

Bacheloroppgave

TS301011

Konsekvenser av oljeprisutviklingen

Kandidatnummer: 1019

Totalt antall sider inkludert forsiden: 48

Innlevert Ålesund, 15.12.15

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. **Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.**

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§30 og 31.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens studieforskrift §30	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Odd Harald Karlsen

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten ([Åndsverkloven §2](#)).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiÅ med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Ålesund en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. [Jfr. Offl. §13/Fvl. §13](#))

Dato: 14.12.15

Konsekvenser av oljeprisutviklingen

Hvordan har oljeprisutviklingen påvirket utviklingen av Vestbase AS?



Hovedoppgave ved Shipping Management studiet ved Høgskolen i Ålesund Høst 2015

Forord

Denne hovedoppgaven er skrevet som en del av bachelorstudiet i Shipping Management ved Høgskolen i Ålesund.

Jeg har vært i kontakt med flere hjelpelige personer under arbeidet med oppgaven. Jeg vil begynne med å takke min veileder, Odd Harald Karlsen, for god hjelp og veiledning underveis.

Videre vil jeg takke markedssjef ved Vestbase AS, Ture Haugen for å ha tatt seg tid til å svare på flere mailer, og gitt meg informasjon jeg har vært avhengig av for å besvare oppgaven.

Sist, men så absolutt ikke minst vil jeg rette en stor takk til administrerende direktør ved Vestbase AS, Alf Dahl for all tid han har brukt i forbindelse med oppgaven. Hans intervju har vært av stor betydning for oppgaven min, både når det kommer til resultat og motivasjon.

Ålesund, desember 2015

Sammendrag

I første del av oppgaven tar jeg for meg metoder som er brukt til å løse min problemstilling:

”Hvordan har oljeprisutvikling påvirket utviklingen av Vestbase AS?”

Jeg har valgt å bruke kvalitativt intervju for å kunne få frem en nyansert beskrivelse av den situasjonen som intervjupersonen befinner seg i. Intervjuet har foregått over mail og telefon noe som gjør at man mister en vesentlig kommunikasjonsfaktor, nemlig kroppsspråk. Dette kan ha ført til misforståelser. Et møte ansikt- til ansikt lot seg dessverre ikke gjøre.

Oppgaven begrenser seg til hvordan oljeprisutviklingen har påvirket Vestbase AS som organisasjon fra juni 2014 frem til i dag. I kapittel tre har jeg lagt ved relevant teori som er vesentlig for å løse oppgaven på en god måte.

I analysedelen har jeg kartlagt Vestbases styrker og svakheter, samt muligheter og trusler. Da deres primærkunder er offshore kunder er det ikke overraskende at Vestbase blir berørt av den lave oljeprisen som nå preger markedet. Det er en utfordrende tid for basen og det er alltid en viss risiko når man må gjøre endringer. Likevel er omstilling helt nødvendig for å kunne møte utfordringer i et globalisert arbeidsliv.

Jeg vil i oppgaven gå nærmere inn på hvordan Vestbase takler de omstillingene som er nødvendig for å holde seg lønnsomme. Hvilke konsekvenser den lave oljeprisen har for organisasjonen, og eventuelle nye muligheter.

Innholdsliste

1 VALG AV OPPGAVE	9
1.1 PROBLEMSTILLING	9
1.2 BEGRENSNING AV OPPGAVE	9
1.3 VURDERING AV KILDER.....	9
1.3 STRUKTUR I OPPGAVEN	10
2 METODE	11
3 TEORI	12
3.1 OLJEPRISUTVIKLINGEN 2014-2015	12
3.1 OPEC- ORGANISASJONEN AV PETROLEUMSEKSPORTERENDE LAND	16
3.2 HØYE KOSTNADER	16
3.3 ENDRING I ORGANISASJONER.....	17
3.3.1 PLANLAGT OG HIERARKISK STYRT ENDRING.....	18
3.3.2 BEHOV FOR ENDRING	19
3.3.3 MOTSTAND MOT ENDRING	20
3.3.4 HVORDAN HÅNDTERE MOTSTAND MOT ENDRING.....	20
3.3.5 STRATEGIER FOR ENDRING	21
3.4 STRATEGISKE ALLIANSER.....	23
3.5 MARKEDSSEGMENTERING.....	23
3.6 SOFT- ANALYSE.....	25
4 VESTBASE AS	27
4.1 EIERFORHOLD.....	28
4.2 KUNDEGRUPPER.....	29
4.3 VESTBASE AVERØY.....	29
4.4 ADMINISTRERENDE DIREKTØR- ALF DAHL.....	30
5 ANALYSER.....	31
5.1 INTERN ANALYSE, STYRKER OG SVAKHETER.....	31
5.1.2 GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN.....	31
5.1.3 RESULTAT.....	32
5.1.3.1 <i>Bedriftens omdømme.....</i>	33
5.1.3.2 <i>Kundetilfredshet, kundelojalitet og tjenestekvalitet.....</i>	33
5.1.3.3 <i>Prissetting</i>	34
5.1.3.4 <i>Kapitaltilgang og økonomisk stabilitet</i>	34
5.1.3.5 <i>Dyktige og engasjerte ansatte.....</i>	34
5.1.3.6 <i>Visjonære og dyktige ledere.....</i>	35
5.1.3.7 <i>Fleksibel og tilpassningsdyktig organisasjon.....</i>	35
5.1.3.8 <i>De viktigste funnene i den interne analysen</i>	35
5.1.4 EKSTERN ANALYSE.....	36
5.1.4.1 <i>Trusler</i>	36
5.1.4.2 <i>Muligheter.....</i>	36
5.1.5 RESULTAT AV SOFT- ANALYSEN	37
6 DRØFTING	38
6.1 ENDRING I ORGANISASJONER.....	38
6.2 ENDRINGSBEHOV	39
6.3 TAKLE MOTSTAND MOT ENDRING	41
6.4 ENDRINGSSTRATEGI.....	42
6.5 NYE MARKEDSSEGMENT.....	42
6.6 STRATEGISKE ALLIANSER.....	43
6.7 ANDRE KONSEKVENSER AV LAV OLJEPRIS	43

7 KONKLUSJON	44
8 VIDERE FORSKNING	46
BIBLIOGRAFI.....	47

1 Valg av oppgave

1.1 Problemstilling

Siden sommeren 2014 har oljeprisen sunket drastisk. Dette har skapt både problemer og nye muligheter for flere bedrifter. Dette er et tema som jeg finner interessant og har derfor valgt å skrive min hovedoppgave rundt dette. Problemstillingen min er:

”Hvordan har oljeprisutviklingen påvirket utviklingen av Vestbase AS?”

Allerede her kunne jeg valgt annerledes. Etter å ha lest mye om hvordan oljeprisen påvirket ulike organisasjoner virket det som Vestbase var så godt som uberørt frem til tredje kvartal av 2015. Administrerende direktør hadde uttalt at siste kvartal av 2015 ville bli utfordrende. Jeg synes derfor det ville bli interessant å følge med på ”nært” hold hvordan de taklet omstillingene den lave oljeprisen krever.

1.2 Begrensning av oppgave

Jeg har valgt å begrense min oppgave rundt en organisasjon, Vestbase AS. Oppgaven vil ikke gi en fullstendig innføring i alle utfordringer man møter med en lav oljepris, men vil dreie seg om Vestbases utfordringer. Dette for å begrense oppgavens omfang. Oppgaven dreier seg i tillegg om hvordan Vestbase takler de eventuelle omstillingene som den lave oljeprisen krever. Det å kunne endre seg å møte omstillinger er helt nødvendig for å holde seg konkurransedyktig. Oppgaven er i tillegg begrenset til oljeprisutvikling vi har hatt fra juni 2014 frem til i dag.

1.3 Vurdering av kilder

I faglitteraturen jeg har benyttet meg av har jeg funnet teorier som er anvendt i oppgaven. Disse kildene har jeg vurdert til å være gode.

I mine søk på internett har jeg hentet mye informasjon fra den aktuelle bedriftens hjemmeside, i tillegg til rapporter og andre sider jeg vurderer å være troverdig.

Personer jeg har intervjuet vurderer jeg til å sitte på god kompetanse.

1.3 Struktur i oppgaven

I oppgaven begynner jeg med å presentere min problemstilling og hvilke metoder jeg har valgt for å løse denne. Jeg vil deretter presentere relevant teori som jeg har brukt for å kunne løse oppgaven på best mulig måte. Deretter knytter jeg denne teorien opp i relevante analyser og i drøftingsdelen. Jeg vil så bruke drøftingen til å danne en konklusjon til oppgaven. Avslutningsvis har jeg med ”videre forskning” hvor jeg forteller hva som kunne blitt gjort annerledes.

2 Metode

I min oppgave har jeg benyttet meg av en kvalitativ metode for innhenting av informasjon. Denne metoden fanger opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste. Både kvalitativ og kvantitativ metode bidrar til en bedre forståelse av hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner samhandler. Grunnen til at jeg har brukt en kvalitativ metode er at denne metoden vil gi meg informasjon som kan føre til at jeg får svar på problemstillingen min. (Dalland, Olav 2012, 112-114)

Informasjon jeg har benyttet meg av er hentet fra faglitteratur knyttet opp mot pensum i løpet av mitt studiet, i tillegg til internett. Jeg har også benyttet meg av intervjuer over telefon og mail med relevante personer. Dette for å bekrefte informasjon jeg allerede har funnet og for å få tilgang til informasjon som ikke finnes andre steder. Formålet med det kvalitative intervjuet er å få tak i intervjupersonens beskrivelse av den livssituasjonen han befinner seg i. Et kvalitativt intervju tar sikte på å få frem nyanserte beskrivelser av den situasjonen intervjupersonen befinner seg i. I intervjuet over telefon har jeg valgt å snakke med administrerende direktør ved Vestbase som jeg antar å ha god kunnskap. Ved å ha intervjuet over telefon mister man en vesentlig kommunikasjonsfaktor som kroppsspråk. Dette kan ha ført til at jeg har mistolket svarene fra intervjuobjektene. Intervjuet ble tatt opptak av for å sikre at informasjon ikke har gått tapt. Dersom intervjuet hadde foregått ansikt- til ansikt ville alle kommunikasjonsfaktorer vært med, noe som kunne ført til et annet resultat.

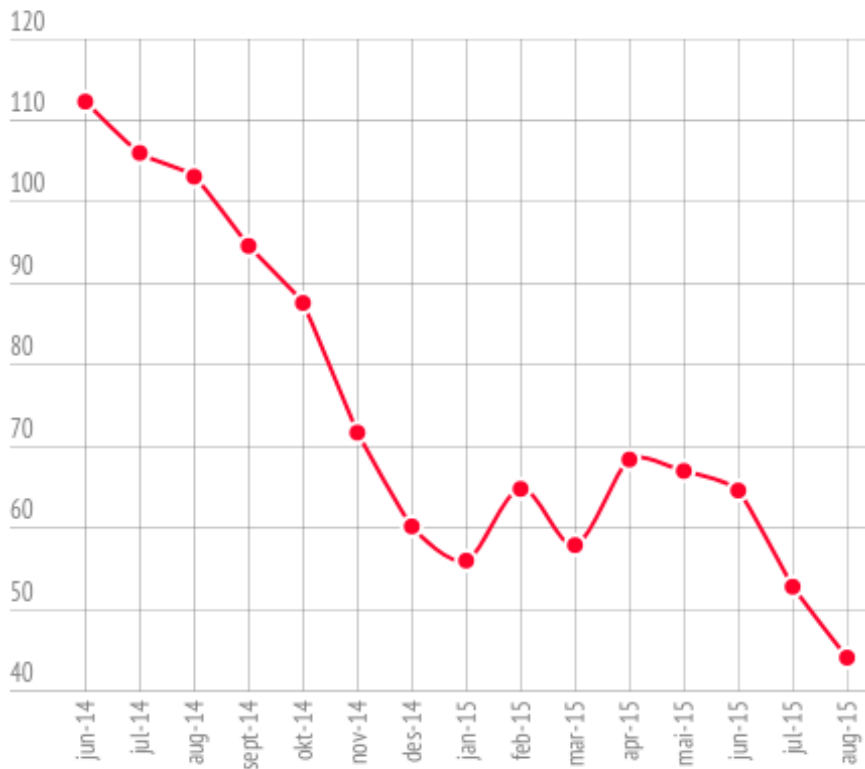
Det er viktig å nevne at resultatet i oppgaven kan ha blitt påvirket av personlige meninger fra intervjuobjektene. Dersom jeg hadde intervjuet utenforstående ville mest sannsynlig den interne analysen sett annerledes ut.

3 Teori

3.1 Oljeprisutviklingen 2014-2015

I juni 2014 lå oljeprisen på 115 dollar fatet. Den hadde da lagt svært stabilt og holdt seg mellom 107- 112 dollar fatet i hele 13 måneder. Likevel opplevde vi et drastisk fall i oljeprisen i fjor sommer, hvor oljeprisen falt raskt og nærmet seg 40 dollar fatet. Oljeprisen er altså blitt mer en halvert. Dette har hatt drastiske konsekvenser. Grafen under viser hvordan oljeprisutviklingen har vært siden juni 2014.

Oljeprisen siden juni 2014



Figur 3.1.1, sysla.no 2015

Oljebransjen er i dag preget av effektivisering og endringsbehov. Flere av dagens leverandører har hatt en kontinuerlig vekst i 20 år, og opplever nå et sterkt press på

lønnsomhetene i eget selskap. Oljeindustrien er syklisk, med bratte opp- og nedturer, flere av de som jobber i denne næringen har derfor vært gjennom store omstillinger tidligere. Likevel er dagens situasjon ikke sammenlignbar med tidligere opp- og nedturer. Personer med lang erfaring innen bransjen sier selv at denne tiden vil kreve større strukturelle endringer enn hva vi har vært gjennom tidligere. (ingeniornytt.no- Kronstad, Jan Erik, 2015)

Oljeprisen bestemmes delvis av faktiske tilbud og etterspørsel, og dels av forventning. Etterspørselen er lav på grunn av svak økonomisk aktivitet, økt effektivitet, og et voksende bytte bort fra olje til andre drivstoffer.

Oljeprisen har i løpet av 2014/2015 vært på det laveste nivået på seks år. Det er flere årsaker til dette. Grafene under gir en god illustrasjon på hvorfor oljeprisen har minket kraftig det siste året. I januar 2013 produserte disse tre regionene i USA 2,8 millioner fat skiferolje. I dag er produksjonen nesten to millioner fat høyere. Vi kan altså si at verdensmarkedet er tilført like mye ekstraolje fra disse regionene, som hele produksjonen på norsk sokkel. I følge Nordea Markets er det 1-2 millioner fat som overproduserer hver dag, noe som gjør at verdensmarkedet er i ubalanse.

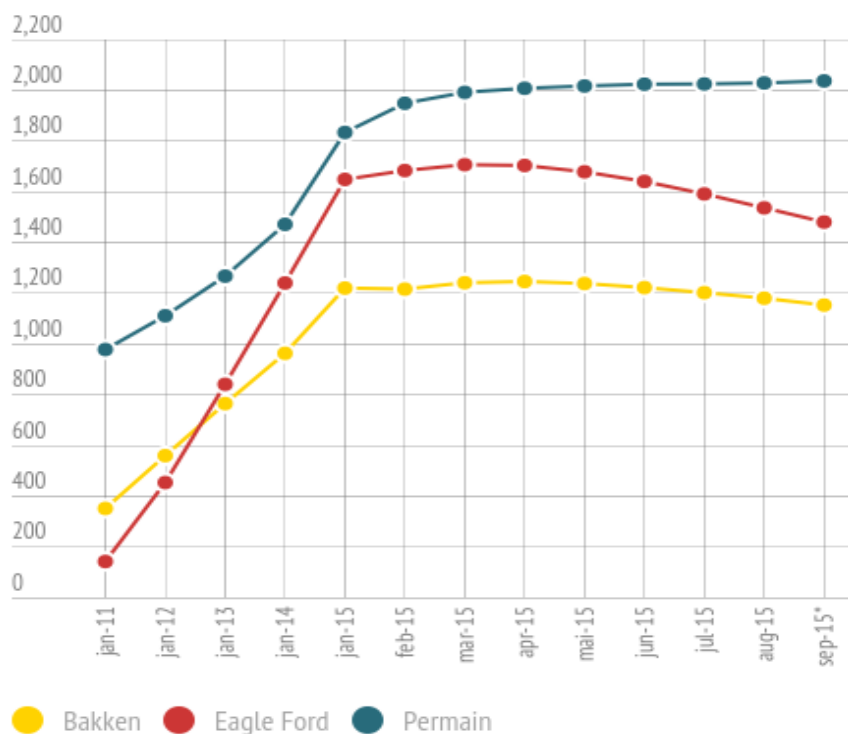
Bakken, Eagle Ford og Permian står for 90-95% av all skiferoljeproduksjonen i USA, og rundt halvparten av landets totale oljeproduksjon.

Som vi kan se på kurvene har den amerikanske produksjonen av skiferolje flatet ut i år. Dette skyldes at det ikke er lønnsomt å starte opp ny produksjon på flere felter når prisen er så lav. De best tilgjengelige feltene har blitt boret først. Senere må man over til mer krevende felter, noe som vil si at det blir dyrere å hente opp olje. Det blir da mindre attraktivt å gå i gang når prisene faller.

Likevel har den amerikanske produksjonen foreløpig stabilisert seg på et veldig høyt nivå, til tross for at de fleste analytikere tidligere i år spådde et kraftig produksjonsfall.

At eksperter har tatt feil fram til nå, skyldes at brønner på stadig flere felter i USA kan produsere mer effektivt og dermed billigere enn tidligere fordi teknologiutviklingen skjer så raskt. (Sysla.no, Frafjord, Erlend, 2015)

USA - de tre store regionene for produksjon av skiferolje



Disse regionene produserer 4,7 millioner fat skiferolje per dag (naturgass holdt utenom). Dette er tre ganger mer enn norsk sokkel.

Figur 3.1.2, sysla.no 2015

I følge lagerstatistikken fra amerikanske energimyndigheter (EIA) produseres det i dag mer olje enn det forbrukerne rekker å forbruke. Råoljelagrene har økt kraftig det siste året. Fra februar 2014 til februar 2015 viser statistikken at råoljelagrene i USA har økt med hele 56,6 millioner fat. USA har ikke hatt større oljelagre på minst 80 år. EIAs statistikk viser i tillegg at USA i mindre grad må importere oljen de trenger. (e24.no – Sundberg, Johann 2015)

Ikke bare USA overproduserer olje, statistikken fra Opec forteller at heller ikke Opec-landene har ligget på latsiden når det gjelder å pumpe opp olje. I januar 2015 produserte

Opec- landene 150.000 fat mer per dag enn de selvpålagte kvotene på 30 millioner fat per dag. (e24.no, Sundberg, Johann 2015)

Amerikanske EIA har skrevet i en rapport at det er spesielt to ting som bidrar til det store fallet: Libya, hvor produksjonen har steget fra 200 000 fat i juni til 900 000 i september. Samtidig har land som Frankrike, Tyskland og Italia nedjustert sine forventninger for økonomisk vekst i 2015, mens også Kina merker at veksten avtar. Sammen med økt produksjon gjør den lave globale oljeetterspørselen at lagrene verden rundt fylles opp og sender prisene nedover. (tu.no, Qvale, Peder, 2014)

I tillegg til dette finnes det en annen forklaring på hvorfor oljeprisen har sunket. Vi er nå i startfasen på en teknologisk transportevolusjon. Prisen på olje gjenspeiler ikke kun tilbud og etterspørsel i dag, men også forventninger om hva tilbud og etterspørsel blir i fremtiden. Her er det høy risiko for oljeprodusentene. Om vi ser tilbake, ble olje før brukt til å lage strøm, til oppvarming, til å produsere plastikk og kjemikalier og til å lage bensin og diesel for transport. Men i dag er oljen hovedsakelig brukt til transport. Det er imidlertid mye som har begynt å forandre seg. For eksempel bilbruken til mange, færre velger å ta førerkort, da virksomheter som for eksempel "Uber" har gjort dette unødvendig for mange. Det er blitt økt fokus på gåing, sykling og offentlig transport. I tillegg er biler gjort elektriske. Da dette er i en startfase enda kan man se at å kjøpe seg el-bil har blitt mer og mer populært. (bt.no, Mauritzen Johannes, 2015)

Som vi ser er det mange faktorer som påvirker oljeprisen. OPEC har ikke redusert sin oljeproduksjon for å opprettholde en høyere oljepris. Produksjonen er altså høyere enn etterspørselen. I tillegg vil en Iran- avtale, og oppheving av sanksjonene i oljemarkedet kunne føre til at 700 000 til 800 000 fat kommer på markedet fra Iran i 2016. Teknologitvillingen har ført til billigere utvinning av olje, samt økt utvinningsgraden fra brønnene. Utviklingen av andre energikilder har vokst de siste årene. Likevel har dette liten innvirkning på etterspørselen etter olje, men dette kan endre seg i løpet av de neste 10-20 årene, avhengig av blant annet prisutviklingen på olje. (ingeniornytt.no, Kronstad, Jan Erik, 2015)

3.1 OPEC- Organisasjonen av petroleumseksporterende land

OPEC er en organisasjon som ble dannet i 1960 av Irak, Iran, Kuwait, Saudi- Arabia og Venezuela. I følge OPECs statutter er formålet deres å samordne medlemslandenes petroleumpolitikk samt sikre stabile priser i internasjonale petroleumsmarkeder. De skal også i følge statuttene ivareta produsentlandenes interesser til en hver tid, og sørge for at de har stabile inntekter. I tillegg skal de se til konsumentlandenes behov for regelmessig tilførelse av petroleum og investorenes interesse i en rimelig avkastning av sine kapitalinnsatser.

OPEC har i noen sammenhenger blitt kritisert for å manipulere prisenivået på det globale oljemarkedet av politiske årsaker.

OPECs innflytelse på det internasjonale oljemarkedet avtok når man fant olje i Nordsjøen og i Mexicogolfen på 1970-80 tallet. Organisasjonens medlemmer står imidlertid fortsatt for ca. 40% av verdens oljeproduksjon, noe som gir en betydelig innflytelse på markedet. Ecuador og Gabon trakk seg ut av organisasjonen på begynnelsen av 1990- tallet på grunn av for høye medlemsavgifter, mens Ecuador meldte seg inn igjen i 2007. (Store norske leksikon, 2014)

3.2 Høye kostnader

Det er høye kostnader forbundet med oljebransjen, i tillegg er det nå varsel om lavere investeringer. Dette fører til at oljesekapene må kutte, noe som påvirker leverandørindustrien. Det har det siste året blitt et mye tydeligere fokus på kostnadssiden. Mange tusen stillinger er i fare for å forsvinne, og vi ser daglig kutt i bemanningen hos flere selskaper. Lien (administrerende direktør i Norges Rederiforbund) sier at det er positivt at oljeprisen har holdt seg høy, men kostnadssiden har gått for fort opp. Faren ved å kutte stillinger er at kunnskap og kompetanse forsvinner. På 90- tallet var det også utfordringer i leverandørindustrien, dette resulterte i kutt som igjen førte til store utfordringer når kapasiteten for å bygge videre ikke var til stedet. (e24.no, 2014)

I Norge er oljebransjen preget av internasjonal høy standard, og det kommer derfor en del særkrav for Norsk sokkel. Dette fører til ekstra timer og kostnader når det kommer til blant annet håndtering av dokumentasjonskrav. Etter år med høy aktivitet, press på kapasitet hos leverandørene og en utfordring for å finne folk til å ta unna arbeidsmengden, stilles det

spørsmål om hvorfor timeforbruket og kost per tonn installasjoner har økt betydelig de siste årene. Det er flere faktorer som har drevet industrien mot en situasjon hvor kostnadene nå er for høye. Dette gjelder også med en høyere oljepris. Flere selskaper i hele verdikjeden forsøker nå å stabilisere kostnader og inntekter i et konkurransebilde med nye rammevilkår. Uavhengig av om vi får en stabil positiv utvikling i oljeprisen må kostnadene ned. Det er flere tiltak som drøftes. Noen av tiltakene er: standardisering av løsninger, utstyr og dokumentasjonskrav basert på NORSOK standard, uten tilleggskrav. Lønnsnivået i bransjen, og industrialisering og tydeliggjøring av hva som regnes som ”hyllevare”, og hvor muligheten ligger for skreddersøm. (ingenornytt.no 2015)

3.3 Endring i organisasjoner

Tidligere var organisasjoner kjennetegnet av stabilitet og forutsigbarhet. I dag er moderne organisasjoner, slik mange beskriver det, kjennetegnet av endring. (Jacobsen Thorsvik, 2013, 384) Alle organisasjoner berøres av ulike typer endringer og omstillinger. Omstilling er helt nødvendig for å klare å møte utfordringer i et stadig mer globalisert arbeidsliv. Organisasjoner som ikke klarer å utvikle nye produkter eller løsninger, er ille ute i dagens konkurranse. Endring skjer oftere nå som verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft, informasjon på tvers av landegrenser, og økende internasjonal konkurranse.

I følge teori fra ”organisasjon og ledelse” kan endring omhandle følgende forhold:

- Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. Dette innebærer at organisasjonen finner nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, at man anvender ny teknologi, eller at man justerer mål og muligens skifter strategi.
- Endring i organisasjonens struktur, innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer en organisasjon, eller hva slags belønningssystemer man benytter.
- Endring i organisasjonens kultur. Dette innebærer endrede grunnleggende antakelser, normer og verdier.
- Endring i organisasjonens demografi gjennom rekruttering av nye ansatte eller at mennesker slutter.
- Endring i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring.

Disse formene for endring vil også kunne føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres, og at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene.

Endring representerer ikke alltid noe nytt, noen ganger kan organisasjoner gå tilbake til ”gamle og velkjente” organisasjonsstrukturer, målsettinger og lignende. Forskning har vist at endring kan variere langs andre dimensjoner. En slik dimensjon er endringens omfang. Vi skiller ofte her mellom radikal og inkrementell endring.

Radikal endring: Organisasjonen bryter med tidligere praksis. Eksempler på dette kan være rekruttering av nytt personell eller gå inn i et nytt marked.

Inkrementell endring: Organisasjonen bygger på det man allerede har, og forbedrer og raffinerer dette på en stegvis måte. (Jacobsen Thorsvik, 2013, 385-386)

3.3.1 Planlagt og hierarkisk styrt endring

En annen sentral dimensjon når det kommer til endring, går på hvorvidt endring betraktes som en planlagt og hierarkisk styrt prosess eller ikke. Disse typer endringer bygger på at endringer skjer ved at mennesker handler som rasjonelle subjekter som har bestemte mål, og som ønsker at noe bestemt skal skje. I dette perspektivet er årsaken til endring knyttet til tanken om at sentrale aktører i en organisasjon (endringsagenter), analyserer situasjoner som utvikles og endres over tid, antesiperer ulike former for press for endring, og utvikler og implementerer strategier for endring for å mestre utfordringer og utnytte muligheter. Planlagt og hierarkisk styrt endring er som oftest forankret i en ide om hvordan ting kan forbedres. Denne endring er ofte knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene. Her betraktes organisasjonsendring som en rasjonell beslutningsprosess som går gjennom følgende faser:

Fase 1: Her skjer det en endring, eller en endring er forventet, ofte utenfor organisasjonen, som organisasjonen må forholde seg til. Eksempel på dette kan være endring i etterspørsel etter de varer og tjenester organisasjonen produserer eller endring i teknologien.

Fase 2: Her analyserer organisasjonen endringer som har skjedd, eller endringer man forventer at vil skje, og setter deretter opp mål for hvordan man skal forholde seg til dem.

Fase 3: Etter målene er satt, analyserer man hvordan organisasjonen bør utformes for å nå nye utfordringer. Organisasjonen prøver da å finne den strukturen, kulturen, personalpolitikken og lignende, som er best tilpasser de nye omstendighetene. Deretter velger man det alternativet som er best egnet til å møte utfordringer, eller et alternativ som gir en tilfredsstillende løsning.

Fase 4: Endringen iverksettes ved ulike strategier.
(Jacobsen Thorsvik, 2013, 387-388)

3.3.2 Behov for endring

To forhold blir sett på som svært viktig i planlagt endring når det kommer til om endringsagenten lykkes med endringen:

1. Endringsagenten må skape et opplevd behov for endring.
2. Endringsagenten må kunne håndtere eventuell motstand mot endringen.

Man skaper ofte et press for endring gjennom strategiske analyser av økonomiske forhold og konkurransemessige aspekter av direkte relevans for virksomheten. Disse analysene utfylles ofte med markedsundersøkelser og analyser av forbrukeratferd for å finne ut hvordan organisasjonen og produktene står i kundens bevissthet, og identifisere områder hvor man kan forbedre resultater og utvikle nye muligheter. Dersom man utvider perspektivet og supplerer med informasjon om utvikling i generelle samfunnsforhold kan man identifisere endringsbehov tidligere enn det man kan gjennom konkurranseanalyser av de spesielle omgivelsene. Dette gjør at man kan være mer proaktiv og langsiktig med hensyn til å utnytte nye muligheter og utfordringer som samfunnsutviklingen skaper. Aktørene i organisasjonen kan oppfatte og tolke endringer i konkurransesituasjonen og trekk ved samfunnsutviklingen ulikt.

Hvordan man internt i organisasjonen oppfatter press for endring og tenker omkring alvoret i situasjonen, er en kritisk faktor i endringsprosesser. Et sentralt element er hvorvidt endringen er proaktiv eller reaktiv. Proaktive organisasjoner handler før de blir tvunget til å endre seg fordi de forutser endringer i omgivelsene. Reaktiv endring derimot

finner sted etter at det har skjedd endringer som organisasjonen må ta hensyn til og tilpasse seg etter.

Det kan være store gevinster knyttet til proaktiv endring. Om en organisasjon tilpasser seg før noe har skjedd vil de kunne ha et "first move advantage". Når man er først ute har man liten konkurranse, og organisasjonen har da mulighet til å ta ut en høyere pris enn det man ville kunne gjøre i et marked hvor det allerede er konkurrenter. De fleste organisasjoner er imidlertid reaktive. Dette kan skyldes flere forhold; det er risikabelt å tilpasse seg noe man tror vil skje, det er vanskelig for endringsagenter å skape et opplevd press når det ikke har skjedd noe man må ta hensyn til. (Jacobsen Thorsvik, 2013, 388-391)

3.3.3 Motstand mot endring

Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Personer som opplever endring man ikke ser komme, gjennomgår noen typiske reaksjonsfaser. Man blir først overrasket og sjokkert. Man lurer på om det virkelig er mulig, og hva disse endringene betyr for oss som gruppe og for meg som person. Deretter kommer en fase av benektning, hvor man tenker at endringen ikke er mulig. Etterfulgt av en depresjonsfase. Her opplever ofte personer avmakt og velger å melde seg ut av hele prosessen. Neste fase er motvillig aksept. Man tenker at det ikke er noe vei utenom. Deretter kommer det en utprøvningsfase hvor man tester ut nye måter å organisere virksomheten på, og nye arbeidsmetoder. Så en konsolideringsfase, hvor endringer som fungerer i praksis, befestes i strukturen og prosesser. Den siste fasen er tilpasning, hvor man aksepterer endringene.

I de fleste tilfeller vil motstand mot endring har utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent som man mener er godt og riktig. (Jacobsen Thorsvik, 2013, 391-392)

3.3.4 Hvordan håndtere motstand mot endring

Motstand mot endring trenger ikke å være noe negativt, men kan være en avgjørende faktor for at organisasjonene gjør valg som bidrar til at man lykkes i å realisere organisasjonsmessige mål. Det er alltid en fare for at endringsprosesser ikke er nøye gjennomtenkt. Motstand kan føre til åpen debatt som gir viktig informasjon og innspill om

forhold som endringsagenter ikke har tenkt på. Motstand vil også vise endringsagenter hvordan de bør tilpasse og justere strategier for endring. Samtidig kan motstand være destruktiv i tilfeller der en gruppe kjemper for sine særinteresser i stedet for å se på organisasjonens beste. Denne motstanden må håndteres for at endringsprosessen skal bli vellykket. Det er flere tiltak endringsagenter kan benytte for å håndtere motstand mot endring. Det er positivt å gå tidlig ut med saklig informasjon om hva som er situasjonen og hvorfor det er nødvendig å gjennomføre endringer, og involvere medarbeidere i beslutningsprosesser. Dette er viktig for å redusere usikkerhet, avklare misforståelser og fremme oppslutning om endringene. Endringsagenten kan også skape positive relasjoner og tillit som gjør det lettere å akseptere endringene, ved å være til stede på arbeidsplassen. Forskning viser også at prosedural rettferdighet når tiltak skal gjennomføres, fremmer oppslutning om endringene. Den fjerde kategorien av tiltak som endringsagenten kan benytte for å overvinne motstand mot endring, er direkte knyttet til relasjonen mellom endringsagenter og den som blir berørt av endringene. Tiltakene dreier seg om å utnytte behov og forventninger hos medarbeiderne som vil bli berørt av endringene, og gjennom kommunikasjon fremme en erkjennelse av at man har sammenfallende interesser i at endringene lykkes. (Jacobsen Thorsvik, 2013, 395-396)

3.3.5 Strategier for endring

Endringsstrategier kan klassifiseres langs to dimensjoner: 1) Omfang og 2) om endringsprosessen er basert på samarbeid og konsultasjonen eller på ordre og tvang. Ved å kombinere disse dimensjonene får vi fire hovedtyper av endringsstrategier:

Diktatorisk omforming:

Her skal organisasjonen for eksempel posisjonere seg i et helt nytt marked, som krever ny kompetanse, teknologi, struktur og muligens ny kultur.

Denne strategien hviler på antakelser om rasjonalitet og konsentrert makt. Det er liten grad av alternative synspunkter, deltakelse og innflytelse fra ansatte og medarbeidere. Derfor er det stor sannsynlighet for at denne strategien vil møte mye motstand, da de ansatte kan komme til å føle seg overkjørt. De ansatte reagerer ofte her på selve fremgangsmåten, ikke nødvendigvis innholdet i endringen. Slike endringer kan finne sted i situasjoner hvor det er en klar oppfatning av krise.

Karismatisk omforming:

Tilstedeværelsen av en karismatisk leder kan skape oppslutning om en større endring. Karismatisk ledelse blir beskrevet som: ”reducerer motstanden mot endring, og som gjennomstyrken av den følelsesmessige tilstand som vekkes, skaper en følelse av spenning og entusiasme”. En karismatisk leder skaper sterk misnøye om den nåværende situasjonen. Det opparbeides en krisestemning, hvor offfatningen er at endring må til for at det ikke skal ”gå til helvete”. Deretter skaper leder en visjon av hva man kan oppnå ved endringer. De ansatte blir inkludert i endringsprosessen.

Medarbeidere stoler på den karismatiske lederen. Likevel er karismatisk endringsstrategi beheftet med store problemer. Man vet ikke hvem som skal bli den karismatiske lederen, eller ikke en gang har klart for seg hva karisma er. Dette kan føre til at det ikke er en karismatisk leder tilgjengelig når organisasjonen har behov for en omfattende endring.

Tvungen utvikling

Tvungen utvikling er at endring skjer i små, sammenhengende steg. Et eksempel her er å redusere bemanning fordi det er liten etterspørsel. Disse endringen kan møte sterk motstand fra enkeltpersoner og grupper. Det blir derfor vanskelig å basere seg på samarbeid og konsultasjon. Denne type endring kan handle bare om noen enkeltjusteringer, eller inngå som en del av en større endringsstrategi der ledelsen splitter den større endringen opp i mindre enheter.

Denne strategien baserer seg ofte på følgende elementer:

1. Det utarbeides forslag til endring på mange avgrensede områder samtidig.
2. Mål blir definert, men lavere nivå får bestemme hvordan gjennomføringen skal skje. Dette øker sannsynligheten for at det blir gjennomført.
3. Dersom løsningene som utvikles er dårlige, må man være klar til å ”avlive” dem.
4. Ved selektivt å støtte tiltak man liker, og avlive tiltak man ikke liker, kan man lettere splitte allianser. Mange små endringer vil gjøre det vanskelig å skape omfattende allianser som kan motsette seg en endring.
5. Det vokser frem en omfattende endring som et resultat av de mange små. På denne måter virker endringen mer som en naturlig evolusjon enn som en ledelsesstyrt endringsprosess.

Deltakende utvikling

I denne endringsstrategien er det et hovedpoeng at alle medarbeidere er viktig for organisasjonens utvikling, og må derfor aktivt bidra i endringsprosesser. Deltakende utvikling baserer seg derfor på delegering av beslutningsmyndighet og tiltak for å gjøre strategisk tenking til en kontinuerlig repeterende prosess integrert i den daglige virksomheten. (Jacobsen Thorsvik, 2013, 397-401)

3.4 Strategiske allianser

Bedrifter kan velge å danne strategiske allianser, noe som vil kunne føre til at de kan drive mer effektivt. Det er viktig å finne partnere som kan utfylle bedriftens sterke sider og motvirke deres svake. En god allianse vil kunne føre til at kostnadene reduserer, samt bedre inntjening. Det kan være ulike mål ved å danne en strategisk allianse, man kan ønske å styrke bedriftens posisjon i markedet, eller få tilgang til ny kompetanse, teknologi og ressurser som bedriften ikke kan skaffe seg på egenhånd.

Strategiske allianser kan noen ganger feile og ikke nå sine mål. Dette kan komme av kommunikasjonsproblemer, eller at en eller flere parter blir gjerrige på knappe ressurser. Det kan være lurt å plukke ut noen strategiske områder man skal samarbeide på, og investere i disse. Alle parter må ha noe å bidra med som er verdifullt. Kommunikasjon er av vesentlig betydning for et vellykket samarbeid. Å vise tillit til andre og ha gode personlige relasjoner er avgjørende. (Phillip Kotler, 2005, 81-83)

3.5 Markedssegmentering

Alle bedrifter og organisasjoner som henvender seg til et marked, må ta stilling til hvem de bør henvende seg til. "Alle" er aldri målgruppen til en bedrift eller en organisasjon. Det er ikke slik at "alle" kjøper de varer og tjenester som er tilgjengelig. Derfor er det alltid noen deler av et marked som er viktigere enn andre, og noen deler som er helt uinteressante med hensyn til hva organisasjonen driver med. Den grunnleggende hensikten med å segmentere markedet er å spare ressurser gjennom å konsentrere seg om en del av et markedet der salg er sannsynlig, samtidig som man ikke "kaster bort" penger på delmarkeder som

sannsynligvis aldri vil kjøpe våre produkter. Når man segmenterer markedet, betyr det i praksis at man tilbyr ulike varer og tjenester til ulike deler av markedet, at man kommuniserer med de forskjellige markeder på forskjellige måter, både med hensyn til valg av medier, budskapetets innhold og form, samt at man differensierer distribusjonen. (Markedsføringsledelse, 2006, 236)

Markedssegmentering vil si å splitte opp delmarkeder som hver for seg har visse innbyrdes fellestrekk (homogenitet). Et markedet består av mange forbrukere, disse kan være forskjellige på flere måter. Et marked kan også bestå av bedrifter som kan klassifiseres i forskjellige grupper. Markedssegmentering gir en fordel ved at man kan utforme produkter med henblikk på et gitt segment, og konsentrerer sin markedsføring om dette segmentet. På denne måten oppnår man en bedre produkttilpasning og dermed et bedre produkt, vare eller tjeneste for forbrukeren. Når man konsentrerer sin markedsføringsinnsats, søker man først og fremst å nå frem til det segmentet der sannsynligheten for kjøp er størst, og man slipper å bruke markedskommunikasjon samt andre virkemidler på målgrupper som i utgangspunktet er uinteressante. Ved å segmentere effektiviserer en bedrift sin markedsføring, noe som er en vesentlig årsak til å segmentere.

Det er ikke slik at det finnes standardiserte inndelinger av et marked. Bedrifter og organisasjoner må selv søke å definere sine kriterier. Hensikten er å finne inndelingskriterier som på en systematisk måte forteller noe om forventet atferd i det enkelte segment. Imidlertid finnes det enkelte klare forutsetninger for en anvendbar segmentering:

1. Segmentet må kunne indentifiseres. Det vil si at det må være mulig å måle størrelsen på segmentet i form av for eksempel antall personer, deres økonomiske evne, sannsynlighet for kjøp, holdninger, geografisk beliggenhet osv.
2. Segmentet må være tilgjengelig. Det kan ligge mange begrensninger her. For eksempel finnes de regler på for eksempel hvordan man markedsfører legemidler, og det kan være vanskelig å nå frem til eldre grunnet lesevansker.
3. Markedssegmentet må være en viss størrelse av hensyn til lønnsomhetspotensialet.
4. Segmentets størrelse og antall må også passe med bedriftens ressurser. Det er viktig å finne aktuelle segmenter og tilpasse produktene etter deres behov. Likevel må segmentet være stort nok for lønnsom bearbeiding. Det er vanlig å bruke tre

inndelingskriterier av markedet: demografisk segmentering, psykografisk segmentering og livsstils segmentering.

En ulempe ved markedssegmentering er at en oppdeling av markedet kan føre til at bedriften totalt sett bruker mer ressurser, idet man får færre stordriftsfordeler gjennom kortere produksjonsserier og differensierte distribusjons- og påvirkningskanaler. Det er ofte et problem at en bedrift betjener for mange segmenter. Dette er dyrere enn å betjene få. (Markedsføringsledelse, 2006, 238-239)

3.6 SOFT- analyse

SOFT- analyse er en forkortelse av de engelske ordene Strengths, Opportunities, Faults and Threats. Analysen er en sammenstilling av positive og negative interne og eksterne faktorer til hjelp for å analysere en bedrifts nåsituasjon som grunnlag for strategibeslutninger. Den inneholder en gjennomgang av internkompetanse i form av styrker og svakheter i egen organisasjon- og trusler og muligheter sett i forhold til bedriftens omgivelser. SOFT- analysen er det beste instrumentet man har til å diagnostisere bedriftens strategiske situasjon. (Markedsføringsledelse, 7. Utgave, 2006, 141)

I en ekstern analyse av muligheter og trusler vurderer man de viktigste faktorene i makrosystemet og viktige aktører i mikrosystemet, som påvirker virksomhetens evne til å høste fortjeneste. Ved hjelp av en ekstern analyse kan bedriften identifisere endringer i sine segmenter og finne nye markedsmuligheter. En trussel defineres som en utfordring i bedriften som kommer av en ugunstig trend eller utvikling som kan påvirke bedriftens salg eller fortjeneste negativt, dersom bedriften ikke er handlekraftig og setter inn tiltak for å svekke dem. En mulighet er et området som er lønnsomt for bedriften, og hvor kundene har et klart behov og en potensiell interesse. (Phillip Kotler, 2005)

I den interne analysen fokuserer man på en bedrifts sterke og svake sider. Med en slik analyse kan man bestemme seg for om man skal konsentrere seg om muligheter hvor man stor sterk, eller om man skal utnytte områder hvor man står svakt og skaffe seg bedre kompetanse. I SOFT analysen jeg har foretatt har jeg benyttet en revidert utgave av Phillip Kotler sitt skjema for styrker og svakheter. (Phillip Kotler, 2005)

4 Vestbase AS

Vestbase er en næringspark for oljeindustrien i Midt- Norge, hvor det er mer enn 60 selskaper etablert på baseområdet. Basen er lokalisert i Kristiansund i Møre og Romsdal og har en svært gunstig beliggenhet i forhold til effektiv forsyning til oljefeltene langs kysten av Midt- Norge. I tillegg har de nærhet til viktig infrastruktur som by, flyplass, helikopterterminal, moderne utstyr, høyt fokus på sikkerhet, kapasitet for store volum, samt sikker og effektiv håndtering av materiell. Det finnes også flere offshoreinstallasjoner og felt i nærheten, noe som er en klar styrke for basen. Deres visjon er å bli hovedknutepunkt for all offshoreaktivitet i Norskehavet.

I dag er arealmassen til Vestbase 600.000 m². Bygningsmassen er på ca. 70.000 m². I tillegg kommer ikke utviklede arealer, samt arealer på Averøy.

Når det kommer til maskinelt utstyr har Vestbase:

- Mobilkraner 30-210 tonn, samt beltegående tungløftskran.
- Gaffeltrucker 2-15 tonn.
- Hydrauliske hengere 40-100 tonn.
- Lasteflak- opp til 150 tonn.
- Terminaltraktor.
- Hjullastere
- Spesialutstyr for rørhandling

Vestbase har altså et stort spekter av kailøsninger for alle typer anløp, gode fasiliteter for håndtering og lagring av gods, samt maskinelt utstyr og mannskap til å håndtere trafikk av alle typer varer. De har 21 kaier hvor den lengste kaien er 160m lang og 10m dyptgående. Den havnen med mest dybde har 21,4m dyptgående og er 100m lang. Sistnevnte har ferskvannsforsyning, og er designet for å håndtere boreskip og oljetanker. I tillegg er den egnet til tungløftoperasjoner som tilsvarer løft opp til 600 tonn. (Vestbase.no)

Vestbase har bred erfaring og høy grad av utstyrskjennskap innen kjerneområdene for terminaldrift. Dette omfatter blant annet ledelse, materialkoordinering, koordinering av marine aktiviteter, spesialkompetanse på materialstyringssystem, dokumentkontroll, osv.

Vestbase har hatt en del langsiktige kontrakter med noen av de store aktørene som opererer utenfor vår kyst. Dette gjør det mulig å bygge opp en organisasjon som kan ta høyde for de kortsiktige svingningene, likevel er det utfordrende når aktivitetsnivået synker.

Basen har enkelte avtaler som regulerer transport og vareflyt innenfor baseområdet. Her har Vestbase totalansvaret, noe som gir trygghet og stabilitet, likevel er det ikke rom for å mislykkes eller gjøre feilvurderinger uten at det vil kunne få store konsekvenser.

I bransjen Vestbase opererer i stilles det store krav til sertifisering og kompetanse, dette gjør at basen i stor grad må basere sine tjenester på fast bemanning med faste ansatte.

Mye av basens aktiviteter er styrt av aktivitetene ute på riggene, av selskaper som har aktiviteter utenfor kysten. Værforholdet har stor betydning når de skal gjennomføre sine oppdrag, dette kan føre til eventuelle forsinkelser og utsettelse. Den store gjennomstrømmingen av varer og tjenester er avhengig av punktlighet og kompetanse på flere områder. Vestbase har en fordel ved at mange selskaper er etablert i regionen, dette gir muligheter for "backup" når det kommer til varer og tjenester. I løpet av de siste årene har flere og flere bedrifter etablert seg inne på baseområdet og i regionen. Dette er med på å gi varer og tjenester en bedre og mer kortreist logistikk, noe som øker effektiviteten og minsker transportkostnadene i hele kjeden.

I dag er alle operatørselskaper utenfor Midt- Norge etablert på Vestbase. Plattformene Draugen, Heidrun, Åsgard B, Njord og Kristin, samt boreskipet Åsgard A forsynes fra Vestbase. Subseafeltene Mikkell, Ormen Lange, Tyrihans, Yttergryta og Morvin supporteres også fra Vestbase. (Tidligere bacheloroppgave, Forsyningsbaser i Norge 2013)

4. 1 Eierforhold

Vestbase er et heleid datterselskap av NorSeaGroup som er den største logistikk leverandøren i Norge. Konsernet har ekspandert internasjonalt de siste årene, kjøpt opp et baseselskap i Danmark og flere lokaliteter på britisk side. NorSeaGroup har en betydelig aktivitet i Norge, helt fra Stavanger i syd opp til Polarbase i nord. De har i tillegg til Vestbase flere datterselskap innenfor logistikk og forsyning og en del andre virksomheter. De er i tillegg et stort eiendoms konsern som eier eller er medeier i baseeiendommer på de

lokasjonene som basen driver baseaktivitet på. (Intervju, Alf Dahl, 2015) På bildet under er en oversikt over Norseagroup sine datterselskap.



Bilde 4.1.1(norseagroup.com)

4. 2 Kundegrupper

Vestbase er 100% retta innenfor offshore markedet. Deres primær kunder er offshore kunder, oljeselskap som Statoil, Shell, Wintershall, Merks og Repsol med mer. Statoil er deres største og viktigste kunde. Andre målgrupper er store service selskap som Aker Subsey, FMC, rigg selskap og riggeier.

Etter hvert som basen har vokst, har det kommet flere og flere bedrifter og etablert seg på baseområdet og i regionen. Dette fører til at både varer og tjenester får en bedre og mer kortreist logistikk, noe som er med på å øke effektiviteten og minske transportkostnadene i hele kjeden. (Intervjue, Alf Dahl, 2015)

4.3 Vestbase Averøy

Averøy er et området Vestbase har investert store summer i. Industriområdet er i dag på 120.000 kvm, med to kaier og administrasjonsbygg. Kai 21 som ligger på Averøy er 80 meter lang og er dyptgående 20m. Denne kaier er spesielt designet for å håndtere tunge laster, med svært gode pullert- kapasitet. Kai 20 er en roro- kai. Området er fremdeles

under utvikling, gjennom masseuttak og vil bli 220 kvm- og ”integrert” med Kristvika Næringspark. Det tilrettelegges både for salg av næringsstomter og utleie. Området vil supplere både dagens aktiviteter/aktører på basen, men vil også være sentralt i en ny spennende industriklynge som er etablert rundt Vestbase Averøy. Averøy har en god beliggenhet med innseiling til Kristiansund/Vestbase, samt Sunndalsfjorden. (Vestbase.no)

4.4 Administrerende direktør- Alf Dahl

Administrerende direktør ved Vestbase er Alf Dahl. Dahl er utdannet siviløkonom og har en god del erfaring innen banknæringen og leverandørindustrien. Han har arbeidet som administrerende direktør på Vestbase siden 2002, hvor han nå er leder for 270 ansatte. Som basens leder har han stor betydning og ansvar for det som skjer i organisasjonen og dens resultater. Mye av jobben hans går ut på å være en støttespiller for andre ledere, da ledergruppen spesielt. Han bruker i tillegg mye tid på strategiarbeid, deltagelse i strategiske prosesser og utvikling av virksomheten. I tillegg er kunde og markedsfokus en del av hverdagen, oppfølging av de største kundene og delta på kundemøter med samarbeidspartnere og kundegrupper. Han har også ansvar for rekruttering av nøkkelpersoner i forhold til forskjellige prosesser, enten det er opp- eller nedbemanning. Dahl sitter i tillegg i ledergruppen i NorSeaGroup. (Intervjue, Alf Dahl, 2015)

5 Analyser

5.1 Intern analyse, styrker og svakheter

Inspirert av en tidligere bacheloroppgave, har jeg benyttet meg av en revidert utgave av Phillip Kotler sitt skjema for intern analyse. (kommunale industrihavner i Norge, 2013) Enkelte emner er valgt bort da disse ikke er relevant for leverandørindustrien siden de levere tjenester og ikke produkter.

Skjemaet jeg benyttet meg av:

						Betydning		
	Stor styrke	Mindre styrke	Nøytral	Mindre svakhet	Stor svakhet	Stor	Middel	Liten
Markedsføring								
Bedriftens omdømme								
Kundetilfredshet								
Kundelojalitet								
Tjenestekvalitet								
Prissetting								
Geografisk dekning								
Økonomi								
Kapitaltilgang								
Økonomisk stabilitet								
Produksjon								
Dyktige og engasjerte ansatte								
Organisasjon								
Visjonære og dyktige ledere								
Fleksibel/tilpassningsdyktig organisasjon								

Tabell 5.1 – Revidert utgave av Philip Kotler – skjema for styrker og svakheter

5.1.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Intervjuobjektet ble bedt om å rangere sin virksomhet på en skala fra 1 til 5, som presenterer her:

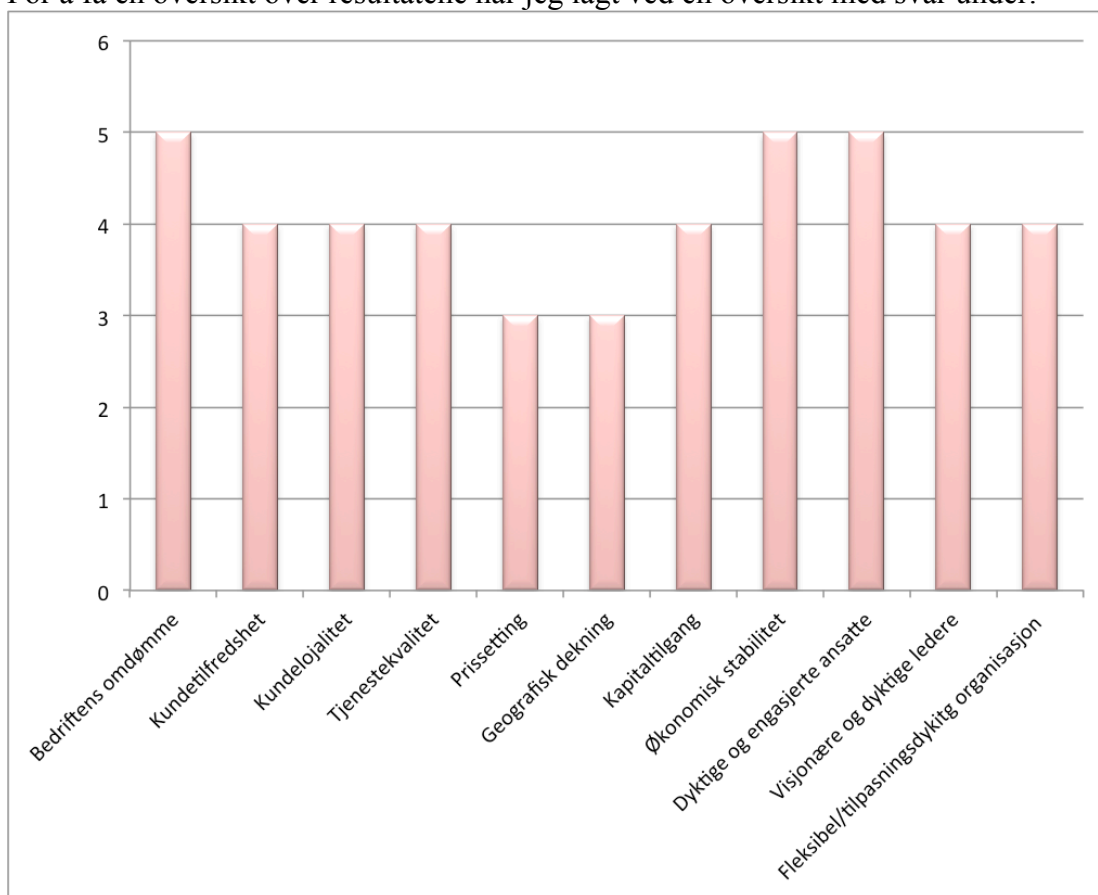
1. Stor svakhet
2. Mindre svakhet
3. Nøytral

4. Mindre styrke
5. Stor styrke

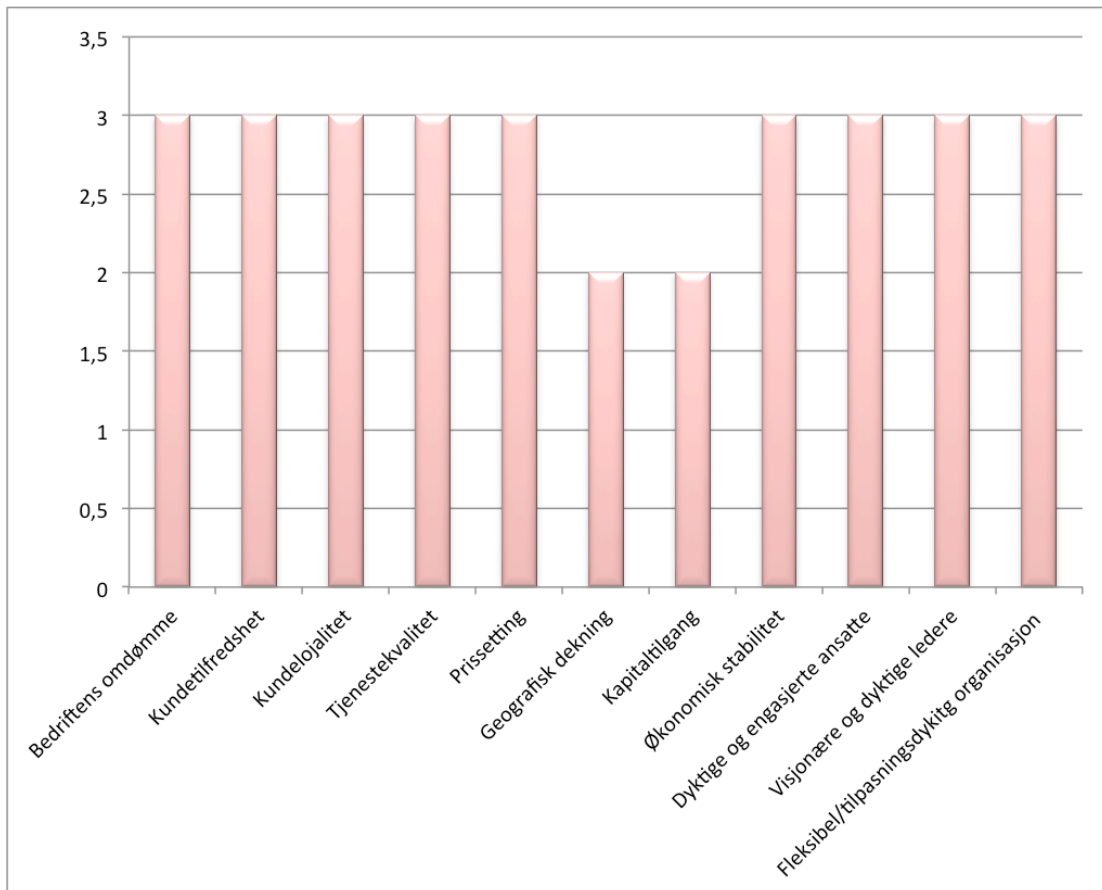
Intervjuobjektet ble også bedt om å klassifisere viktigheten av de forskjellige temaene i en skala fra stor- middels- liten betydning, sett fra virksomhetens side.

5.1.3 Resultat

For å få en oversikt over resultatene har jeg lagt ved en oversikt med svar under:



Tabell 5.1.3.1- Resultat av intern analyse, styrker og svakheter



Tabell 5.1.3.2: Betydning av styrker og svakheter for virksomheten

5.1.3.1 Bedriftens omdømme

Vestbase mener at deres omdømme er av vesentlig betydning for deres virksomhet. Det er viktig for en organisasjon å være attraktiv i et marked med mange tilbydere. Kanskje ekstra viktig vil dette være i dag da aktivitetsnivået er vesentlig lavere enn hva det var for ca. to år siden. Omdømmet kan være en avgjørende faktor som gjør at en leverandør blir valgt fremfor en annen. Vestbase ser på sitt omdømme som svært godt, og dette er dermed en styrke for virksomheten.

5.1.3.2 Kundetilfredshet, kundelojalitet og tjenestekvalitet

Vestbase anser viktigheten av å ha tilfredse og lojale kunder som stor. Dersom en bedrift er flink å strekke seg etter kundene, vil dette kunne føre til at kundene føler seg tilfreds, noe som igjen kan resultere i lojale kunder. Dahl mener de har forbedringspotensial innen kundetilfredshet, kundelojalitet og tjenestekvalitet. Det er viktig at bedriften jobber aktivt

for å levere gode tjenester til kundene. Dette kan kreve investeringer og ressurser som organisasjonen kan ha knapphet på.

De kan være en gjensidig avhengighet i forholde mellom virksomheten og kundene. Kunden kan være avhengig av en spesifikk havn eller utstyr på grunn av lokasjon og tilgjengelighet av tilbud i sitt geografiske området. Samtidig som Vestbase er avhengig av kundene for å drive sin virksomhet.

5.1.3.3 Prissetting

Betydningen av prissetting er noe som har forandret seg det siste året i følge Vestbases markedssjef. Det er nå større fokus på å få prisene ned og få lavere rater enn hva de var med en høyere oljepris. Vestbase anser prissetting for at å ha stor betydning for deres virksomhet, men mener selv de har forbedringspotensialet her. Dette kan komme av at Vestbase nå er i en uvant situasjon preget av større konkurranse rundt langsiktige kontrakter.

Vestbase har ikke monopol på sine tjenester, men kan i enkelte geografiske områder være eneste tilbyder, og dermed være den som setter prisen. Hvordan de velger å sette prisen kan være påvirket av priser ellers i landet, men de settes som regel ut i fra basens kostnader i forbindelse med levering av tjenester.

5.1.3.4 Kapitaltilgang og økonomisk stabilitet

Kapitaltilgang blir sett på som en mindre styrke og av middels betydning for virksomheten. Dette kan ha med den lave oljeprisen vi har for tiden i tillegg til de lave aktivitetsnivået.

Økonomisk stabilitet er en styrke for Vestbase og er av vesentlig betydning. Det er viktig for Vestbase at de kontinuerlig har tilgang til midler for å vedlikeholde sin posisjon i markedet. Dette kan være oppkjøp av områder eller innkjøp av kostbart utstyr.

5.1.3.5 Dyktige og engasjerte ansatte

De ansatte skaper fundamentet i en organisasjon. Det er derfor viktig at de ansatte er motiverte og engasjerte, i tillegg til at de skaper et godt arbeidsmiljø som kan motivere til å

levere gode resultater. Ut i fra tabellen kan vi se at de ansatte er av stor styrke og betydning for virksomheten. De ser på de ansatte som dyktige og engasjerte. Det stilles store krav til sertifisering og kompetanse noe som gjør at Vestbase i stor grad må basere sine tjenester på fast bemanning med faste ansatte. Grunnet det lave aktivitetsnivået er Vestbase tvunget til å kutte kostnader. Dette er noe som kan gå ut over de ansatte ved at de i verstefall mister jobben. Det er også en risiko for Vestbase at de kan miste verdifull kompetanse.

5.1.3.6 Visjonære og dyktige ledere

Dahl mener at organisasjonen har et forbedringspotensial her. Likevel er viktigheten av å ha visjonære og dyktige ledere stor. Lederens ansvarsområdet er viktig for at organisasjonen skal nå sine oppsatte mål og være i utvikling

5.1.3.7 Fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjon

Det kommer frem i undersøkelsen at det er svært viktig for Vestbase og være tilpasningsdyktig og fleksibel. Dahl mener at organisasjonen har et forbedringspotensialet når det kommer til dette punktet. Aktivitetene er dynamiske og Vestbase må hele tiden tilpasse seg. Dette kan vi se med den lave oljeprisen og de omstillingene som blir gjort for å kunne overleve til en eventuell ”oppgang”.

5.1.3.8 De viktigste funnene i den interne analysen

Som vi kan se er Vestbases omdømme svært viktig. Det er også viktig å ha tilfredse og lojale kunder, noe som Vestbase kan bli bedre på i følge administrerende direktør. Det er likevel et gjensidig avhengighetsforhold mellom Vestbase og deres kunder. Da pris ikke blir sett på som avgjørende eller viktig kan jeg resonere meg frem til at Vestbase ikke konkurrerer på pris. De har dyktige og engasjerte ansatte som er med på holde organisasjonen fleksibel og tilpasningsdyktig. Det legges også med at intervjuobjektet snakker om sin egen arbeidsplass og har et lojalitetsforhold til denne. Dette kan være med på å påvirke svarene.

5.1.4 Ekstern analyse

5.1.4.1 Trusler

De truslene som Vestbase nå står ovenfor er først og fremst et lavt aktivitetsnivå fra deres primærkunder. Oljeselskaper senker sin aktivitet for å få ned sine egne kostnader, dette medfører mindre aktivitet til underleverandører, samt økt fokus på å få prisene ned på de tjenestene som fortsatt kjøpes.

Da Vestbase nå må redusere bemanning er det en stor fare for å miste verdifullt personell og kompetanse.

En annen trussel for Vestbase er alternative energikilder som LNG.

5.1.4.2 Muligheter

Her må vi se på hvilke områder kundene har et behov, hvilke behov er lønnsomme for bedriften å imøtekomme, og hvor kundene har sin interesse. Om vi ser på kundene til Vestbase er det nødvendig at aktivitetene dekker deres behov, effektivt og lønnsomt. Det kreves da at de besitter god kompetanse, kapitaltilgang og muligens evne til å påvirke politisk.

Kostnadskutt er noe som preger store deler av næringen for tiden. Da det er en fare for å miste verdifull kompetanse ved eventuelle oppsigelser, er det en god mulighet å finne frivillige løsninger slik som Vestbase gjør. Det å tilby de ansatte utdanningspermisjoner minsker faren ved å miste kompetansen de besitter, tillegg til at de ansatte vil utvikle sin kompetanse ytterligere.

Når fortjenestemarginen settes under press medfører dette at selskaper må finne nye modeller for sine leveranser som bruker mindre ressurser. Vestbase må nå jobbe med å bli mer effektive, noe som kan minske kostnadene. Dette kan gjøres gjennom strategiske allianser med søsterselskap i konsernet og gjennom LEAN.

5.1.5 Resultat av SOFT- analysen

Gjennom SOFT- analysen har jeg identifisert Vestbases sterke og svake sider, samt trusler og muligheter. Vestbase har nå flere utfordringer med en såpass lav oljepris. Med et lavt aktivitetsnivå er det viktig at basen jobber med å bli mer effektiv. De ansatte har god kompetanse og er en stor styrke for basen. I tillegg har basen et svært godt omdømme. Dette vil kunne hjelpe når det kommer til å tillegge seg nye tilleggsaktiviteter. Basen minsker også faren med å miste viktig kompetanse ved å tilby utdanningspermisjoner. Dette vil også bidra til at de ansatte tilegner seg ny verdifull kompetanse.

6 Drøfting

Da Vestbases målgruppe er 100% retta mot offshore kunder er det ikke overraskende at de blir påvirket av det synkende aktivitetsnivået. Administrerende direktør ved basen mener at hovedårsaken til at oljeprisen har sunket er at tilbudet er større en etterspørselen. Som man kan lese i oppgaven er det flere grunner til at oljeprisen har minket den siste tiden. Oljeprisen har svinget før og det er ikke første gang vi opplever å måtte forholde oss til en lav pris på råolje. Det er mange som mener at overskuddstilbudet vi nå har vil bli balansert, når dette skjer, gjenstår å se. Dahl håper på å få en oljepris på over 80 dollar fatet da dette vil bety mye for næringa i Norge, og nye utbygginger. Det mest ideelle vil være å få en oljepris mellom 80-100 dollar ifølge ekspertene, det er viktig for basen at etterspørselen ikke synker og at andre energikilder blir vurdert.

6.1 Endring i organisasjoner

Endringer for Vestbase handler om endring i organisasjonens demografi da de planlegger oppsigelser og permitteringer i nærmeste fremtid. I tillegg har de begynt å se på nye markeder. Dette kalles radikal endring da Vestbase bryter med tidligere praksis og starter opp i nye segmenter. Samtidig opprettholder de sin posisjon i sitt nåværende marked. Dahl sier de er 100% rettet innen offshore markedet, men har nå blitt tvunget til å se på nye muligheter. De har derfor tillagt seg en del tilleggsaktiviteter.

Vestbase har nå hatt en planlagt og hierarkisk styrt endring. Vestbase tilpasser nå organisasjonen til forandringene i omgivelsene, altså en lavere pris på råolje som har ført til et lavere aktivitetsnivå. Vestbase går da gjennom følgende faser:

Fase 1: Oljeprisen synker, noe som fører til at Vestbase må forholde seg til et lavere aktivitetsnivå.

Fase 2: Vestbase må analysere endringene som har skjedd, og sette opp nye mål for hvordan man skal forholde seg de nye omgivelsene. Her har basen sett på nye markedssegment og tilegnet seg tilleggsaktiviteter. I tillegg til at de er overbemannet med tanke på aktivitetsnivået.

Fase 3: Etter at målene er satt, må Vestbase analysere hvordan organisasjonen bør utformes for å nå nye utfordringer.

Fase 4: Endringene iverksettes. Vestbase har her segmentert seg i nye markeder.

De har enda ikke permittert eller sagt opp folk, så dette tiltaket befinner seg i fase 2.

Likevel sier Dahl at dette er noe de planlegger å gjøre før årsskiftet.

Som skrevet i teoridelen skiller vi mellom proaktiv og reaktiv endring. Dersom Vestbase hadde foretatt en proaktiv endring ville de handlet før de ble tvunget til det, fordi de forutså endringene i omgivelsene. Reaktiv endring finner sted etter det har skjedd en endring som organisasjonen må ta hensyn til. Vestbases egne aktivitetsprognoser for både 2014 og 2015 har stemt bra mener markedssjefen. Men de forutså ikke at oljeprisen ville falle så mye som den gjorde. Det er da vanskelig å gjennomføre en proaktiv endring fordi de ikke er skapt en felles oppfatning om at endring er nødvendig. Det kan også være risikabelt å tilpasse seg noe man tror vil skje. Selv om Vestbase har hatt en forskyvning av ”nedgangen” og har fått tid til å forberede seg, mener jeg de har hatt en reaktiv endring. De har nå et svært lavt aktivitetsnivå, og har ventet med å omstille seg helt til de er blitt tvunget til å endre seg. Dersom Vestbase hadde sett på muligheter tidligere å heller hatt en proaktiv endring ville de kunne utnyttet nye muligheter og muligens fått et ”first move advantage”.

6.2 Endringsbehov

Den lave oljeprisen er en krevende situasjon for næringen, og det har den siste tiden blitt økt kostnadsfokus i Norge. Dette gjør det mer krevende for leverandørindustrien.

Oljeindustrien har allerede gjort flere tiltak for å redusere kostnadene. I dag kan vi se bedrifter rammet av permitteringer og oppsigelser omtrent hver dag som et resultat av lavere aktivitet. Dette er en stor risiko for selskapene, de kan gå glipp av viktig fagkunnskap, og det kan bli vanskelig å bygge opp igjen den kompetansen i senere tid. Det er viktig at selskapene finner et balansepunkt på hvilke virkemidler man skal bruke. Dette har vært den største utfordringen for Vestbase som leverandørbedrift. Hvor sterke virkemidler skal vi bruke? Hvor stor nedbemanning? Hvor stor aktivitetsreduksjon skal

gjennomføres? Alle disse spørsmålene må Dahl stille seg selv og tenke på hvilke konsekvenser det eventuelt vil medføre.

Utfordringer som bransjen møter vil være veldig individuelt, noen er sterkt berørt, andre er mindre. Graden av tilpasning er vanskelig. Det er utfordrende å finne en kapasitet som er tilpasset det nye aktivitetsnivået da dette er ukjente forhold. Det er dessverre ingen som kan si nøyaktig hvor lenge oljeprisen vil holde seg på det nivået vi har i dag. Dahl mener det er en utfordrende periode stiller seg selv spørsmål om ” hvor mye medisin skal man ta for å holde seg frisk til oppgangen kommer?”

Vestbase har hatt en forskyvning av ”nedgangen” og har hatt mer tid til å forberede seg enn andre. De så at veldig mange fikk utfordringer før dem selv. Vestbase har hatt en del arbeid som har vært besluttet tidligere noe som har gitt de et høyt aktivitetsnivå i 2015. Åsgard gasskompresjon prosjekter har blant annet vært med på holde aktivitetene oppe i år. I tillegg til Polarledd, legging av rørledning til Aasta Hansen og en god del leteboring aktivitet. Nå begynner boreoperasjoner å avsluttes og det er ingen nye som planlegges i år eller i første kvartal av 2016. Det er vanskelig å få langsiktige kontrakter med kundene når inntjeningen ikke er gode nok. Det er veldig mange prosjekter som avsluttes på samme tid noe som fører til en betydelig aktivitetsnedgang i slutten av 2015 og begynnelsen av 2016. Ledelsen har tegnet et kart som viser lav aktivitet i 2016 ut i fra det organisasjonen vet i dag. Dette vil være utfordrende for basen og fører til mye usikkerhet for de ansatte.

Til å begynne med kommer Vestbase til å ta ut en del opparbeidet ferie og avspaseringer for en del av de ansatte ut 2015. De har også valgt å ta ut en del utstyr fra produksjonen som trucker og kraner, og andre typer utstyr som de ikke har bruk for grunnet lavere aktivitet. Det vil ikke være lønnsomt med for mye utstyr da dette krever vedlikehold. Dersom disse blir satt på lager vil likevel kostnader som forsikring forekomme. Ved en eventuell oppgang i aktivitetsnivået i nærmeste fremtid vil dette være mest lønnsomt da de vil få bruk for utstyret igjen. Slik det er nå er fremtiden usikker og det ville muligens vært mer lønnsomt for basen å selge utstyr slik at de heller får inn penger til å dekke eventuell gjeld.

Som sagt har dette året bydd på utfordringer, og et tiltak Vestbase har satt i gang er å kutte kostnader. Da aktivitetsnivået er vesentlig lavere nå er det tvunget til å kutte ned på

bemanningen. Slik organisasjonen ser det vil de nå ha to år med lavere aktivitet. De har allerede tatt noen grep som å redusere direkte bemanningskostnader, utstyrskostnader, overheads kostnader som administrative kostnader, ” det er alle steiner som må snues i denne sammenhengen”. Videre planlegger de oppsigelser og permitteringer før årskiftet.(Alf Dahl, 2015)

6.3 Takle motstand mot endring

Basen har nå i 12 år opplevd en jevn økning i aktivitetsnivået. De har en god organisasjon som er rigget til å ta vare på de ansatte. De bruker mye ressurser på å ivareta personellet, og Dahl er flink å til å være åpen og kommunisere med tillitsvalgte. Dette er viktig når organisasjonen er i en endringsprosess. Ledelsesteorien sier at endring ofte kan føre til usikkerhet og misnøye. Det er derfor viktig å ha en tett kommunikasjon slik at de ansatte føler seg ivaretatt.

Som beskrevet i teoridelen gjennomgår personer noen reaksjonsfaser ved en endring. Når det kommer til å redusere bemanning, befinner de ansatte ved Vestbase seg i ”motvillig aksept” fasen. De har en forståelse av at dette er noe som må til, og at det ikke finnes noen vei utenom. Vestbase har også tillagt seg en del nye tilleggsaktiviteter som befinner seg i ”utprøvningsfasen”. Det er veldig nytt for Vestbase og de må nå se om dette kan være lønnsomt på lang sikt.

Noe som vil ha en positiv virkning på endringsprosessen er at Vestbase prøver å finne en del frivillige løsninger. Ikke alle ønsker å jobbe 100%, og de arbeider nå med å kartlegge om de kan gå ned på deltid, eller om noen er villig til å ta en utdanningspermisjon. Disse løsningene vil føre til at det er mindre risiko for basen å miste verdifull kompetanse. I tillegg kan dette føre til mindre motstand mot endringene. Dette kan minne om en karismatisk omforming.

De ansatte er veldig spent på hvordan dette kommer til å berøre dem, men arbeidsinnsatsen er fremdeles på topp mener Dahl.

6.4 Endringsstrategi

Slik jeg ser det har Vestbase en tvungen utvikling da endringene nå skjer i forholdsvis små, sammenhengende steg. De reduserer bemanning på grunn av liten etterspørsel/lave aktivitetsnivå og kutter utstyrskostnader i tillegg til administrative kostnader. Det vil kunne være vanskelig for ledelsen å basere seg på samarbeid da denne type endring kan møte sterk motstand fra enkeltpersoner og grupper. Slik det har kommet frem i intervjuer er ikke dette tilfellet for Vestbase. Modellen må derfor strekkes litt, siden de ansatte til en viss grad er inkludert i endringsprosessen. Det er som sagt to forhold som blir sett på som viktig i planlagt endring. For det første må det være skapt et opplevd behov for endring. Dette er noe jeg føler er gjort i organisasjonen. De ansatte er klar over situasjonen, men er likevel redd for hvordan dette vil berøre dem. I tillegg må Dahl som er ”endringsagenten” kunne håndtere eventuell motstand mot endring. Dette gjør Dahl gjennom tett kommunikasjon og åpenhet.

6.5 Nye markedssegment

Vestbase befinner seg i bedriftsmarkedet med store viktige aktører. Markedspotensialet til Vestbase er avhengig av hva som skjer senere i verdikjeden. Det er viktig å kunne se på nye muligheter i en periode med lavere aktivitetsnivå mener Dahl. De har nå begynt å se på nye segment. Vestbase har gjennom Norseagroup inngått en kontrakt med forsvarret hvor basen skal ha et ansvar for å ivareta utstyr for heimevernet. Det er her snakk om containere med materiell for bruk i heimevernet sin trening og sine operasjoner. Dette er en liten aktivitet som er rettet mot et annet segment enn offshoremarkedet, og er en viktig tilleggsaktivitet for basen nå som deres primærkunder skrur ned sin aktivitet. I tillegg har Vestbase en del interessante prosjekter innen havbruk marine industri, hvor de kan bruke kaiene og anlegget i forbindelse med produksjon av nye typer mære og utstyr for oppdrettsnæringa. Dette er noe Vestbase har startet med nylig. Den lave prisen på råolje har tvunget Vestbase til å se på nye muligheter, noe Dahl mener dette bare er sunt. Han tilsier at det er viktig å se muligheter å ikke bare se svart på det.

6.6 Strategiske allianser

Et av virkemidlene Vestbase bruker for å bli mer effektiv er å arbeide på tvers med søsterselskap i konsernet. Det å danne strategiske allianser eller bli strategiske partnere vil kunne føre til bedre effektivitet. Vestbase kan på denne måten få tilgang på ny teknologi, kompetanse og ressurser som de ikke kan skaffe seg på egen hånd. Ved å samarbeide slik vil basen kunne redusere sin distribusjonskostnader og risiko, dette spesielt om samarbeidet blir brukt til koordinering av felles aktiviteter mellom forskjellige foretak.

Vestbase arbeider også med konseptet "LEAN", som handler om å hele tiden fokusere på mulig sløsing av ressurser i produksjonsprosessen. LEAN konseptet tvinger organisasjonen til å gå gjennom hvert enkelt steg i produksjonsprosessen for å se om disse kan gjøres på en bedre og mer effektiv måte. (Thorsvik Jacobsen, 2013, 51)

6.7 Andre konsekvenser av lav oljepris

I august i år kunne vi lese i "Tidens Krav" at Vestbase utsatt Vikanholmen- utvidelsen. Grunnen til dette er særlig nedgangen i oljeprisen. Vestbase mener kostnadsbildet er blitt slik at prisene på arealet i Vikanholmen ikke er i stand til å konkurrere i det markedet vi har i dag. Markedssjefen ved basen sier utsettelsen også ble bestemt grunnet andre investeringer som ble sett på som viktigere, slik som Vestbase Averøy. I det markedet vi har nå er det viktig å investere lurt og tenke nøye over avgjørelser som er gjort.

7 Konklusjon

Som vist i oppgaven har oljeprisutviklingen påvirket Vestbase på mange måter. Det er utfordrende å vite hvilke tiltak som vil gi best mulig utfall, og det er alltid en viss risiko når det kommer til endring og omstilling av en organisasjon.

Oljeprisutviklingen vi har hatt det siste året har ført til at enkelte investeringer som var planlagt har blitt satt på vent slik som Vikanholmen.

I tillegg har det lave aktivitetsnivået som nå preger basen resultert i at basen er overbemannet noe som ikke er lønnsomt. Det lave aktivitetsnivået er et resultat av at oljeselskapene, som er Vestbases kunder, skrur ned sin aktivitet grunnet lav oljepris. Vestbase er nå tvunget til å minske bemanningen sin gjennom permisjoner og oppsigelser. Likevel har de prøvd å finne en del frivillige løsninger som utdanningspermisjoner og mindre stillinger. Dette vil kunne være med på å øke trivsel blant de ansatte og minske motstand mot endring. Slik det kommer frem ser det ut til at ledelsen er flink å kommunisere med de ansatte. De holder tett kontakt, noe som fører til at de ansatte føler seg ivaretatt. De ansatte har en forståelse av at endring må til, dette ved hjelp av tett kommunikasjon fra ledelsen, i tillegg til at media er med på å gjøre oss bevisst på situasjonen markedet nå befinner seg i.

Basen har sett på nye muligheter, noe som er viktig i en slik situasjon. De har tillagt seg nye tilleggsaktiviteter hvor de nå leverer tjenester til forsvaret og marine industri. Dette vil kunne hjelpe med å holde et mer stabilt aktivitetsnivå når deres primærkunder skrur ned sin aktivitet.

Basen har valgt å ta ut en del utstyr som trucker og kraner av produksjon som de ikke lenger har bruk for grunnet lavere aktivitetsnivå.

Videre har basen inngått strategiske allianser med søsterselskap i konsernet. Dette vil kunne føre til reduserte kostnader og en bedre inntjening. Dette kan også åpne nye muligheter som for eksempel å spesialisere seg i forskjellige tjenester, noe som også vil bidra til reduserte kostnader.

Det er viktig å være så effektive som mulig når aktivitetsnivået er lavt. Vestbase arbeider nå med konseptet ”LEAN”, hvor de må gå gjennom hvert enkelt steg i produksjonsprosessen for å se om disse kan gjøres på en bedre og mer effektiv måte.

Det viktigste for basen nå er å ”overleve” til en eventuell økning i oljeprisen. Det vil kunne bli en utfordrende tid fremover og ledelsen må nok forberede seg på en del vanskelige valg.

8 Videre forskning

For å få en bedre forståelse av virksomhetene ville jeg hatt en omvisning på basen, dette kunne ført til en bedre og et mer troverdig resultat. Dette lot seg dessverre ikke gjøre. Jeg ville hatt flere intervjuer for å få med andres synspunkter enn kun ledelsen sine. Det er alltid en mulighet for at det er delte meninger i en organisasjon. Selv om ledelsen føler de tar vare på de ansatte og inkluderer de i avgjørelser er det ikke sikkert denne følelsen er gjensidig. I tillegg ville jeg nok ved å intervjuer utenforstående aktører, som for eksempel Statoil som er Vestbases største kunde, fått en ide om tiltak Vestbase kunne endret på for å tilfredsstille kundene ytterligere.

Bibliografi

Dalland, Olav (2012): Metode og oppgaveskriving, Gyldendal Norsk Forlag AS, 5. Utgave

Phillip Kotler (2005):Markedsføringsledelse. Gyldendal Norsk Forlag AS, 3. Utgave

Jacobsen D.I og Thorsvik J. (2013): Hvordan organisasjoner fungerer. Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 4. Utgave.

Markedsføringsledelse, Universitetsforlaget (2006) 7.utgave

Vestbase.com

Norseagroup.com

Sundberg, Johann (2015): 56,6 millioner grunner til at oljeprisen er lav
<http://e24.no/energi/56-6-millioner-grunner-til-at-oljeprisen-er-lav/23393783> (29.09.15)

Frafjord, Erlend (2015): Derfor stiger ikke oljeprisen
http://www.sysla.no/2015/08/21/oljeenergi/derfor-stiger-ikke-oljeprisen_57959/ (07.10.15)

Figur 3.1.2: http://www.sysla.no/2015/08/21/oljeenergi/derfor-stiger-ikke-oljeprisen_57959/ (27.10.15)

Derfor stuper oljeprisen: Slik presser Saudi- Arabia Vesten (2015)
http://www.dagbladet.no/2015/01/07/nyheter/utenriks/okonomi/oljepris/saudi_arabia/37048029/ (29.10.15)

Mauritzen, Johannes (2015): Derfor faller oljeprisen
<http://www.bt.no/meninger/debatt/Derfor-faller-oljeprisen-3282375.html> (27.10.15)

Figur 3.1.1: http://www.sysla.no/2015/09/14/maritim/fire-grafer-som-viser-hvorfor-offshorerederiene-sliter_60717/

Bilde 4.1.1: norseagroup.com (12.12.15)

Knudsen, Olav, Fagelund og Leraand, Dag (2014): OPEC. <https://snl.no/OPEC> (28.09.15)

(2013) Forsyningsbaser i Norge, tidligere bacheloroppgave ved Høgskolen i Ålesund, (03.12.15)

Lehmann, Alexander (2015): Vestbase utsetter Vikanholmen- utvidelse

<http://www.tk.no/nyheter/kristiansund/olje-og-energi/vestbase-utsetter-vikanholmen-utvidelse/s/5-51-99062> (02.10.15)

(2013) Kommunale industrihavner, tidligere bacheloroppgave ved Høgskolen i Ålesund, (13.10.15)

Logo Vestbase: <http://www.nle.no/sponsors/>

