. P. (1975). Case Studies for Harvard Business School. Hentet fra [http://www.hbs.edu/teaching/Documents/HBS\\_Brochure\\_for\\_Companies\\_Regarding\\_Field\\_Cases.pdf](http://www.hbs.edu/teaching/Documents/HBS_Brochure_for_Companies_Regarding_Field_Cases.pdf)

Shulman, L. S. (2005). Pedagogies. *Liberal Education*, 91(2), 18-25.

Solberg, K. & Solberg, I. (2014). *Casehåndboken* (4 utg.). Oslo: Kaleidoskopet.

Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.

Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi - eksempler på anvendt mikroøkonomi* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

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

Tradingeconomics. (2016). Brent crude oil. Hentet fra <http://www.tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil>

Vågen, S. (2015, 23. februar). CCB kjøper Mongstadbase, *Sysla*. Hentet fra [http://offshore.no/sak/63313\\_ccb\\_kjoeper\\_mongstadbase](http://offshore.no/sak/63313_ccb_kjoeper_mongstadbase)

Wankel, C. & DeFillippi, B. (2003). *Educating Managers with Tomorrow's Technologies*. US: Information Age Pub.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5 utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Økland, J. (2014, 15. desember). Ønsker rigg-konkurrent lykke til, *Sysla*. Hentet fra [http://offshore.no/sak/62846\\_oensker\\_rigg-konkurrent\\_lykke\\_til](http://offshore.no/sak/62846_oensker_rigg-konkurrent_lykke_til)

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

#### Bakgrunn og formål

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) og holder nå på med den avsluttende masterutredningen innen strategi og ledelse. Utredningen er en del av forskningsprogrammet S T O P (Centre for Strategy, Organisation and Performance) ved NHH.

Temaet for oppgaven er økonomiske sjokk og hvordan bedrifter påvirkes og responderer når de inntreffer. For at oppgaven skal gi et høyt læringsutbytte vil en stor del av masteroppgaven være et case med løsningsforslag som kan bli brukt i undervisningssammenheng ved NHH. Dette caset kommer til å omhandle Coast Center Base AS (CCB). Vi skal undersøke hvordan CCB har blitt påvirket av og respondert på oljeprissjokket i 2014. Vi er interesserte i å studere hvilke egenskaper ved bedriften og bransjen som har hatt påvirkning på sannsynligheten for å bli hardt rammet, samt om det har blitt gjort systematiske forskjeller i investeringer tilknyttet fysisk kapital, forskning og utvikling og humankapital i bedriften. For å finne ut av dette, ønsker vi å intervju ti sentrale beslutningstakere i CCB.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du vil bli intervjuet én gang av oss. Intervjuene vil bli foretatt på CCB på Ågotnes på forhåndsavtalt tidspunkt. Intervjuet vil vare omtrent én time. Spørsmålene vil omhandle egenskaper ved CCB og bransjen, etterspørsels- og finansieringseffekter som følge av sjokket, samt hvilke investeringer som har blitt gjort innen fysisk kapital, FoU og humankapital før og etter oljeprissjokket. Deltakelse innebærer konfidensialitet, men det vil åpnes for siteringsmulighet om det gis eksplisitt samtykke til dette.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Dataene fra intervjuene vil registreres i form av notater og lydopptak for å kunne transkriberes nøyaktig i etterkant. I transkriberingen vil navn og stilling oppføres ved en kode (koblingsnøkkel). Denne vil holdes adskilt fra navnelisten, og det er kun masterstudentene som gjennomfører intervjuet som har tilgang. Opplysningene og opptakene vil bli slettet ved masteroppgavens slutt ved utgangen av desember 2016.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Ane Mosnes Sandvik (tlf. 938 27 813) eller Maria Heggebø Wathne (tlf. 934 80 770). Du kan også kontakte vår veileder ved institutt for strategi og ledelse ved NHH, Lasse B. Lien ([lasse.lien@nhh.no](mailto:lasse.lien@nhh.no)).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta på intervju,

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Med vennlig hilsen,

Ane Mosnes Sandvik  
MSc-student ved Norges Handelshøyskole /  
Forskningsassistent ved S T O P  
E-post: [ane.sandvik@student.nhh.no](mailto:ane.sandvik@student.nhh.no)  
Telefon: 938 27 813

Maria Heggebø Wathne  
MSc-student ved Norges Handelshøyskole /  
Forskningsassistent ved S T O P  
E-post: [maria.wathne@student.nhh.no](mailto:maria.wathne@student.nhh.no)  
Telefon: 934 80 770



## Vedlegg 2: Intervjuguide

### *Informasjon som gis før intervjuet starter*

- *Takke for at informanten tok seg tid til å delta*
- *Informasjon om masteroppgaven (tema, problemstilling og formål) og kort om oss*
- *Kort om lengde og hensikten med intervjuet, samt hvorfor vi er to personer*
- *Informasjon om konfidensialitet og anonymitet*
- *Informere om at samtalen blir tatt opp på bånd, noe som gjøres av praktiske årsaker*
- *Informere om at vedkommende kan velge å la være å svare på spørsmål om ønskelig, og intervjuet stoppes dersom informanten ønsker dette*

### **Bakgrunn**

- Hvor lenge har du vært i CCB?
- Kan du fortelle kort om din rolle her i selskapet?

### **Del I: Egenskaper ved CCB og bransjen før og etter oljeprissjokket**

- Hvordan er den konkurransemessige situasjonen i bransjen i dag?
  - Kan du beskrive maktforholdet i bransjen?
    - Har det blitt endret som følge av oljeprissjokket, i så fall hvordan?
  - Opplever dere at andre aktører er avhengige av CCB? Har dette endret seg?
  - Har prisen deres leverandører er villige til å akseptere endret seg? I så fall, hvordan?
  - Hvordan var og er betalingsviljen hos deres kunder?
  - Har det vært en endring i hvem CCB anser som kunder og leverandører før og etter oljeprissjokket?
  - Hvor mange konkurrenter har dere og hvem definerer dere som konkurrenter? Har dette endret seg etter oljeprissjokket?
    - Hvor viktig er det for CCB hva konkurrentene deres gjør?
    - Har dere stor innsikt i hva konkurrentene deres gjør og planlegger?
    - Reagerer dere på det konkurrentene deres gjør? På hvilken måte?
- Hvordan var den økonomiske situasjonen for CCB før nedgangen i oljeprisen?
  - Hvordan var veksten før nedgangen i oljeprisen i forhold til forventet vekst?
    - Hvordan var situasjonen for bransjen?
    - Hvordan er veksten nå i forhold til forventningene før nedgangen?
  - Hvordan er forventningene rundt den fremtidige økonomiske situasjonen til selskapet?
  - Hvordan var kapasitetsutnyttelsen før nedgangen i oljeprisen?
    - Hadde dere ledig kapasitet, i så fall under hvilke områder?
    - Har dette blitt endret?
- Hva var CCB sitt strategiske fokus før oljeprisfallet?
  - Har det strategiske fokuset endret seg som følge av sjokket?
    - Hva var begrunnelsen for endringen?
    - I hvilken grad har usikkerhet være en avgjørende faktor?
  - I hvilken grad er lave priser, høy kvalitet og innovasjon blitt vektlagt i selskapets strategi?
    - Har dette endret seg som følge av oljeprissjokket?

### **Del II: Effekter av økonomisk sjokk på CCB og bransjen**

- Kan du fortelle kort i hvilken grad CCB har blitt påvirket av oljeprissjokket?
  - Hvordan er dette sammenlignet med andre aktører?

- Hvordan har redusert etterspørsel påvirket CCB?
  - Har konkurrenter blitt påvirket tilsvarende?
  - Har kundenes preferanser endret seg i forhold til ønskede produkter og tjenester? Har dere opplevd at de har blitt mer opptatt av pris?
- Hvordan har redusert tilgang på ekstern kapital påvirket CCB?
  - Har konkurrenter blitt påvirket tilsvarende?
- Har usikkerheten CCB står overfor økt som følge av oljeprissjokket?
  - Hva knyttes usikkerheten til?
- Førte sjokket til at det ble tydeligere hva i CCB som skaper verdi og ikke?
  - Har det blitt synligere i bransjen generelt?

### **Del III: Tiltak bedriften har gjort i respons til nedgangen**

- *Fysisk kapital*
  - Hva er de største og viktigste fysiske investeringene deres?
    - Har dere foretatt nye investeringer etter oljeprissjokket?
    - Har deler av den fysiske kapitalen i selskapet blitt solgt eller nedlagt etter oljeprissjokket?
    - Hvordan har dette påvirket den totale beholdningen av fysiske investeringer?
  - Hva er bakgrunnen for valgene tilknyttet fysiske investeringer?
    - I hvilken grad har etterspørselsfall og finansielle begrensninger hatt betydning?
    - I hvilken grad har usikkerhet vært en avgjørende faktor?
    - I hvilken grad har andre aktører, som kunder, konkurrenter og leverandører, sine valg hatt betydning?
  - Hvordan blir investeringene i fysisk kapital finansiert?
    - Har det blitt vanskeligere å skaffe ekstern finansiering til fysisk kapital etter sjokket?
- *Forskning og utvikling (FoU)*
  - Hva definerer dere som FoU og hvilke områder er de viktigste?
    - Har fokusområdene blitt endret etter oljeprissjokket?
  - Hvor mye ressurser bruker dere på FoU?
    - Har dere fokusert mer på FoU totalt sett etter oljeprissjokket?
    - Har mengden finansielle ressurser brukt på FoU endret seg som følge av oljeprissjokket?
    - Har antall ansatte tilknyttet FoU endret seg som følge av oljeprissjokket?
      - Har enkelte av disse blitt reallokert fra eller til andre områder?
      - Hva er bakgrunnen for reallokeringen?
  - Hvordan blir investeringene i FoU finansiert?
    - Har dette endret seg som følge av oljeprissjokket?
    - Har det blitt vanskeligere å skaffe ekstern finansiering til FoU etter sjokket?
  - Hva er bakgrunnen for valgene tilknyttet investeringer i FoU?
    - I hvilken grad har etterspørselsfall og finansielle begrensninger hatt betydning?
    - Hvordan har usikkerhet påvirket beslutningene?
    - I hvilken grad har andre aktører, som kunder, konkurrenter og leverandører, sine valg hatt betydning?

- 
- *Humankapital*
    - Hvor mange ansatte har dere per dags dato?
      - Har antall ansatte endret seg som følge av oljeprissjokket?
    - Hvor mange har blitt sagt opp?
      - Hvilke kriterier la dere til grunn for hvilke ansatte som fikk bli i selskapet?
      - Hva var årsaken til at disse kriteriene ble vektlagt?
    - Har dere reallokert ansatte som følge av nedgangen?
      - Kan du gi eksempler på områder ansatte har blitt reallokert til?
      - I hvilken grad har ansatte blitt reallokert til utvikling av prosesser, kursing eller opplæring av andre ansatte?
      - Hvorfor har dere valgt å reallokere?
    - Har dere ansatt nye personer i etterkant av oljeprissjokket?
      - Hvorfor har dere ansatt/ikke ansatt nye?
    - Hvordan har investeringene i humankapital blitt finansiert?
      - Har dette endret seg som følge av oljeprissjokket?
    - Kan du forklare bakgrunnen for valgene tilknyttet humankapital?
      - I hvilken grad har etterspørselsfall og finansielle begrensninger hatt betydning?
      - I hvilken grad har usikkerhet vært en avgjørende faktor?
      - I hvilken grad har andre aktører, som kunder, konkurrenter og leverandører, sine valg hatt betydning?

#### **Tilleggsspørsmål**

- Er det noe du ønsker å legge som berører de temaene vi har vært innom?

#### *Avslutningsvis*

- *Takke informanten for at vedkommende har tatt seg tid til å bli intervjuet*
- *Informere om prosessen videre*
- *Opplyse om at transkriberingen kan tilsendes informanten for godkjenning dersom det er ønskelig*

## Vedlegg 3: Taushetserklæring



### TAUSHETSERKLÆRING

I forbindelse med arbeidet med masteroppgave på NHH vil ansatte i Coast Center Base AS (CCB) formidle muntlig og skriftlig informasjon om bedriften. Informasjonen vil bli benyttet til å besvare masteroppgaven og skal ikke utnyttes kommersielt. Som en del av masteroppgaven vil det utvikles businesscase om bedriften til bruk av veilederne i forbindelse med undervisning.

All informasjon skal behandles som fortrolig når ikke annet er uttrykkelig nevnt. Det innebærer at informasjonen skal holdes konfidensielt, ikke bli videreformidlet, solgt eller offentliggjort på noen måte uten CCBs skriftlige godkjenning.

Som fortrolig informasjon regnes i alle tilfeller informasjon som ikke er offentlig tilgjengelig, formidlet muntlig eller skriftlig av CCBs ansatte eller CCBs representanter vedrørende kommersielle, kontraktuelle og/eller finansielle forhold, know-how og forretningshemmeligheter uavhengig av form, format eller medium og uavhengig av om informasjonen er kommunisert i møte, i dokumenter, ved korrespondanse eller lignende.

Unntak gjelder dersom informasjonen allerede er offentlig kjent eller blir offentlig kjent ved at CCB offentliggjør informasjonen, allerede er kjent for mottaker uten at det foreligger en taushetserklæring, eller at offentlige myndigheter iht. norsk lov kan gi pålegg (el.) om at informasjonen skal utleveres.

Ved usikkerhet om informasjonen er fortrolig skal dette avklares med CCBs representant.

CCBs representant er i denne forbindelse:  
Tanja B. Svellingen  
E-post: tbs@ccb.no  
Tlf: 56 32 30 02 / 977 54 589

Jeg forplikter meg herved til å utvise aktsomhet med alle opplysninger som jeg får kjennskap til, slik at disse ikke kommer uvedkommende til kunnskap. Eventuelle dokumenter, dataprogrammer og lignende som tilhører CCB eller CCBs oppdragsgivere skal leveres tilbake, besørgeres forsvarlig makulert når oppgaven er avsluttet eller håndteres iht. avtale med CCBs representant.

Jeg forplikter meg til, så vel i forbindelse med arbeidet med masteroppgaven og i etterkant, å bevare taushet overfor uvedkommende om alt som vedrører saker eller forhold som CCB erklærer som fortrolige eller som etter sin natur eller forretningsmessige hensyn ikke bør komme uvedkommende til kunnskap. Som uvedkommende i denne forbindelse regnes også personell i CCB, med mindre jeg med sikkerhet vet at vedkommende er godkjent til å behandle de aktuelle opplysningene, og at vedkommende på grunn av sitt arbeid har påviselig behov for slik informasjon ("need to know").

Jeg er innforstått med at brudd på taushetsplikten kan medføre straffeansvar og/eller erstatningsansvar i henhold til norsk lov.

Jeg erkjenner videre at taushetsplikten gjelder uten tidsbegrensning, også etter at masteroppgaven er innlevert og godkjent.

Sted/dato: 21.09.16 Bergen

ANE MOSNES SANDVIK  
Navn (med blokkbokstaver)

Ane H Sandvik  
Underskrift

## Vedlegg 3: Taushetserklæring



### TAUSHETSERKLÆRING

I forbindelse med arbeidet med masteroppgave på NHH vil ansatte i Coast Center Base AS (CCB) formidle muntlig og skriftlig informasjon om bedriften. Informasjonen vil bli benyttet til å besvare masteroppgaven og skal ikke utnyttes kommersielt. Som en del av masteroppgaven vil det utvikles businesscase om bedriften til bruk av veilederne i forbindelse med undervisning.

All informasjon skal behandles som fortrolig når ikke annet er uttrykkelig nevnt. Det innebærer at informasjonen skal holdes konfidensielt, ikke bli videreformidlet, solgt eller offentliggjort på noen måte uten CCBs skriftlige godkjenning.

Som fortrolig informasjon regnes i alle tilfeller informasjon som ikke er offentlig tilgjengelig, formidlet muntlig eller skriftlig av CCBs ansatte eller CCBs representanter vedrørende kommersielle, kontraktuelle og/eller finansielle forhold, know-how og forretningshemmeligheter uavhengig av form, format eller medium og uavhengig av om informasjonen er kommunisert i møte, i dokumenter, ved korrespondanse eller lignende.

Unntak gjelder dersom informasjonen allerede er offentlig kjent eller blir offentlig kjent ved at CCB offentliggjør informasjonen, allerede er kjent for mottaker uten at det foreligger en taushetserklæring, eller at offentlige myndigheter iht. norsk lov kan gi pålegg (el.) om at informasjonen skal utleveres.

Ved usikkerhet om informasjonen er fortrolig skal dette avklares med CCBs representant.

CCBs representant er i denne forbindelse:

Tanja B. Svellingen  
E-post: tbs@ccb.no  
Tlf: 56 32 30 02 / 977 54 589

Jeg forplikter meg herved til å utvise aktsomhet med alle opplysninger som jeg får kjennskap til, slik at disse ikke kommer uvedkommende til kunnskap. Eventuelle dokumenter, dataprogrammer og lignende som tilhører CCB eller CCBs oppdragsgivere skal leveres tilbake, besørgeres forsvarlig makulert når oppgaven er avsluttet eller håndteres iht. avtale med CCBs representant.

Jeg forplikter meg til, så vel i forbindelse med arbeidet med masteroppgaven og i etterkant, å bevare taushet overfor uvedkommende om alt som vedrører saker eller forhold som CCB erklærer som fortrolige eller som etter sin natur eller forretningsmessige hensyn ikke bør komme uvedkommende til kunnskap. Som uvedkommende i denne forbindelse regnes også personell i CCB, med mindre jeg med sikkerhet vet at vedkommende er godkjent til å behandle de aktuelle opplysningene, og at vedkommende på grunn av sitt arbeid har påviselig behov for slik informasjon ("need to know").

Jeg er innforstått med at brudd på taushetsplikten kan medføre straffeansvar og/eller erstatningsansvar i henhold til norsk lov.

Jeg erkjenner videre at taushetsplikten gjelder uten tidsbegrensning, også etter at masteroppgaven er innlevert og godkjent.

Sted/dato: 21.09.16 Bergen

MARIA HEGGERØ WATHNE  
Navn (med blokkbokstaver)

Maria Heggelø Wathne  
Underskrift

## Vedlegg 4: Teaching note

I det følgende vil teaching note presenteres. Den inneholder et sammendrag av caset, målgruppe og undervisningsmetode, læringsmål, diskusjonsspørsmål og analyse av disse, samt forberedelser og bakgrunnsinformasjon. Teaching note er ment å være et hjelpemiddel til professorer og instruktører som benytter seg av caset i undervisningssammenheng.

### Sammendrag

Caset omhandler oljeprissjokket som inntraff juni 2014. Oljeprisfallet førte til betraktelig redusert leteaktivitet blant oljeselskapene, som ga lavere etterspørsel etter tjenester fra oljeserviceselskapene. Et av selskapene som ble hardt rammet var Coast Center Base AS, CCB. Selskapet tilbyr basedrift, vedlikehold og havnetjenester til oljeindustrien.

Caset tar for seg hvordan CCB ble rammet av oljeprisfallet, samt hvordan bedriften har respondert på sjokket. Kort tid før oljeprisfallet fikk CCB beskjed om at Statoil planla å ikke lenger kjøpe forsyningstjenester fra Ågotnes, men fra Mongstad. Dette ville ramme CCB hardt, da selskapet ville miste sin posisjon som forsyningsbase. Da oljeprisen falt fikk CCB, som i utgangspunktet var i en omstillingsfase, store utfordringer med å tilpasse seg.

Etter oljeprisfallet var bransjen preget av betraktelig mindre etterspørsel og redusert tilgang til finansiering, samt endret konkurranselandskap og økt usikkerhet. Grunnet ledig kapasitet anså CCB det som nødvendig å finne nye områder for å få mer aktivitet, og opprettet derfor en forretningsutviklingsavdeling høsten 2014. I samme periode etablerte CCB et nytt datterselskap i Las Palmas for å øke sin andel i det internasjonale riggmarkedet. I april 2015 inngikk CCB en avtale om å kjøpe Mongstadbase. To måneder etter oppkjøpet ble Statoils forflytning av forsyningsaktivitet fra Ågotnes til Mongstad en realitet. Siden CCB hadde kjøpt opp Mongstadbase, behold konsernet som helhet forsyningsaktivitet som en del av sitt kjerneområde.

Morselskapet, som opererer på Ågotnes, mistet imidlertid en stor del av aktiviteten og måtte omstille seg. Sammen med redusert etterspørsel på grunn av oljeprisfallet, så selskapet seg nødt til å foreta masseoppsigelser. På tross av reduserte investeringer i humankapital økte CCB investeringer tilknyttet andre ressurser for å tilpasse seg den nye situasjonen. CCB

kjøpte blant annet opp selskaper som Logiteam og Fabtech. Kjøpet av Logiteam bidro blant annet til at CCB vant en viktig subsekontrakt med Statoil for vedlikehold og lagring av subseautstyr på Ågotnes i april 2016.

Situasjonen er fremdeles utfordrende for CCB og bransjen i siste halvdel av 2016. Tross sterk påvirkning av oljeprisfall og forflytning av driftsforsyning, har CCB klart seg godt. I 2017 skal selskapet blant annet utføre to store riggvedlikeholdsoppdrag på Statoils nye kategori-J rigger. Ledelsen er positive til fremtiden, men forventer ikke at aktivitetsnivået vil bli like høyt som i perioden før oljeprisfallet.

## **Målgruppe og undervisningsmetode**

Caset er utarbeidet for å kunne benyttes i undervisningssammenheng. Caset er aktuelt å benytte i kurs for økonomistudenter på bachelor- og masternivå, samt utvalgte executiveprogrammer. Caset tar utgangspunkt i teori fra fagfeltene strategi og finans. Hovedfokuset ligger på teori om økonomiske sjokk (Lien et al., 2016), samt investeringer i nedgangstid (Knudsen & Lien, 2014). I tillegg vil det være fordelaktig om de som skal løse caset har noe kunnskap om strategi, konkurransefortrinn og konkurranseanalyse.

Caset bør tilpasses forsamlingen som skal løse det. Det vil derfor variere hvor mye tid man ønsker å benytte på caset, samt hvilke områder og tema som vektlegges. Caset kan brukes for å gi en oversikt og eksemplifisere bestemte emner, men åpner også for mulighet til å gå i dybden og gjøre grundige analyser tett knyttet opp til modeller og rammeverk. Caset kan løses individuelt eller i grupper, og forslag til løsning kan presenteres muntlig eller skriftlig.

## **Læringsmål**

Caset skal gi leseren innsikt i hvordan et reelt økonomisk sjokk kan påvirke en bedrift i næringslivet. Leserens skal anvende teori på et praktisk og reelt case. Leserens skal kunne forstå hvordan CCB har blitt påvirket av oljeprissjokket i 2014, samt hvilke strategiske grep bedriften har tatt for å klare seg gjennom den økonomiske nedgangsperioden.

*Leseren skal kunne:*

1. Anvende teori om økonomiske sjokk på et reelt case
2. Identifisere kjennetegn og effekter av et økonomisk sjokk



3. Definere konkurransesituasjonen i bransjen før sjokket og hvordan den har endret seg
4. Forstå hva som kan påvirke hvordan en bedrift rammes av et økonomisk sjokk
5. Kunne anvende teori om investeringer i nedgangstid med fokus på fysisk kapital, FoU og humankapital
6. Forstå hvilken motivasjon som ligger bak de strategiske valgene

## **Diskusjonsspørsmål**

Under følger et forslag til diskusjonsspørsmål som kan benyttes ved løsningen av caset. Man kan selv velge å kun benytte deler av spørsmålene, eventuelt supplere disse med andre spørsmål.

1. *Hvordan har oljeprissjokket påvirket CCB og bransjen?*
2. *Hvilke egenskaper ved CCB og bransjen før oljeprisfallet har hatt betydning for hvordan CCB ble påvirket av sjokket?*
3. *Hvilke strategiske valg i investeringer i fysisk kapital, FoU og humankapital tok CCB for å tilpasse seg sjokket og hvilken motivasjon ligger bak valgene?*

## **Analyse og svar på diskusjonsspørsmål**

I denne delen presenteres det løsningsmomenter tilknyttet de overnevnte diskusjonsspørsmålene. Dette er kun forslag til hvordan caset kan bli løst. Det finnes ingen korrekt fasit, og andre momenter kan derfor være relevante, selv om de ikke her er nevnt. Det forventes at den som løser caset tar relevante forutsetninger for å svare på diskusjonsspørsmålene, samt begrunner valg av disse.

### ***Hvordan har oljeprissjokket påvirket CCB og bransjen?***

Her forventes det at leseren diskuterer hvordan effektene av oljeprissjokket har påvirket CCB og bransjen. Effektene av et negativt økonomisk sjokk er etterspørselsfall og redusert tilgang til finansiell kapital, endret konkurranselandskap og økt usikkerhet (Lien et al., 2016). Leseren bør være oppmerksom på at effektene av oljeprisfallet for CCB ikke har vært identiske med effektene for bransjen. I tillegg bør leseren inkludere forflytningen av driftsforsyningen fra Ågotnes til Mongstad. Dette kan ikke anses som et økonomisk sjokk,



---

da det ikke påvirket majoriteten av bedriftene i bransjen<sup>3</sup>. Likevel bør det inkluderes i analysen fordi det har hatt en stor innvirkning på CCB. Analyse av både oljeprisfallet og forflytningen av driftsforsyningen vil samlet gi et helhetlig bilde av hvordan og hvorfor CCB omstilte seg og klarte å opprettholde sin konkurransemessige posisjon.

Leseren bør påpeke at det kraftige etterspørselsfallet har ført til ledig kapasitet og sterkere rivalisering i bransjen. Både CCB og bransjen har foretatt masseoppsigelser for å redusere den ledige kapasiteten som oppstod i etterkant av oljeprisfallet. I tillegg har selskapene blitt nødt til å omstille seg i forhold til tjenestene de leverer, og måten de leveres på. Kostnadseffektivisering har fått høy fokus.

Redusert tilgang til finansiering har gjort situasjonen utfordrende for mange aktører i bransjen, men det forventes at leseren poengterer at dette ikke har vært tilfelle for CCB. CCB hadde mindre behov for ekstern finansiering etter oljeprisfallet, blant annet på grunn av færre investeringer i varige driftsmidler. De gangene CCB hadde behov for ekstern finansiell kapital, lot det seg imidlertid realisere. Dette på grunn av et godt og langvarig forhold til banken, samt finansiell sikkerhet gjennom store interne finansielle reserver. Tilgangen til kapital ga CCB finansiell handlingsfrihet til å foreta strategiske investeringer.

Kunder og kreditorer har endret sine preferanser i etterkant av oljeprisfallet, som har ført til et endret konkurranselandskap. Kreditorer har endret sine preferanser til å bli mer risikoaverse. Leseren bør her påpeke at endringer i kreditorenes preferanser har vært fordelaktig for CCB. Dette fordi selskapet anses for å være en solid aktør. CCB kan både vise til sunn balanse og kontrakt med Statoil, en veletablert kunde. Kundene har blitt mer prissensitive og krever samme kvalitet til lavere pris. Dette har gjort at CCB og konkurrentene har måttet forsøke og reforhandle kontrakter, kutte marginer eller legge press over på sine underleverandører for å kunne overleve nedgangstiden.

På grunn av endringer i konkurranselandskapet har bedriftene i bransjen måttet ta et valg om å bli der de er eller reposisjonere seg. For CCB og bransjen har valget om å fortsette å levere

---

<sup>3</sup> Et økonomisk sjokk er en type eksternt sjokk. Et eksternt sjokk defineres som endringer i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd eller en diskontinuitet i den normale konkurransesituasjonen gjennom å ha en positiv eller negativ effekt på majoriteten av bedrifter i et marked. Kilden til bruddet er eksogent gitt for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet (Lien et al., 2016).

gjennom samme posisjon eller ikke, bakgrunn i forventninger om hvor lenge nedgangen kommer til å vare, samt hvordan situasjonen i markedet kommer til å være i etterkant. Oljeprisfallet har altså ført til økt usikkerhet. CCB har avvventet enkelte investeringer i påvente av mer informasjon om forventet avkastning og fremtidig utvikling, som den flytende dokken. På tross av dette har selskapet valgt å reposisjonere seg ved å tilby andre tjenester i en ny posisjon.

For å kunne endre sin posisjon ble CCB nødt til å endre aktivitetene selskapet utførte, fra hovedvekt på forsyningstjenester og riggvedlikehold til opplag og subseattjenester. Endringer i aktiviteter gjorde at CCB måtte foreta endringer i sine ressurser. Selskapet valgte blant annet å gjennomføre oppkjøp av Logiteam, som bidro til å øke kompetansen slik at selskapet kunne levere konkurransedyktige subseattjenester. Disse investeringene ble gjort grunnet en forventning om at endringene i omgivelsene var av mer permanent art.

### ***Hvilke egenskaper ved CCB og bransjen før oljeprisfallet har hatt betydning for hvordan CCB ble påvirket av sjokket?***

Leseren bør forstå at egenskaper ved både bedrift og bransje før oljeprisfallet har hatt betydning for hvordan CCB ble rammet da sjokket inntraff. En sentral egenskap som har gjort CCB mindre sårbar for oljeprissjokket er selskapets solide finansielle posisjon med høye marginer, finansielle reserver og godt forhold til banken. Dette ga selskapet økonomisk handlingsrom som muliggjorde strategiske responser da sjokket inntraff, slik at situasjonen ble mindre utfordrende for CCB. At selskapet viste handlingsvilje, til tross for solid finansiell posisjon som muliggjorde avvventing av situasjonen, bidro også til at selskapet ble mindre negativt påvirket.

På tross av at CCB før oljeprisfallet opererte i en kapitalintensiv bransje med høye etableringsbarrierer, blant annet grunnet krav om store irreversible investeringer ved etablering, valgte et stort antall aktører å etablere seg. Etableringsbarrierene bidro trolig til noe reduksjon i nyetableringer, og reduserte dermed sårbarheten. Høy etableringsandel, før oljeprisfallet, som resulterte i mange konkurrenter delte etterspørselen mellom seg, gjorde derimot selskapet mer sårbart da sjokket inntraff og etterspørselen falt.

Selv om CCB ikke tilbyr varige goder selv, ble selskapet indirekte påvirket av oljeprisfallet på grunn av tjenesteleveranser til kunder som tilbyr varige goder. CCB leverer blant annet

---

vedlikeholdstjenester til riggselskaper. Rigger er varige goder, da de er kostbare og har lang levetid. Da usikkerheten økte som følge av oljeprisfallet, valgte riggeiere å legge rigger i opplag i påvente av bedre markedsforhold. Lavere aktivitet blant riggselskapene førte til betydelig færre vedlikeholdsoppdrag for CCB og bidro dermed til en mer utfordrende situasjon for selskapet.

CCB opererer i en bransje preget av både horisontal og vertikal produkt differensiering. CCB leverer tjenester i det øvre kvalitetssegmentet. I tillegg leverer selskapet tjenester med kortere gjennomføringstid enn konkurrentene, som kundene er villige til å betale noe mer for. Dette fordi redusert leveringstid utgjør store kostnadsbesparelser for kunder som opererer med høye dagrater. Det gjorde CCB mer sårbar da sjokket inntraff og kundene ble mer prissensitive. Dette fordi kundene nå var mindre villige til å betale høyere pris for god kvalitet og kortere gjennomføringstid. Dette fordi kostnadsbesparelsene ved kortere gjennomføringstid ble redusert da oljeprisen falt og dagratene ble redusert. I tillegg bortfalt trolig fortrinnet til CCB med kortere gjennomføringstid, da konkurrenter fikk ledig kapasitet og kunne redusere gjennomføringstiden på sine tjenester.

Det fremkommer imidlertid av caset at CCB klarte å beholde store deler av sin kundemasse, som tyder på lojale kunder. Utfordringen var at disse kundene etterspurte færre tjenester, i tillegg til at de forventet samme kvalitet til lavere pris. Det reduserte CCBs marginer. Selskapet ble på den måten hardere rammet av oljeprisfallet. Om CCB kompenserte for lavere marginer gjennom økt effektivitet vil tilbudet av høykvalitetstjenester imidlertid ikke ha gjort situasjonen mer utfordrende for selskapet.

***Hvilke strategiske valg i investeringer i fysisk kapital, FoU og humankapital tok CCB for å tilpasse seg sjokket og hvilken motivasjon ligger bak valgene?***

CCB har tatt ulike strategiske valg for å respondere på og tilpasse seg oljeprisfallet. Her bør leseren diskutere ulike strategiske valg CCB har gjort tilknyttet investeringer i fysisk kapital, FoU og humankapital. Leseren bør definere hva som inngår i de ulike ressursene, og begrunne disse antagelsene godt. De strategiske valgene kan illustreres ved bruk av investeringsrammeverket til Knudsen og Lien (2014).

*Fysisk kapital*

Fysisk kapital kan gjerne presenteres i to analyser. Leseren kan eksempelvis separere varige driftsmidler i en analyse og kjøp av aksjer i selskaper i en annen, da investeringene i CCB tilknyttet disse ressursene har vært ulike.

Varige driftsmidler omfatter blant annet bygg, tomter, kaier, utstyr, operasjonsarealer og maskiner. På tross av foretatte investeringer i varige driftsmidler etter oljeprissjokket, har mengden gjennomførte investeringer blitt redusert sammenlignet med tidligere år. Dette skjedde hovedsakelig på grunn av etterspørselsfallet. Etterspørselsfallet ga CCB ledig kapasitet som gjorde det mindre attraktivt å investere i mer fysisk kapital. Fall i etterspørsel førte til en reduksjon i intern finansiell kapital, som reduserte selskapets evne til å foreta investeringer i varige driftsmidler. Dette gjorde at investeringene ble noe mer redusert enn om CCBs interne finansielle kapital hadde forblitt uendret.

I tillegg ble kostnaden på ekstern finansiering noe dyrere. I bransjen generelt skyldtes det høyere krav om risikokompensasjon fra kreditorer. CCB opplevde ikke økt krav om risikokompensasjon, da selskapet har et langvarig og solid forhold til banken. Panteverdien på CCBs fysiske investeringer ble imidlertid noe redusert etter oljeprisfallet som følge av at forventet avkastning på investeringene falt. Dette var grunnen til at kostnaden på ekstern kapital ble noe dyrere for CCB. Dette fikk imidlertid minimal betydning for investeringsnivået. CCB reduserte investeringer i varige driftsmidler hovedsakelig på grunn av lavere insentiver til å foreta slike investeringer, og i liten grad på grunn av evne. At CCB bandt opp mindre kapital tilknyttet fysiske investeringer, gjorde at selskapet kunne foreta strategiske investeringer som respons på oljeprisfallet.

Kjøp av aksjer i selskaper økte etter oljeprisfallet. Økningen skyldes hovedsakelig oppkjøpet av Mongstadbase. Fordi Statoil besluttet å flytte driftsforsyningsaktivitet fra CCB på Ågotnes til Mongstadbase på Mongstad, var dette oppkjøpet essensielt for at konsernet skulle beholde sin forsyningsaktivitet. I tillegg til oppkjøpet av Mongstadbase, kjøpte CCB det nyetablerte selskapet Fabtech. Økningen i aksjer i selskaper skyldes hovedsakelig positive forventninger om fremtidig profitt på oppkjøpene. På tross av at Fabtech er et mindre selskap i dag, forventer CCB at det vil kunne ha høy vekst og dermed kunne generere høyere profitt på lengre sikt. Fordi CCB allerede hadde kontrakt med Statoil om levering av

---

tjenester på Mongstad, ble også oppkjøpet av Mongstadbase vurdert til å kunne generere høy avkastning i fremtiden.

At CCBs konkurrenter i større grad opplevde økt kostnad på ekstern finansiering som følge av oljeprissjokket var fordelaktig for CCB. CCB ble en av få aktører i markedet som hadde tilgang til finansiell kapital til å kunne realisere oppkjøp av en slik størrelse. I tillegg bidro trolig den økte kapitalkostnaden hos konkurrentene til at potensielle kjøpere av Mongstadbase ble redusert, som trolig reduserte prisen på oppkjøpet. Oppkjøpene ble også muliggjort fordi CCB selv hadde intern finansiell kapital. At tilgangen til intern kapital ble noe redusert, begrenset imidlertid evnen til å foreta investeringene til en viss grad.

### *FoU*

Investeringene i FoU har totalt sett økt etter oljeprisfallet. CCB foretok strategiske investeringer i FoU for å reposisjonere seg i etterkant av oljeprisfallet. Selskapet opprettet blant annet en forretningsutviklingsavdeling. Etterspørselsfallet gjorde at reallokering av ansatte til FoU ble mer attraktivt. Ansatte tilknyttet drift genererte nå mindre verdi i sine daværende stillinger. Ansatte som ble reallokert til forretningsutviklingsavdelingen ville kunne finne nye måter å skaffe aktivitet til CCB, og derfor generere mer verdi i en slik stilling. En annen investering i FoU var oppkjøpet av Logiteam. Dette var et oppkjøp som ikke dreide seg om fysisk kapital, men om å tilføre CCB ny kompetanse innen subsea. Subsea var en strategisk satsing, og ville være en viktig del av reposisjoneringsen på Ågotnes fra forsyningsbase til fokus på subseavedlikehold.

CCBs tilgang til intern kapital ble redusert som følge av etterspørselsfallet. Kostnaden på ekstern finansiering økte grunnet redusert lånekapasitet tilknyttet varige driftsmidler. For investeringene i FoU har verken redusert tilgang til intern finansiering eller økt kostnad på ekstern finansiering hatt avgjørende negativ betydning. Dette fordi selskapet hadde nok interne finanser, også etter oljeprisfallet, til å dekke den totale kostnaden. Dette gjorde at ekstern finansiering ikke ble nødvendig. Opprettelsen av forretningsutviklingsavdelingen og investering i ny kompetanse gjennom oppkjøpet av Logiteam gjorde at CCB kunne oppnå konkurransefortrinn i etterkant av den økonomiske nedgangsperioden. Siden CCB økte investeringer i FoU i en periode der konkurrenter ikke hadde samme mulighet, kunne CCB oppnå et konkurransefortrinn etter nedgangen. Da FoU tar lang tid å akkumulere, vil de

bedriftene som ikke hadde finansiell mulighet til å foreta slike investeringer, ikke raskt kunne innhente CCBs fortrinn.

### *Humankapital*

CCB investerte i humankapital etter oljeprisfallet ved å reallokere enkelte ansatte til Mongstad, noen til forretningsutviklingsavdelingen og flere til subsea. I tillegg ble det foretatt stillingsendringer tilknyttet basedrift. Dette fordi lavere alternativkostnad på humankapitalen økte insentivene til å benytte ansatte i alternativ anvendelse. Investeringene i humankapital i CCB har imidlertid totalt sett blitt kraftig redusert etter oljeprisfallet, da selskapet valgte å eliminere store deler av arbeidsstokken.

Nedbemanningene skyldtes at gevinsten ved å holde på ansatte var lavere enn kostnadsbesparelsene tilknyttet oppsigelse. Dette hadde årsak i det kraftige etterspørselsfallet. CCB vurderte alternativkostnaden på finansiell kapital til å være for høy og lengden på nedgangen for lang til at det ville lønne seg å holde på ansatte. CCB kunne bruke denne kapitalen på andre områder, som strategiske investeringer i FoU, for å få høyere aktivitet. Samlet sett har ikke redusert tilgang til intern kapital og økt kostnad på ekstern kapital hatt betydning for investeringene i humankapital. Kostnaden på ekstern finansiering har steget grunnet redusert lånekapasitet tilknyttet varige driftsmidler. Dette ville gjort det mer utfordrende for CCB å skaffe ekstern finansiering om det hadde oppstått behov for det. Redusert intern finansiering har ikke påvirket investeringer i humankapital da CCB hadde nok interne finanser, også etter oljeprisfallet, til å dekke investeringene i humankapital.

## **Forberedelser og bakgrunnsinformasjon**

For løsningen av forretningscasen vil det vil være viktig at leseren har nødvendig kompetanse innenfor de aktuelle teoriene i strategi- og finansfeltene. Det har derfor blitt utarbeidet en liste over faglitteratur som vil være relevant i forarbeidet til løsningen av casen:

### Teori om eksterne sjokk:

- Lien, L. B., Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken* [Kapittel 10]. Bergen: Fagbokforlaget.

Investeringsrammeverk:

- Knudsen, E. S. & Lien, L. B. (2014). Investments in Recessions *Finance and Strategy* (nr. 31, s. 3-36): Emerald Group Publishing Limited.

Humankapitalinvesteringer:

- Knudsen, E. S. & Lien, L. B. (2015). Hire, Fire, or Train: Innovation and Human Capital Responses to Recessions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 313-330.

Egenskaper ved bedrift og bransje som har betydning for påvirkning av økonomiske sjokk:

- Knudsen, E. S. (2011). Shadows of trouble: The effect of pre-recession characteristics on the severity of recession impact. *SNF Working Paper No 19/11*.

I tillegg finnes det anbefalt litteratur som kan benyttes om leseren ønsker å gå mer i dybden. Det vil også være aktuelt for leseren å lese disse kildene om vedkommende ikke har tilstrekkelig kompetanse innenfor strategi fra før:

Prestasjonsforskjeller mellom bransjer:

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [Kapittel 1]. New York: The Free Press.

Prestasjonsforskjeller innad i bransjer:

- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

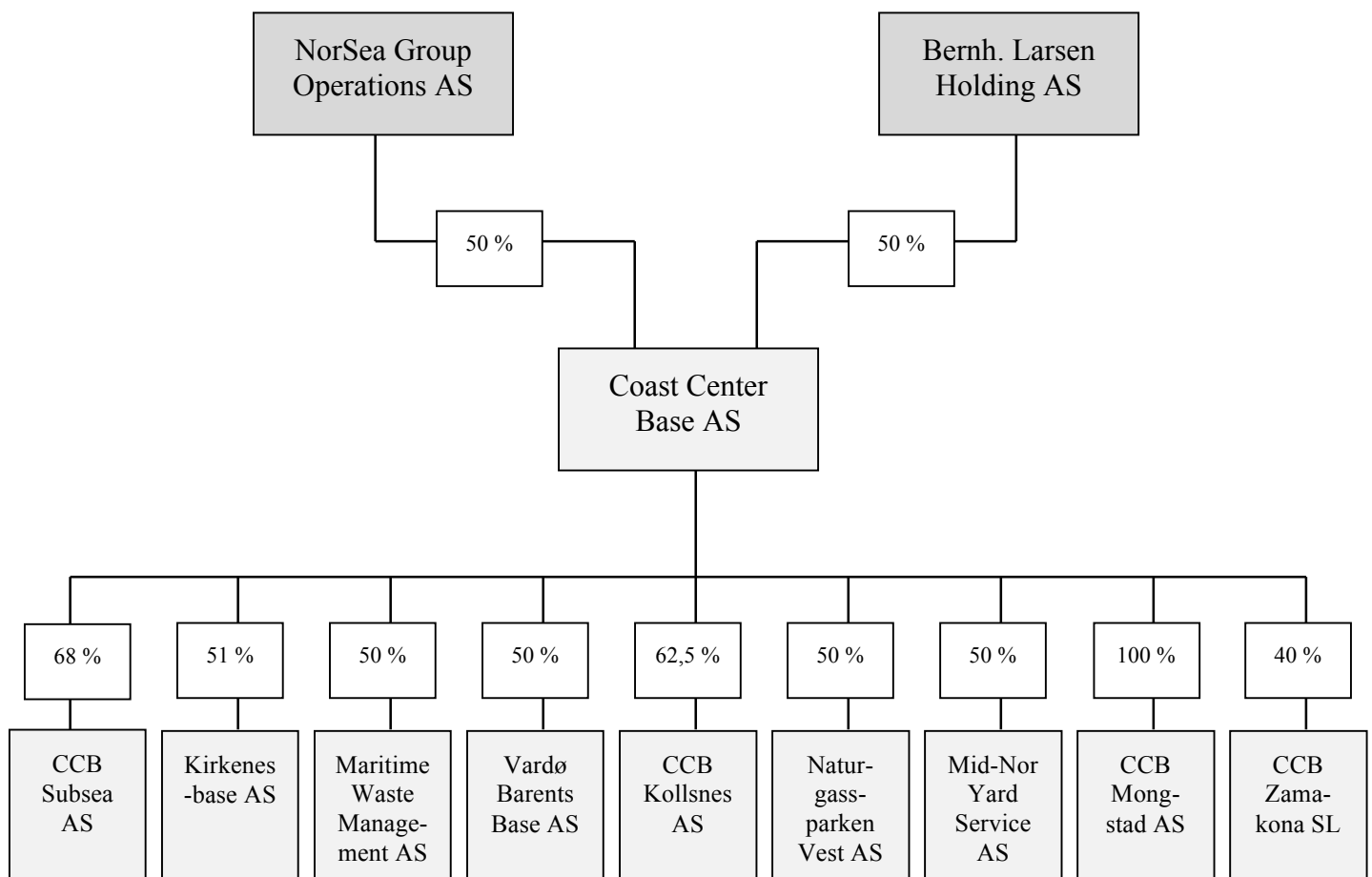
Spillteori:

- Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi - eksempler på anvendt mikroøkonomi* (2 utg.) [Kapittel 2]. Bergen: Fagbokforlaget.

Caset er utarbeidet i forbindelse med en masterutredning ved Norges Handelshøyskole skrevet for forskningssenteret S T O P (Center For Strategy, Organization and Performance), som er tilknyttet institutt for strategi og ledelse. Den ble skrevet fra august til desember 2016 i tett samarbeid med veiledere og CCB. Da masterutredningen ble skrevet var bransjen preget av oljeprisfallet fra 2014. Situasjonen i bransjen var generelt utfordrende og preget av omstillinger og masseoppsigelser. Siden caset ble skrevet kun to år etter at oljeprisfallet fant sted, fokuseres det kun på kortsiktige konsekvenser.

## Vedlegg 5: Casevedlegg

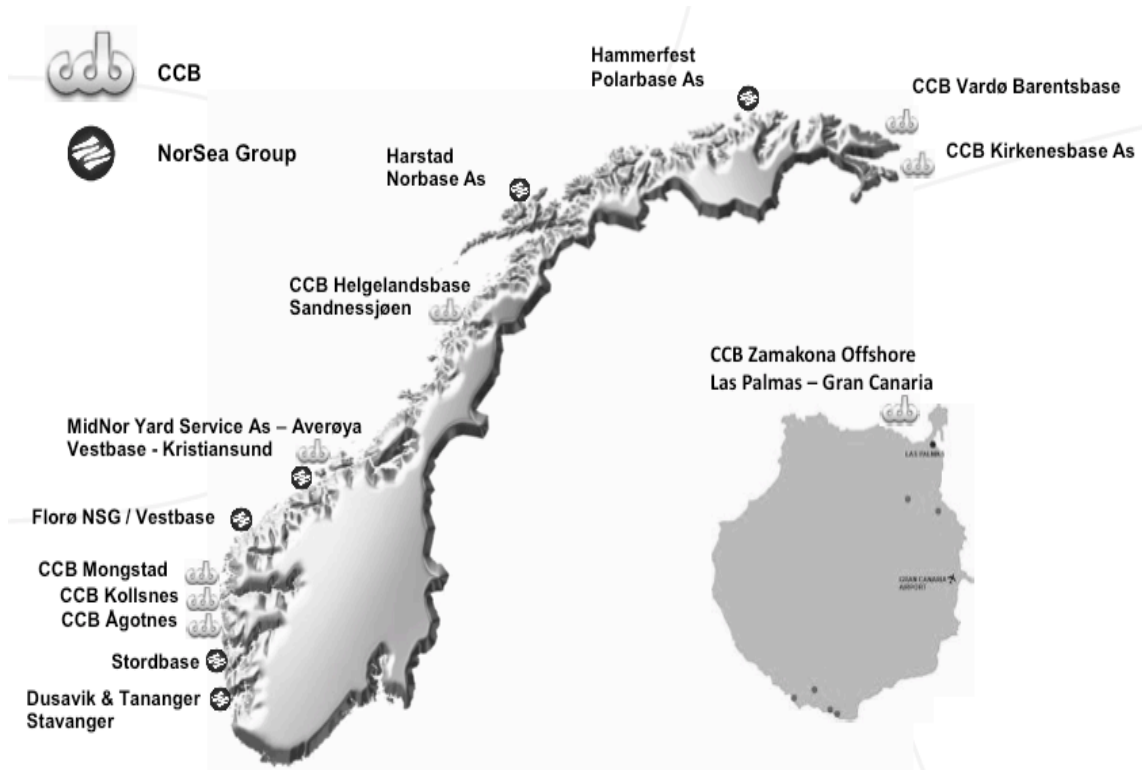
### Casevedlegg 1: Organisasjonskart for konsernet CCB AS





## Vedlegg 5: Casevedlegg

### Casevedlegg 2: Oversikt over lokasjonene til CCB og NorSea Group



## Vedlegg 5: Casevedlegg

### Casevedlegg 3: Kundesegmenter til konsernet CCB

Segment	Beskrivelse
<b>Oljeselskap</b>	<p><i>Olje- og gasselskaper med operatørstatus på norsk sektor</i></p> <p>CCB skal levere logistikk-løsninger, eiendom og andre relaterte tjenester for forsyning av produksjonsplattformer og rigger. Operatører er førsteprioritetskunder og hovedpårdriver for aktiviteter. De tiltrekker seg andre aktører og leietakere.</p>
<b>Subsea- og vindkontraktør</b>	<p><i>Entreprenørselskaper som bygger ut felt og installasjoner og subsea og vindparker</i></p> <p>CCB leverer logistikk-tjenester for mob/demob, tungløft, store prosjekter, etc. med personell og fasiliteter (kontor, lager, verksted). Stort potensial for økning i arbeidsomfang og volum.</p>
<b>Subseasystem-leverandør</b>	<p><i>Utvikler og leverer subseainstallasjoner og tilhørende systemer</i></p> <p>CCB tilbyr eiendomsfasiliteter, logistikk- og vedlikeholdstjenester for aktiviteter knyttet til subseautstyr og integrerte systemer. Stort vekstpotensial.</p>
<b>Bulk og fuelselskap</b>	<p><i>Leverer borevekser, sement, kjemikalier og fuel, og håndterer borekaks og returmud for operatører og boreselskaper</i></p> <p>CCB eier tanker, infrastruktur og base- og logistikk-tjenester. Stort vekstpotensial med stort fokus på HMS.</p>
<b>Andre serviceselskap</b>	<p><i>Andre typer serviceselskaper i offshoreindustrien</i></p> <p>CCB tilbyr eiendomsfasiliteter, infrastruktur og base- og logistikk-tjenester for å støtte deres aktiviteter. Mange disipliner og kunder. Viktige roller når en vil bygge komplette og konkurransedyktige klynger.</p>
<b>Rigg og fartøyeiere</b>	<p><i>Redere, riggoperatører, manageres og fartøyer</i></p> <p>CCB har rollen som prosjektleder for vedlikehold- og modifikasjonsprosjekter ved basene og klassing, samt mob/demob av utstyr.</p>
<b>Flo og havbruk</b>	<p><i>Forsvaret og havbruk</i></p> <p>CCB ivaretar WILNORs forpliktelser opp mot Forsvaret ved være baser langs kysten. CCB fasiliteter og utfører sammenstilling, vedlikehold, rengjøring, lagring, og lignende for havbruks-selskapene.</p>

## Vedlegg 5: Casevedlegg

*Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015  
(tall i hele tusen)*

<b>DRIFTSINNEKTER</b>	<b>Noter</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>OG</b>						
<b>DRIFTSKOSTNADER</b>						
Salgsinntekter		616 734	1 935 334	732 628	1 056 036	559 594
Andre inntekter		0	0	0	0	0
Sum driftsinntekter		616 734	1 935 334	732 628	1 056 036	559 594
Varekostnader		317 148	1 319 297	325 806	579 478	290 513
Lønnskostnader m.m	2	155 378	197 127	204 212	223 064	165 347
Ordinære av- og nedskrivninger	5	22 610	26 933	32 322	33 322	33 142
Annen driftskostnad	2	37 561	110 493	58 029	55 192	38 111
Sum driftskostnader		532 696	1 653 851	620 369	891 056	527 113
<b>Driftsresultat</b>		<b>84 038</b>	<b>281 483</b>	<b>112 260</b>	<b>164 980</b>	<b>32 481</b>
<b>FINANSINNEKTER</b>						
<b>OG</b>						
<b>FINANSKOSTNADER</b>						
Inntekt på investering i datterselskap		0	1 177	0	0	0
Inntekt fra investering i tilknyttet selskap		3 000	0	2 000	2 500	4 000
Renteinntekt fra foretak i samme konsern		191	145	92	211	45
Renteinntekter		491	933	2 083	1 596	697
Andre finansinntekter		0	0	967	104	2
Gevinst fra avgang finansielle anleggsmidler		0	0	0	22 993	0
Nedskrivning av aksjer i datterselskaper		-3 650	-3 400	-2 249	-1 250	-340
Rentekostnader		-3 227	-4 776	-5 807	-4 835	-5 995
Annen finanskostnad		-382	-360	-125	-880	-281
Netto finansresultat		-3 577	-6 281	-3 039	20 439	-1 873
<b>Ordinært resultat før skattekostnad</b>		<b>80 460</b>	<b>275 201</b>	<b>109 221</b>	<b>185 419</b>	<b>30 608</b>
<b>Skattekostnad på ordinært resultat</b>		<b>-23 032</b>	<b>-77 943</b>	<b>-31 005</b>	<b>-43 908</b>	<b>-6 923</b>
<b>Ordinært resultat</b>		<b>57 428</b>	<b>197 258</b>	<b>78 215</b>	<b>141 511</b>	<b>23 685</b>
<b>OVERFØRINGER</b>						
Avsatt til annen egenkapital		12 428	47 258	0	91 511	3 685
Overført til annen egenkapital		0	0	58 792	0	0
Foreslått utbytte		45 000	150 000	137 007	50 000	20 000
Sum overført		57 429	197 258	78 215	141 511	23 685

## Vedlegg 5: Casevedlegg

*Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015*

*(tall i hele tusen)*

<b>EIENDELER</b>	<b>Noter</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Anleggsmidler</b>						
<b>Immaterielle eiendeler</b>						
Konsesjoner, patenter, lisenser, varemerker o.l		0	120	120	0	0
Utsatt skattefordel		0	11 836	0	0	0
Goodwill m.m		0	0	0	0	0
Sum immaterielle eiendeler		0	11955	120	0	0
<b>Varige driftsmidler</b>						
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	15 855	8 626	26 634	5 078	3 260
Maskiner og anlegg	5	114 164	171 048	171 895	187 755	165 932
Driftsløsøre, inventar, verktøy, kontormaskiner og lignende	5	5 240	6 665	5 118	4 589	2 346
Sum varige driftsmidler		135 259	186 339	203 647	197 421	171 537
<b>Finansielle anleggsmidler</b>						
Aksjer i datterselskaper		56 204	90 592	100 849	15 489	161 787
Aksjer i tilknyttet selskap		7 956	6 556	4 390	5 390	5 050
Lån til foretak i samme konsern		11 776	1 624	15 140	2 207	0
Investeringer i aksjer og andeler		564	564	539	539	539
Andre langsiktige fordringer		37	37	37	0	0
Pensjonsmidler		3 854	2 393	1 902	430	0
Sum finansielle anleggsmidler		80 391	101 766	122 858	24 055	167 376
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>215 650</b>	<b>300 060</b>	<b>326 625</b>	<b>221 476</b>	<b>338 913</b>
<b>Omløpsmidler</b>						
<b>Beholdninger</b>		548	577	646	324	329
<b>Fordringer</b>						
Kundefordringer		182 590	261 110	178 041	122 622	126 741
Lån til foretak i samme konsern		0	0	0	0	2 251
Andre kortsiktige fordringer		79 196	238 852	55 722	53 268	8 220
Sum fordringer		261 786	499 962	233 763	175 890	137 212
<b>Bankinnskudd, kontakter o.l.</b>		30 119	297 239	42 819	164 139	77 554
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>292 453</b>	<b>797 778</b>	<b>277 228</b>	<b>340 352</b>	<b>215 096</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>508 103</b>	<b>1 097 838</b>	<b>603 853</b>	<b>561 828</b>	<b>554 008</b>

## Vedlegg 5: Casevedlegg

*Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015  
(tall i hele tusen)*

<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Egenkapital</b>					
Aksjekapital	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Overkurs	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Sum innskutt egenkapital	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<b>Opptjent egenkapital</b>					
Annen egenkapital	106 679	153 937	95 145	163 663	167 348
Sum opptjent egenkapital	106 679	153 937	95 145	163 663	167 348
<b>Sum egenkapital</b>	<b>126 679</b>	<b>173 937</b>	<b>115 145</b>	<b>183 663</b>	<b>187 348</b>
<b>Gjeld</b>					
<b>Avsetning for forpliktelser</b>					
Pensjonsforpliktelser	2 026	1 862	1 690	1 999	8 591
Utsatt skatt	3 303	0	2 443	8 180	7 197
Sum avsetning for forpliktelser	5 329	1 862	4 133	10 179	15 788
<b>Annen langsiktig gjeld</b>					
Gjeld til kredittinstitusjoner	47 950	91 375	100 787	80 431	156 834
Øvrig langsiktig gjeld	17 988	38 140	28 357	25 863	16 256
Sum annen langsiktig gjeld	65 938	129 516	129 144	106 294	173 090
<b>Kortsiktig gjeld</b>					
Gjeld til kredittinstitusjoner	12 173	0	0	0	0
Leverandørgjeld	131 262	213 696	71 269	57 971	53 172
Betalbar skatt	21 432	93 082	16 727	38 171	7 906
Skyldig offentlige avgifter	9 348	12 552	11 191	10 322	18 380
Foreslått utbytte	45 000	150 000	137 007	50 000	20 000
Annen kortsiktig gjeld	90 951	323 193	119 237	105 227	78 324
Sum kortsiktig gjeld	310 158	792 524	355 431	261 692	177 783
<b>Sum gjeld</b>	<b>381 424</b>	<b>923 901</b>	<b>488 707</b>	<b>378 165</b>	<b>366 660</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>508 103</b>	<b>1 097 838</b>	<b>603 853</b>	<b>561 828</b>	<b>554 008</b>

## Vedlegg 5: Casevedlegg

### Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015

(tall i hele tusen)

Noter til regnskap 2015: Note 2 – Lønnskostnad, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.

Lønnskostnad	Morselskap		Konsern	
	2015	2014	2015	2014
Lønn	123 572	169 689	202 090	176 689
Folketrygd	16 562	30 076	28 410	30 440
Pensjonskostnader	20 860	17 820	25 206	18 180
Andre ytelser	4 353	5 479	9 008	5 882
<b>Sum</b>	<b>165 347</b>	<b>223 064</b>	<b>264 714</b>	<b>231 193</b>
Antall årsverk sysselsatt i regnskapsåret	171	221	308	228

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styret
Lønn	2 703	475
Pensjon	1 331	0
Annen godtgjørelse	172	0

Administrerende direktør har i tillegg til ordinær fastlønn inngått avtale om variabel lønn. Avtalen tilsier at det kan utbetales variabel lønn på inntil 40 % av den faste årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetalt lønn og bonus foretatt i 2015 er inkludert i oversikten over. Det avsettes i tillegg bonus med inntil 25 % av fast årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling skjer tidligst fra 2016.

Sluttvederlag ved fratredelse av andre grunner enn mislighold eller forsømmelse av plikter utbetales i form av et beløp som tilsvarer 1,75 årslønn.

Administrerende direktør er medlem av selskapets kollektive pensjonsordning. Det samme gjelder ansattes representant i styret. Administrerende direktør har i tillegg rett til pensjon over drift for lønn over 12G.

Noter til regnskap 2015: Note 5 – Varige driftsmidler

Morselskap	Tomter	Kaier, uteanlegg, bygninger og påkostning grunn	Maskiner, driftsutstyr og biler	Inventar, kontor- og datautstyr	Sum
Anskaffelseskost per 1.1	3 071	24 366	325 566	16 513	369 516
Tilgang kjøpte driftsmidler	0	47	7 205	651	7 903
Avgang	0	0	2 169	959	3 128
Anskaffelseskost pr. 31.12	3 071	24 413	330 602	16 205	374 291
Akkumulerte avskrivn. pr. 1.1	0	22 359	137 811	11 924	172 094
Akk. avskr. pr. 31.12	0	24 224	164 670	13 859	202 753
<b>Bokført verdi pr. 31.12</b>	<b>3 071</b>	<b>189</b>	<b>165 932</b>	<b>2 346</b>	<b>171 537</b>
Årets avskrivninger	0	1 865	29 024	2 253	33 142
Balanseførte leieavtaler inkl. i bokført verdi	0	0	25 528	0	25 528
Årlig leie av baseanlegg	0	0	120 799	0	120 799
Økonomisk levetid		3-33 år	4-15 år	2-5 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	

## Vedlegg 5: Casevedlegg

*Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015  
(tall i hele tusen)*

*Noter til regnskap 2014: Note 2 – Lønnskostnad, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.*

Lønnskostnad	Morselskap		Konsern	
	2014	2013	2014	2013
Lønn	169 689	158 249	176 689	191 692
Folketrygd	30 076	26 530	30 440	28 436
Pensjonskostnader	17 820	13 587	18 180	15 186
Andre ytelser	5 479	5 846	5 882	7 439
<b>Sum</b>	<b>223 064</b>	<b>204 212</b>	<b>231 193</b>	<b>242 755</b>
Antall årsverk sysselsatt i regnskapsåret	221	220	222	269

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styret
Lønn	2 333	500
Pensjon	1 078	0
Annen godtgjørelse	194	0

Administrerende direktør har i tillegg til ordinær fastlønn inngått avtale om variabel lønn. Avtalen tilsier at det kan utbetales variabel lønn på inntil 40 % av den faste årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetalt lønn og bonus foretatt i 2014 er inkludert i oversikten over. Det avsettes i tillegg bonus med inntil 25 % av fast årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling skjer tidligst fra 2015.

Sluttvederlag ved fratredelse av andre grunner enn mislighold eller forsømmelse av plikter utbetales i form av et beløp som tilsvarer 1,75 årslønn.

Administrerende direktør er medlem av selskapets kollektive pensjonsordning. Det samme gjelder ansattes representant i styret. Administrerende direktør har i tillegg rett til pensjon over drift for lønn over 12G.

*Noter til regnskap 2014: Note 5 – Varige driftsmidler*

Morselskap	Tomter	Kaier, uteanlegg, bygninger og påkostning grunn	Maskiner, driftsutstyr og biler	Inventar, kontor- og datautstyr	Sum
Anskaffelseskost per 1.1	3 071	23 899	317 839	16 585	361 394
Tilgang kjøpte driftsmidler	0	598	28 822	1 919	31 339
Avgang	0	131	21 095	1 991	23 217
Anskaffelseskost pr. 31.12	3 071	24 366	325 566	16 513	369 516
Akkumulerte avskrivn. pr. 1.1	0	18 503	127 777	11 467	157 747
Akk. avskr. pr. 31.12	0	22 359	137 811	11 924	172 094
<b>Bokført verdi pr. 31.12</b>	<b>3 071</b>	<b>2 007</b>	<b>187 755</b>	<b>4 589</b>	<b>197 421</b>
Årets avskrivninger	0	4 123	26 742	2457	33 222
Balanseførte leieavtaler inkl. i bokført verdi	0	0	34 511	0	34 511
Årlig leie av baseanlegg	0	0	102 984	0	102 984
Økonomisk levetid		3-33 år	3-20 år	3-10 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	

## Vedlegg 5: Casevedlegg

### Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015

(tall i hele tusen)

Noter til regnskap 2013: Note 2 – Lønnskostnad, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.

Lønnskostnad	Morselskap		Konsern	
	2013	2012	2013	2012
Lønn	158 249	151 238	191 692	180 731
Folketrygd	26 530	26 122	28 436	27 800
Pensjonskostnader	13 587	14 144	15 186	15 369
Andre ytelser	5 846	5 624	7 439	7 377
<b>Sum</b>	<b>204 212</b>	<b>197 127</b>	<b>242 755</b>	<b>231 277</b>
Antall årsverk sysselsatt i regnskapsåret	220	209	269	261

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styret
Lønn	2 487	482
Pensjon	753	0
Annen godtgjørelse	197	0

Administrerende direktør har i tillegg til ordinær fastlønn inngått avtale om variabel lønn. Avtalen tilsier at det kan utbetales variabel lønn på inntil 40 % av den faste årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling foretatt i 2013 er inkludert i oversikten over. Det avsettes i tillegg bonus med inntil 25 % av fast årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling skjer tidligst fra 2014.

Sluttvederlag ved fratredelse av andre grunner enn mislighold eller forsømmelse av plikter utbetales i form av et beløp som tilsvarer 1,75 årslønn.

Administrerende direktør er medlem av selskapets kollektive pensjonsordning. Det samme gjelder ansattes representant i styret. Administrerende direktør har i tillegg rett til pensjon over drift for lønn over 12G.

Noter til regnskap 2013: Note 5 – Varige driftsmidler

Morselskap	Tomter	Kaier, uteanlegg, bygninger og påkostning grunn	Inventar, kontor- og datautstyr	Maskiner, driftsutstyr og biler	Sum
Anskaffelseskost per 1.1	1 650	22 022	15 746	280 013	319 431
Tilgang kjøpte driftsmidler	1421	20 088	844	28 780	51 133
Overført fra anlegg under utførelse	0	0	0	0	0
Avgang	0	44	5	9 121	9 170
Anskaffelseskost pr. 31.12	3 071	42 066	16 585	299 672	361 394
Akkumulerte avskrivn. pr. 1.1	0	15 046	9 081	108 685	132 812
Akk. avskr. pr. 31.12	0	18 503	11 467	127 777	157 747
<b>Bokført verdi pr. 31.12</b>	<b>3 071</b>	<b>23 563</b>	<b>5 118</b>	<b>171 895</b>	<b>203 647</b>
Årets avskrivninger	0	3 479	2 389	26 454	32 322
Balanseførte leieavtaler inkl. i bokført verdi	0	0	0	37 274	37 274
Årlig leie av baseanlegg	0	0	0	91 064	91 064
Økonomisk levetid		5-33 år	2-4 år	4-15 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	



## Vedlegg 5: Casevedlegg

*Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015  
(tall i hele tusen)*

*Noter til regnskap 2012: Note 2 – Lønnskostnad, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.*

Lønnskostnad	Morselskap		Konsern	
	2012	2011	2012	2011
Lønn	151 238	120 530	180 731	144 674
Folketrygd	26 122	20 997	27 800	22 485
Pensjonskostnader	14 144	9 463	15 369	10 928
Andre ytelser	5 624	4 388	7 377	6 264
<b>Sum</b>	<b>197 127</b>	<b>155 378</b>	<b>231 277</b>	<b>184 351</b>
Antall årsverk sysselsatt i regnskapsåret	209	181	261	223

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styret
Lønn	2 098	304
Annen godtgjørelse	186	0

Administrerende direktør har i tillegg til ordinær fastlønn inngått avtale om variabel lønn. Avtalen tilsier at det kan utbetales variabel lønn på inntil 40 % av den faste årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling foretatt i 2011 er inkludert i oversikten over. Det avsettes i tillegg bonus med inntil 25 % av fast årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling skjer tidligst fra 2014 eller tidligere ved fratredelse av stilling.

Sluttvederlag ved fratredelse av andre grunner enn mislighold eller forsømmelse av plikter utbetales i form av et beløp som tilsvarer 1,5 årslønn.

Administrerende direktør er medlem av selskapets kollektive pensjonsordning. Det samme gjelder ansattes representant i styret. Administrerende direktør har i tillegg rett til pensjon over drift for lønn over 12G.

*Noter til regnskap 2012: Note 5 – Varige driftsmidler*

Morselskap	Tomter	Kaier, uteanlegg, bygninger og påkostning grunn	Inventar, kontor- og datautstyr	Maskiner, driftsutstyr og biler	Sum
Anskaffelseskost per 1.1	660	27 196	12 200	201 225	241 281
Tilgang kjøpte driftsmidler	990	8 941	3 546	64 596	78 073
Overført fra anlegg under utførelse	0	-14 003	0	14 003	0
Avgang	0	112	0	91	203
<b>Anskaffelseskost pr. 31.12</b>	<b>1 650</b>	<b>22 022</b>	<b>15 746</b>	<b>279 733</b>	<b>319 151</b>
Akkumulerte avskrivn. pr. 1.1	0	12 001	6 959	87 061	106 021
Akk. avskr. pr. 31.12	0	15 046	9 081	108 685	132 812
<b>Bokført verdi pr. 31.12</b>	<b>1 650</b>	<b>6 976</b>	<b>6 665</b>	<b>171 048</b>	<b>186 339</b>
Årets avskrivninger	0	3 187	2 122	21 623	26 933
Balanseførte leieavtaler inkl. i bokført verdi	0	0	0	45 361	45 361
Årlig leie av baseanlegg	0	0	0	63 751	63 751
Økonomisk levetid		5-33 år	2-4 år	4-15 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	

## Vedlegg 5: Casevedlegg

### Casevedlegg 4: Resultatregnskap, balanse og relevante noter for CCB fra 2011 til 2015

(tall i hele tusen)

Noter til regnskap 2011: Note 2 – Lønnskostnad, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.

Lønnskostnad	Morselskap		Konsern	
	2011	2010	2011	2010
Lønn	120 530	103 939	144 674	127 882
Folketrygd	20 997	18 169	22 485	19 437
Pensjonskostnader	9 463	7 695	10 928	8 503
Andre ytelser	4 388	4 390	6 264	5 803
Sum	155 378	134 193	184 351	161 625
Antall årsverk sysselsatt i regnskapsåret	181	174	223	217

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styret
Lønn	1 893	308
Pensjonskostnader	481	0
Annen godtgjørelse	195	0

Administrerende direktør har i tillegg til ordinær fastlønn inngått avtale om variabel lønn. Avtalen tilsier at det kan utbetales variabel lønn på inntil 40 % av den faste årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling foretatt i 2011 er inkludert i oversikten over. Det avsettes i tillegg bonus med inntil 25 % av fast årslønn under forutsetning av at gitte resultatmål oppnås. Utbetaling skjer tidligst fra 2013 eller tidligere ved fratredelse av stilling.

Sluttvederlag ved fratredelse av andre grunner enn mislighold eller forsømmelse av plikter utbetales i form av et beløp som tilsvarer 1,5 årslønn.

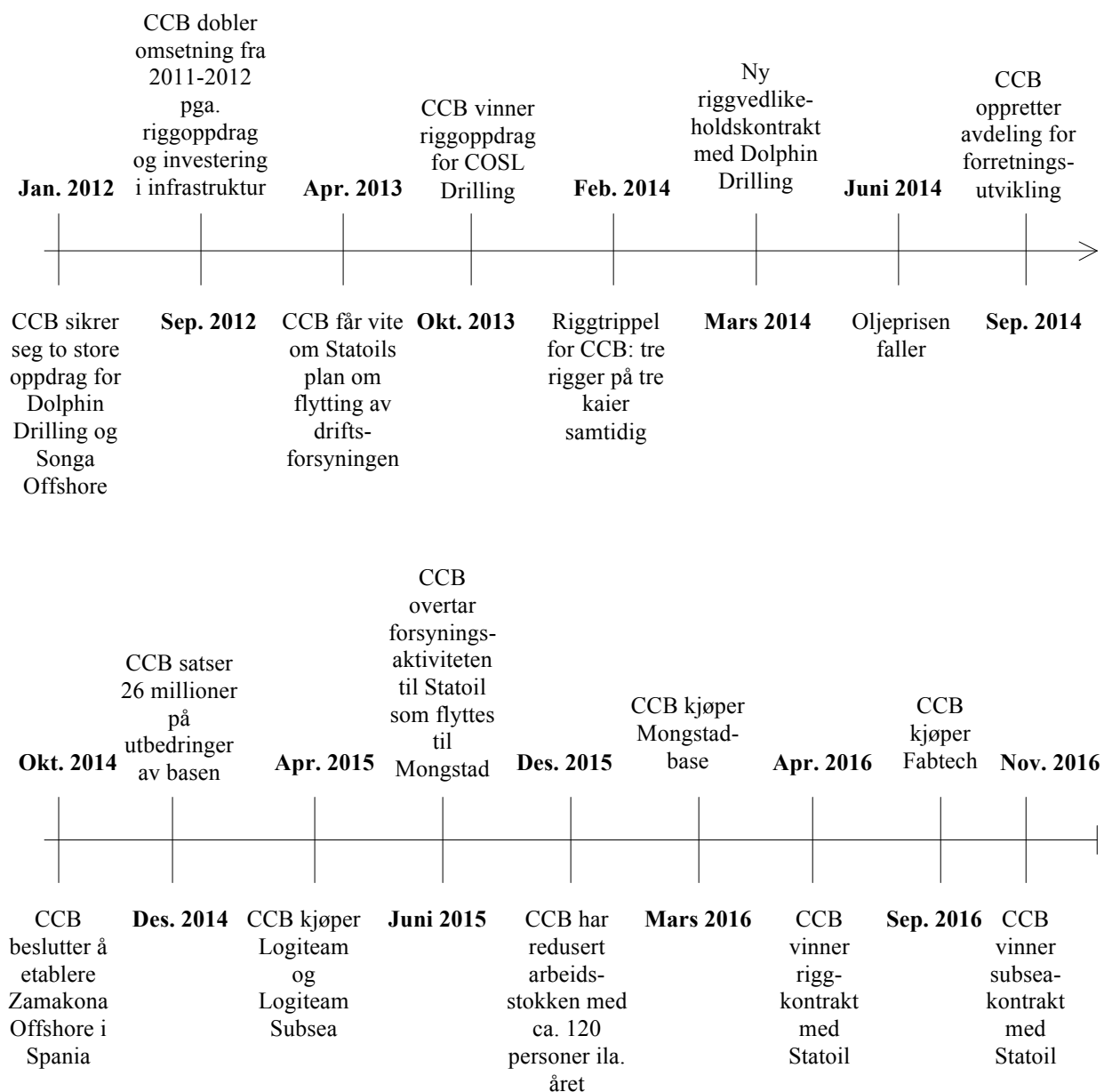
Administrerende direktør er medlem av selskapets kollektive pensjonsordning. Det samme gjelder ansattes representant i styret. Administrerende direktør har i tillegg rett til pensjon over drift for lønn over 12G.

Noter til regnskap 2011: Note 5 – Varige driftsmidler

Morselskap	Tomter	Kaier, uteanlegg, bygninger og påkostning grunn	Inventar, kontor- og datautstyr	Maskiner, driftsutstyr og biler	Sum
Anskaffelseskost per 1.1	150	17 185	9 008	183 415	189 000
Tilgang kjøpte driftsmidler	510	10 011	3 192	18 370	32 083
Avgang	0	0	0	280	280
Anskaffelseskost pr. 31.12	660	27 196	12 200	201 505	241 561
Akkumulerte avskrivn. pr. 1.1	0	8 988	5 272	69 712	83 972
Akk. avskr. pr. 31.12	0	12 001	6 959	87 341	106 301
<b>Bokført verdi pr. 31.12</b>	<b>660</b>	<b>15 195</b>	<b>5 240</b>	<b>114 164</b>	<b>135 259</b>
Årets avskrivninger	0	3 013	1 687	17 909	22 610
Balanseførte leieavtaler inkl. i bokført verdi	0	0	0	24 311	24 311
Årlig leie av baseanlegg	0	0	0	62 999	62 999
Økonomisk levetid		5-33 år	2-4 år	4-15 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	

## Vedlegg 5: Casevedlegg

### Casevedlegg 5: Oversikt over viktig hendelser fra 2012 til 2016



## Vedlegg 5: Casevedlegg

*Casevedlegg 6: Oversikt over utviklingen i oljeprisen fra 01.01.11 til 13.12.16*

