

Når nedgangen rammer

En studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009

av

Rikke Nielsen, Lena E. Bygballe og Torger Reve

Forskningsrapport 3/2009

Handelshøyskolen BI

Institutt for strategi og logistikk
Senter for Byggenæringen

Rikke Nielsen, Lena E. Bygballe og Torger Reve:
Når nedgangen rammer: En studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009

Forskningsrapport 3/2009
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
0442 Oslo
Telefon: 4641 0000
www.bi.no

Trykk: Nordberg hurtigtrykk

Rapporten skrevet på oppdrag fra Senter for Byggenæringen, Handelshøyskolen BI.

Rapporten kan bestilles fra våre hjemmesider www.bi.no,
under Forskning/Forskningspublikasjoner

Innholdsfortegnelse

FORORD	4
SAMMENDRAG	7
INNLEDNING	9
FRA STERK VEKST TIL NEDGANG	10
TEORETISK RAMMEVERK.....	15
Hvordan svarer bedrifter på endringer i markedet?	15
Strategisk tilpasning	16
Omstilling på organisasjonsnivå.....	16
Oppsummering av det teoretiske rammeverket	17
FORSKNINGSDESIGN.....	20
Metode	20
Datainnsamling	20
Analyse og presentasjon av funn	21
Endring i markedet og forsterket konkurranse.....	22
Økt fokus på kostnader som omstillingsstrategi	23
Økte muligheter og intern aksept for trimming	24
En balansegang mellom det samtidige og fremtidige.....	25
Å tilpasse kapasitetsnivå som omstillingsstrategi.....	25
Rekruttering og læring fra tidligere nedgangstider.....	26

Mobilitet og forflytning av ressurser	27
Fokus på kunderelasjoner, salg og markedsføring som omstillingsstrategi..	28
Å utnytte markedsmuligheter.....	29
Diversifisering og tilpasningsevne	29
Innovasjon, forskning og utvikling som omstillingsstrategi.....	31
Satsning på innovasjon og utvikling i usikre tider.....	31
Organisasjonsmessige konsekvenser av strategiske endringer	32
KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER.....	35
REFERANSELISTE.....	43
VEDLEGG 1. BEDRIFTSBENEVNELSER	44
VEDLEGG 2. OVERSIKT OVER HOVEDFUNN	48

Forord

Denne rapporten presenterer resultater fra en studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009. Målsetningen til prosjektet har vært å beskrive og analysere hvordan bedrifter reagerer i overgangen fra sterk vekst til rask nedgang og å identifisere likheter og forskjeller mellom noen utvalgte bedrifter i den norske byggenæringen og deres omstillingsstrategier.

Studien er basert på intervjuer med ledere i 23 bedrifter fra en rekke ulike bransjer innenfor næringen, inkludert fra offentlige og private forvaltnings- og eiendomsselskap, arkitekter, rådgivende konsulenter, byggentreprenører, tekniske underentreprenører, produsenter, handel og utleie av utstyr. Vi retter en stor takk til alle de som har stilt opp. Studien gir ikke grunnlag for statistiske generaliseringer til hele den norske byggenæringen. Den gir imidlertid et godt innblikk i utvalgte bedrifters omstillingsstrategier, som igjen kan være gjenstand for å gjenkjenne ulike mønstre og forklare disse ved hjelp av det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien.

Prosjektet er gjennomført på oppdrag fra Senter for byggenæringen ved Handelshøyskolen BI i perioden desember 2008-september 2009. MSc student Rikke Nielsen har utført intervjuene med representanter fra bedriftene og skrevet masteroppgave om temaet under veiledning av professor Torger Reve. Rapporten er skrevet i samarbeid mellom Rikke Nielsen, Torger Reve og Lena E. Bygballe, leder av Senter for byggenæringen ved BI.

Oslo, 21. september 2009

Rikke Nielsen, Lena E. Bygballe og Torger Reve

Sammendrag

I forskningsrapporten "Når nedgangen rammer" presenteres resultatene fra en studie av hvordan norske byggebedrifter har håndtert overgangen fra sterk vekst til nedgang, som følge av finanskrisen og fallet i etterspørselen fra høsten 2008.

Intervjuer med toppledere i 23 byggebedrifter ble gjennomført fra desember 2008 til august 2009. Intervjuene fokuserte på hvordan bedriftene hadde opplevd nedgangen, hvilke strategier de hadde benyttet for å håndtere kravet til omstilling og hvilke konsekvenser dette fikk for organisasjonen.

Resultatene viser at bedriftene omstiller seg gjennom ulike tiltak, som vi har valgt å kalle byggebedriftenes omstillingssirkel. Et fall i etterspørsel fører til økt konkurranse og prispress. For å håndtere dette benytter bedriftene strategier i følgende rekkefølge:

- Kostnadseffektivisering
- Kunderelasjoner
- Markedsomstilling
- Kapasitetsjustering
- Styringssystemer
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling

Det mest interessante funnet i studien er at bedriftene har vært bevisste på å verne om kjernekompetansen i omstillingsprosessen. Nedskalering gjennom oppsigelser og permitteringer er blitt nøye vurdert. Innleide og ansatte uten kjernekompetanse er de første som er blitt sagt opp. Dette skiller seg fra tidligere, der byggebedriftene tradisjonelt har opp- og nedbemannet automatisk etter behov. Funnet tyder på at byggenæringen går i retning av å bli en mer kompetansebasert næring. Omstillingen til nedgang kan derfor sies å ha flere positive konsekvenser. For det første får man gjort driften mer effektiv. Videre har man fått en større bevissthet rundt kompetanseaspektet, og at dette er viktig for langsiktig konkurransedyktighet.

Abstract

This research report, titled "Market decline and adjustment strategies", presents the results from a study of Norwegian construction companies and their adjustment strategies for handling the market decline, occurring autumn 2008 and throughout 2009.

Interviews with top managers of 23 construction companies were conducted from December 2008 to August 2009. The interviews centered on how the companies had experienced the crisis, which strategies they had applied to adjust to the changes, and implications for the organization.

The findings indicate that the companies follow an adjustment circle. After a fall in market demand come increased competition and price pressure. To cope with these new demands the companies use the following strategies in the order indicated:

- Cost cutting
- Customer relationships
- Marked re-orientation
- Capacity adjustment
- Control systems
- Innovation
- Organizational development

The most interesting finding from the study is that the companies are highly concerned about protecting core competence in their adjustment processes. Down-scaling is thoroughly analyzed. Hired staff or staff without core competence are the first to be dismissed. This contrasts former practice where construction companies have usually up- or down-scaled automatically. Further, it indicates that the construction industry is becoming a competence-based industry.

There are two major positive outcomes from these adjustment processes: Firstly, the companies have become more efficient, and secondly, the importance of competence has been highlighted.

Innledning

Høsten 2008 fremstår som et vendepunkt for norsk økonomi, der langvarig vekst ble erstattet av finanskrisen og fall i etterspørsel. 1 år etter ser det ut til at den største pessimismen har lagt seg, selv om flere advarer mot renteøkning og videre nedgang. Overgangen fra sterk vekst til nedgang har likevel hatt og har fortsatt store konsekvenser for de bedriftene som er berørte. Spørsmålet er hvordan bedrifter håndterer en slik overgang og hvilke strategiske og organisasjonsmessige tiltak som har vært brukt når nedgangen rammer.

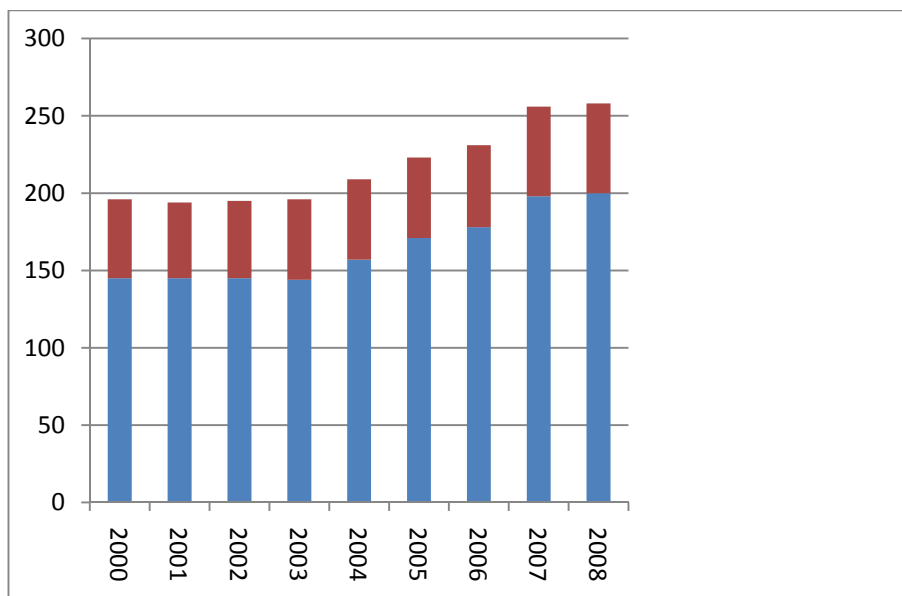
En næring som lenge har vært i sterk vekst er sårbar når markeds- etterspørselen faller. Bygg- og anleggsnæringen (heretter referert til som byggenæringen) er en av våre mest konjunkturutsatte næringer og påvirkes sterkt av svingninger i markedet. Den økonomiske ustabiliteten åpner imidlertid for nye forskningsområder. Situasjonen tilbyr en unik mulighet til å studere de strategiske endringsprosessene mot nedgang. Dette er et akademisk område som ikke tidligere har blitt viet mye oppmerksomhet, både grunnet dårlig tilgang på liknende markedsendringer og mer interesse for vekst enn nedgang. Studien som presenteres i denne rapporten har derfor hatt som formål å undersøke omstillingsstrategier i bedrifter innen den norske byggenæringen, som følge av de økonomiske svingningene siden høsten 2008. På den måten bidrar studien til å sette lys på konsekvenser av slike svingninger, og hva ulike bedrifter gjør for å håndtere dem.

Studien tar utgangspunkt i næringen slik den blir presentert i Espelien og Reve (2007; 2009). Det er gjennomført en kvalitativ casestudie av representanter for hvert ledd i næringskjeden. Studien er basert på intervjuer med ledere i 23 bedrifter, der bedriftenes omstillingsstrategier fra sterk vekst til rask nedgang er studert. Teoretisk er studien basert på litteratur om omstilling i strategilitteraturen, med fokus på endrede betingelser og konsekvenser for valg av strategi og påfølgende organisasjonsmessige endringer.

I neste kapittel skal vi kort se på de endringene den norske byggenæringen har stått overfor siden høsten 2008, med særlig fokus på nedgang i aktivitetsnivå, omsetning og sysselsetting. Det teoretiske rammeverket og modellen som ligger til grunn for studien presenteres, etterfulgt av metoden som er benyttet. Deretter blir de viktigste funnene fra studien presentert og diskutert. Rapporten avsluttes med noen refleksjoner over og kommentarer til funnene.

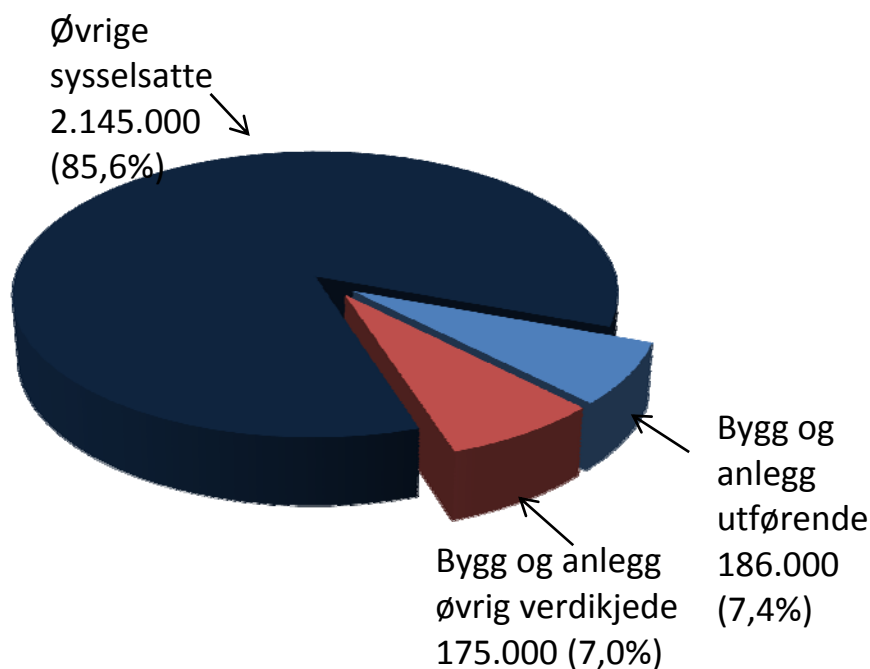
Fra sterk vekst til nedgang

Byggenæringen utgjør en av våre største næringer, både når det gjelder antall sysselsatte og verdiskaping. Nedgang i denne næringen har derfor stor betydning for norsk økonomi. Før krisen satte inn høsten 2008, hadde næringen opplevd 5 år med kraftig vekst. Figuren nedenfor viser utviklingen fra 2000-2008, der rødt markerer investeringer og vedlikehold innen anlegg og blått viser det samme i bygg. Som vi ser var realveksten i bygg- og anleggsmarkedet i perioden 2004-2008, på ca 23 %.



Figur 1. Bygg- og anleggsmarkedet, milliarder kr. Faste 2008-kr. Kilde: Prognosesenteret i "Byggenæringen i tall" (BNL, 2009a).

186 000 personer bosatt i Norge var ved utgangen av 2008 ansatt i den utførende delen av bygg- og anleggsnæringen. I tillegg var ca 175 000 personer ansatt i den øvrige næringskjeden. Dette utgjør til sammen ca 14 % av den totale sysselsettingen i Norge (se Figur 2). I tillegg kommer utenlandsk arbeidstakere ansatt i norske eller utenlandske bedrifter. Man anslår at disse utgjorde ca 40 000 sysselsatte i utførende virksomhet i den norske bygg- og anleggsnæringen i 2008.



Figur 2. Antall sysselsatte. Kilde: "Byggenæringen i tall 2009" (BNL, 2009a).

Som følge av krisen har ledigheten i byggenæringen økt med 157 % fra 2008 til august 2009. Man regner videre med at til sammen 30 000 årsverk vil forsvinne fra næringen innen utgangen av 2010. Dette er blant annet basert på erfaringer fra forrige krise der sysselsettingen sank med vel 30 % i perioden 1988-1992 (Statistisk sentralbyrå (SSB), 2009).

Den økende ledigheten henger særlig sammen med fall i investeringer innen boligbygg. Dette har bidratt til kraftig reduksjon i aktivitetsnivå og omsetning fra 2008 til 2009 i den norske byggenæringen. Pr. august 2009 har aktivitetsnivået i næringen gått ned med 12 mrd., og det forventes en samlet nedgang i omsetning på 30 mrd i perioden fra 2008 til 2010 (Se Tabell 1 på neste side).

Tabell 1. Bygg- og anleggsmarkedet. Hovedstørrelser. Kilde: "Økonomiske analyser Situasjonen i bygg- og anleggsmarkedet pr. 2009" (BNL, 2009b).

BA-markedet i mrd. kr Sektor/År	Nominelle verdier i 2005-2008, faste 2008-priser i 2009-2010					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Investeringer i nye boliger	42	47	54	48	39	38
Investeringer i andre bygg enn boliger *)	46	54	70	84	75	63
Anleggsinvesteringer	28	29	34	36	41	39
Ombygg, renovering, vedlikehold etc av bygninger **)	53	55	64	68	65	66
Vedlikehold av anlegg	16	18	20	22	26	24
I ALT	185	203	242	259	247	229
Sysselsatte i bygg i 1000 ***)	160	170	191	198	178	165
Sysselsatte i anlegg i 1000 ***)	30	30	32	32	37	34
Prisendring på brukte boliger fra året før	9	15	11	-4	-5	5
Prisendring på nye boliger fra året før, eneboliger	8	16	12	8	0	0
Prisendring på nye boliger fra året før, flerbolighus	9	14	8	0	-5	0

*) Inkl. fritidsboliger og boliggarasjer.

**) Ekskl. husholdningenes gjør-det-selv arbeider på boliger.

***) Prognosene for sysselsettingen forutsetter at arbeidskraftproduktiviteten vokser med 1 % i året både for bygg og anlegg.

I følge SSB falt omsetningen innenfor bygge- og anleggsvirksomheten med 11 % i de første 4 månedene av 2009, sammenliknet med samme periode i 2008. Figur 3 viser en sammenlikning av omsetning i perioden 2007-2009.

Terminvis omsetning i bygg og anlegg. 2007, 2008 og 2009. Millioner kroner



Figur 3. Omsetning i bygg og anlegg (SSB, 2009).

Pessimismen i byggenæringen synes å ha avtatt noe pr. september 2009, og flere av de store bedriftene kan vise til gode resultater i første halvår av 2009. Nedgangen i sysselsetting og aktivitetsnivå er altså lavere enn man fryktet høsten 2008, selv om det i enkelte segment slik som boligbygging, har vært kraftig fall. Byggenæringens landsforening (BNL) peker på at regjeringens tiltak, lav rente over lang tid og høy samlet sysselsetting, har bidratt til økt aktivitet i byggenæringen. Innen anlegg har det til og med vært en vekst som følge av statlige tiltak i samferdselssektoren (Lyng, adm. dir. i BNL til Dagens Næringsliv, 02.09.09).

Ser vi på tallene ovenfor, er det likevel grunn til bekymring, og det viser seg at næringen med rette har anmodet om statlige tiltak for å forhindre en byggenæring i fritt fall. Noen av tiltakene synes å virke, men man venter likevel videre nedgang i 2010. Et av de viktigste argumentene fra næringens side har vært at behovet for nybygg og rehabilitering av offentlig infrastruktur og bygg fortsatt er stort. Kapasitetsoverskuddet i næringen bør derfor benyttes her og nå. I tillegg frykter næringen at dersom antall årsverk reduseres dramatisk vil man stå uten kompetent arbeidskraft den dagen pilene peker oppover igjen. Prognoser viser at behovet for boliger vil øke i fremtiden, særlig i de store byene.

Bekymringen er derfor særlig knyttet til at høyere arbeidsledighet innen bygg og anlegg vil medføre at rekrutteringen til slike fag både på videregående og høyskole/universitetsnivå vil synke. Tall fra Utdanningsdirektoratet i april 2009 viser at forskjellen på antall søkere til Vg1 fra 2008 til 2009 var størst på bygg- og anleggsteknikk med en nedgang i søkertallet fra 5 494 i 2008 til 4 195 i 2009, en nedgang på 24 %. Tall fra samordnet opptak og sammenlikninger fra 2005-2009, viser også en nedgang i antall søkere på studiet "Bygg- og miljøteknikk" er redusert fra 426 søkere med dette studiet som førsteprioritet til 386 i 2009, en nedgang på 9.5 %. Selv om dette ikke er en dramatisk nedgang, kan videre nedgang i byggenæringen medføre at flere velger andre fag enn byggtekniske. Dette vil på sikt resultere til mangel på kompetanse i næringen.

Vi har i dette kapitlet sett at den norske byggenæringen har stått overfor store utfordringer i året som har gått, fra krisen satte inn høsten 2008 til nå, ett år etter. Spørsmålet er altså hvilke strategiske grep bedriftene i næringen har tatt for å håndtere kravet til omstilling som krisen har medført og fortsatt krever. I neste kapittel skal vi se på hva teorien og tidligere forskning sier om hvordan bedrifter håndterer slike overganger.

Teoretisk rammeverk

Det har vært lite akademisk forskning på strategiske endringer i nedgangstider. En av forklaringene er at økonomien generelt har vært i vekst nærmest sammenhengende siden andre verdenskrig. Dette gjør ikke endringer i nedgangstid mindre interessante. Mens tilpasning i oppgangstider i stor grad handler opp å høste mest mulig av de mulighetene som byr seg, vil det i nedgangstider handle om å overleve i et vanskelig marked. Derfor er det både viktig og aktuelt å studere hvordan bedrifter nå forholder seg til den finanskrisen og markedsnedgangen vi har sett siden høsten 2008.

Hvordan svarer bedrifter på endringer i markedet?

For å sette funnene i denne studien om omstilling i den norske byggenæringen i perspektiv, har vi valgt å benytte kunnskap fra ulike teoretiske tilnærminger. Populasjonsteori fokuserer på å identifisere fellestrekk blant bedrifter i en næring. En populasjon defineres gjerne som en gruppe av organisasjoner med felles organisasjonsform og som er lokalisert på et bestemt sted og/eller til en spesifikk tid (Hannan, 2005). Den norske byggenæringen kan sees på som en slik populasjon. Denne teorien beskriver likhetstrekk og endringer i slike populasjoner. En antakelse her er at populasjoner er relativt stabile, og at suksessfulle endringer skjer sjeldent både i populasjonen som helhet og innad i de enkelte bedriftene. En annen antakelse er at bedrifter i en populasjon konkurrerer om de ressursene som finnes. Dette betyr at når tilgangen på ressurser endrer seg, vil de bedriftene som er best egnet til å tilegne seg disse ressursene være mest konkurransedyktige. Man antar videre at i miljøer preget av store og sykliske endringer (som for eksempel i byggenæringen) vil spesialister gjøre det best. Generalister, dvs. bedrifter som opererer innenfor et bredere spekter av produkter og tjenester, vil være mer egnet til å overleve i stabile omgivelser.

Selv om en populasjon som helhet er stabil, gjør bedriftene innenfor populasjonen ulike strategiske valg som videre påvirker organisasjonene. For å forstå bedrifters reaksjon på endringer, er det derfor nødvendig å gå til teoretiske perspektiver som tar for seg atferd og strategi på bedriftsnivå. Et slikt perspektiv er Porters (1985) teori om bedrifters strategiske posisjonering, der markedskrefter ses som den viktigste påvirkningsfaktor. En annen forklaring fins innen ressursbasert strategiteori (Itami, 1987), der man ser mer på de interne forholdene i bedriftene. I det følgende skal vi se hva disse sier om bedrifters tilpasning til markedsendring.

Strategisk tilpasning

Porter (1985) hevder at for å kunne overleve må bedrifter posisjonere seg i forhold til de fem konkurransekraftene, som styrer markedskonkurransen:

1. Rivalisering blant eksisterende konkurrenter
2. Nye konkurrenter
3. Leverandørers forhandlingsmakt
4. Kunders forhandlingsmakt
5. utfordringer fra substitutter

Bedrifter påvirkes altså av det markedet de opererer i. Når markedet endres, må bedriftene endre seg i takt med disse. De må tilpasse strategien sin til markedets behov. Med strategi tenker vi et definert sett av handlinger, planer og metoder som bedrifter benytter for å oppnå sine målsetninger (De Wit og Meyer, 2004). Porters teori baseres på antakelsen om at det er hva man *gjør* som skaper konkurransefortrinn i forhold til et marked som setter retningslinjer for videre konkurranse. Dette kalles derfor ofte et aktivitetsbasert tilnærming. I følge Porter vil bedrifters strategiske posisjon i en næring bestemmes av de produkter og tjenester de tilbyr, kombinert med posisjon vis-à-vis de fem konkurransekraftene.

Strategi brukes altså av bedrifter til å håndtere eksterne omgivelser. Maloney (1997) peker på at dess hyppigere endringer er i eksterne omgivelser, dess større er behovet for endring og fleksibilitet internt i firmaet. Endring i strategi følges derfor av omstilling og endring i organisasjonen som sådan.

Omstilling på organisasjonsnivå

Et marked i endring kan by på gode muligheter for økt konkurransedyktighet for de bedrifter som står godt rustet til å håndtere en slik situasjon. Dette forutsetter at tiltak iverksettes tidlig og raskt (Whetten, 1987). Topplederes oppfatning av eksterne endringer vil i stor grad avgjøre de tiltakene som iverksettes internt (Zammuto og Cameron, 2001).

Omstilling krever at en bedrifts ressursbase håndteres og tilpasses på en god måte. I et ressursbasert perspektiv betraktes bedrifter som en samling av ressurser, som spiller en avgjørende rolle for bedriftens konkurransedyktighet (Barney, 1991). I nedgangstider må bedrifter nedskalere interne ressurser i henhold til etterspørsel (Freeman og Hannan, 1975). Dersom sannsynligheten for at nedgangen blir varig, vil kapasiteten måtte reduseres. Ledelsen benytter altså sjansen til å kutte i overflødig ressursbruk og omrokkere på ressursbasen, samt etablere nye prioriteter og endre markedsområder. Bedrifter kan for eksempel gå inn på nisjemarkeder som er

mer stabile. Omstilling fra nybygg til rehabilitering er et eksempel på dette innen byggenæringen.

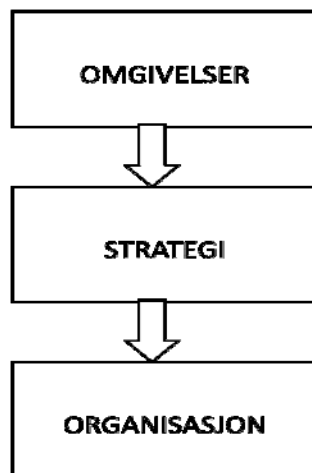
Det er viktig å merke seg at bedrifter ikke bør etterleve eksterne endringer fullstendig, fordi det vil kunne påvirke framtidig handlingsrom. Fremtidig drift og mulighet til å handle må ivaretas under en omstilling. I følge Itami (1987) er det viktig at bedriftene bygger opp ressurser som kan brukes når uforutsette endringer inntreffer. Det å reagere og handle under usikkerhet, samt ta initiativ når endring inntreffer, kan bli en ressurs. Man opparbeider seg kompetanse til å respondere på endring, og derav utvikle et viktig konkurransefortrinn. Vi snakker gjerne om endringskompetanse.

Det er rimelig å anta at nedskalering av interne ressurser både tar ulik form og også gir ulike konsekvenser avhengig av type bedrift. Løwendahl (2005) skiller mellom kapitalintensitet, arbeidsintensitet og kunnskapsintensitet i bedrifter. Bedrifter som er kunnskapsintensive, er gjerne tjenestebaserte bedrifter som konkurrerer på evnen til å løse komplekse problemer og å tilby løsninger til klienter. Slike bedrifter må tiltrekke seg og holde på kunnskapsarbeidere. I tillegg må det gis grobunn for kreativitet og innovasjon. I miljøer der endring er stor og uforutsett, blir dette spesielt utfordrende siden produksjon er tett knyttet opp mot den eksisterende ressursbasen. Når man nedskalerer ressurser, kan kunnskapen, og dermed evnen til innovasjon, forsvinne fra bedriften.

Oppsummering av det teoretiske rammeverket

Gjennomgangen av teoretiske perspektiver på strategi og omstilling viser at interne endringsprosesser kan forstås ut fra hvordan bedrifter søker å posisjonere seg i forhold til markedet og omrokkere på den eksisterende ressursbasen. I tillegg har også populasjonsteori gitt et overordnet innblikk i endring på populasjonsnivå. Her antas det at populasjonen som helhet vil holde seg stabil, men at bedriftene vil foreta noen forskjellige strategiske valg. Ut fra teorien kan vi forstå endringsprosesser ut fra følgende modell.

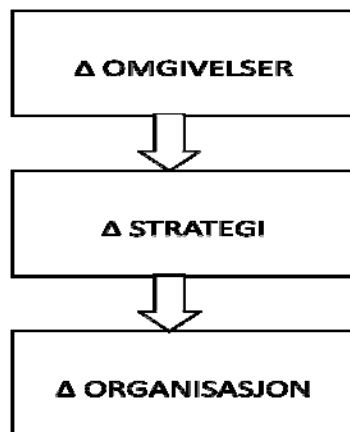
Dersom vi legger følgende generell strategiteori til grunn, får vi følgende grunnleggende strategimodell, som vist i Figur 4.



Figur 4. Grunnleggende strategimodell

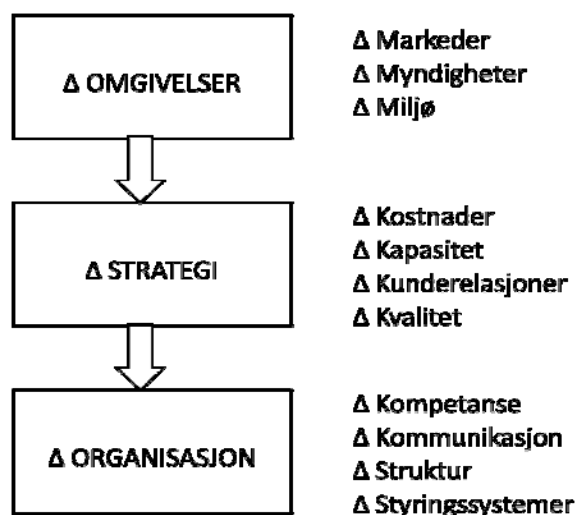
Det er krefter i omgivelsene (markedet, kundebehov, leverandører, myndigheter), som bestemmer bedriftens strategi. Bedriftens strategi bestemmer i neste omgang bedriftens organisasjon, aktiviteter og kompetanse.

Når omgivelsene endrer seg (Δ Omgivelser), for eksempel når etterspørsel faller slik vi i dag ser i byggenæringen, vil bedriftene måtte gjøre strategiske tilpasninger (Δ Strategi). Slike strategiske endringer vil i neste omgang slå ut i endret aktivitet og endret organisasjon (Δ Organisasjon) Strategisk endring er enkelt illustrert i Figur 5.



Figur 5. Strategisk endring

Dersom vi skal utvikle en enkel strategisk omstillingsmodell, kan vi legge inn noen av de variablene som endrer seg i byggenæringen i dagens fallende markeder. Modellen er fremstilt i Figur 6 nedenfor.



Figur 6. Strategisk omstillingsprosess

Hovedendringen i dagens omgivelser for byggenæringen er nedgang i *markedene*, men vi ser også at *myndighetene* setter inn tiltak for å påvirke aktivitetsnivået på kort sikt, og på lengre sikt er det endringer i *miljø* som er den store endringskraften, for eksempel økte krav til energieffektivisering i bygg. Bedriftene i byggenæringen svarer på endringene i omgivelsene ved å redusere sine *kostnader*, tilpasse *kapasiteten* og styrke sine *kunderelasjoner*. Internt vil bedriftene tilpasse sin *kompetansebase* til de nye, krypende markeder og styrke det interne samholdet gjennom tydeligere og tettere *kommunikasjon*. Bedriftene vil også gjøre nødvendige endringer i *struktur* og *styringssystemer*.

Dette er utgangsmodellen vi har brukt i omstillingsstudien av byggenæringen. Dataene vil fortelle oss hvordan næringen reelt taklet omstillingene grunnet nedgangen i markedene.

Forskningsdesign

Metode

Studien som presenteres i denne rapporten, er en kvalitativ studie av bedrifter i den norske byggenæringen. Studien har hatt til formål å undersøke hvordan bedrifter i denne næringen håndterer markedsendringer som følge av finanskrisen og markedsnedgangen høsten 2008. Studien er basert på flere case studier av ulike bedrifter. Hensikten er å skape bredde og dybde i datamaterialet. Case studier gjør det mulig å studere samtidfenomener i deres virkelige sammenheng (Yin, 1995). Denne studien er både beskrivende og utforskende. En forsøker både å oppdage hendelser og å forklare disse hendelsene.

Datainnsamling

Studien er basert på undersøkelser i 23 bedrifter i den norske byggenæringen (se Vedlegg 1 for en kort beskrivelse). Flere av disse er internasjonale selskaper. For å isolere de nasjonale effektene av markedsendringen har de norske avdelingene i disse tilfellene vært forskningsobjektet. Studien tok sikte på å inkludere bedrifter fra alle ledd i næringskjeden. Undersøkelser i følgende ledd er foretatt:

- 3 byggherrer/eiendoms- og forvaltningsselskap, hvorav 1 offentlig og 2 private
- 2 arkitekter
- 3 rådgivende ingeniører
- 1 bedrift som tilbyr både rådgivning og arkitekttjenester
- 5 byggentreprenører
- 4 tekniske underentreprenører
- 3 produsenter
- 1 byggevarerhandel
- 1 utleie av utstyr

Intervjuer med ledere i de ulike bedriftene er primærkilde i studien. I tillegg har årsberetninger, møtereferat, presentasjoner, brosjyrer, og informasjon fra bedriftenes hjemmesider blitt brukt som sekundærkilder for å støtte opp om primærkildene. Som krav har informantene vært del av toppledelsen i bedriften og hatt innsikt og innflytelse på de strategiske avgjørelsene i bedriften. Kort sagt, kan man si at informanter ble valgt på bakgrunn av deres forståelse og innsikt i firmaet.

Intervjuer ble gjennomført fra desember 2008 til august 2009. Det kan derfor være noen forskjeller mellom de intervjuene som ble foretatt tidlig, før man

egentlig visste omfanget av krisen, og de intervjuene som ble foretatt til slutt etter at man har levd med krisen noen måneder. Det antas likevel at intervjuene gir et godt innblikk i hvordan bedriftene og deres ledere har reagert på krisen. Hensikten med studien har ikke vært å avdekke hvilke omstillingsstrategier som har lyktes best.

De fleste intervjuene ble gjennomført hos intervjuobjektet, men to intervjuer ble holdt på Handelshøyskolen BI. En intervjuguide ble utviklet og brukt som retningslinje for intervjuene. Intervjuguiden besto av noen hovedkategorier av spørsmål, og det ble lagt vekt på at intervjuene kunne utvikle seg innenfor satte grenser for å fange informantenes subjektive oppfatninger og syn på prosessen.

I hovedsak ble administrerende direktør intervjuet, men ved noen tilfeller fungerte andre medlemmer av toppledelsen som informanter. I ett tilfelle var det HR direktøren som ble intervjuet. Dette intervjuet skiller seg riktignok noe fra de andre ved at det først og fremst omhandler HR problematikk. Flere intervjuer involverte også både administrerende direktør og andre, for eksempel direktører med ansvar for personal og organisasjon.

Samtaler ble ikke tatt opp, men det ble notert underveis. Etter møtene ble notater strukturert til detaljerte referat som ble sendt til informanten. Her fikk informanten mulighet til å rette opp misforståelser og kommentere på informasjon som personen følte var utelatt. Disse kommentarene ble dernest innlemmet i et siste møterefertat.

Analyse og presentasjon av funn

Denne studien gir ikke grunnlag for statistiske generaliseringer til hele den norske byggenæringen. Den gir imidlertid et godt innblikk i utvalgte bedrifters omstillingsstrategier som igjen kan bidra til å identifisere mønstre ved hjelp av det teoretiske rammeverket som vi har tatt utgangspunkt i. Studien kan videre danne grunnlag for enten en mer dyptgående case studie av utvalgte bedrifter eller en større spørreundersøkelse av hele den norske byggenæringen.

I neste kapittel presenteres resultatene fra studien. Presentasjonen er strukturert etter teorien og viser bedriftenes strategiske og organisasjonsmessige tilpasninger til de nevnte markedsendringene.

Resultater og analyse

Endring i markedet og forsterket konkurranse

De fleste av bedriftene i denne studien, uansett bransje, hadde hatt en jevn og til dels stor vekst på mellom 10-30 % de siste 5 årene før finanskrisen slo til høsten 2008. I følge flere av lederne kom nedgangen i markedet brått og 15. september 2008, med Lehman Brothers' fall, fremstår som den dagen alt snudde. Som en av lederne sier: *"Vi ble tatt på senga"* (Leder i Rho). En annen påpeker imidlertid at nedgangen var ventet, selv om når den først kom, var det med en hastighet og dybde som overrasket. Det var altså en viss forventning blant mange om at veksten i byggenæringen ikke kunne fortsette, og noen har også ønsket nedgangen velkommen:

"Endelig kom nedgangen, dette trenger vi!" (Leder i Iota).

Dette er særlig knyttet til behovet for å øke produktiviteten og effektiviteten i næringen, noe som anses som vanskelig i gode tider. Noen av bedriftene hadde sett signaler allerede på slutten av 2007, selv om inntjeningen var høy. De begynte derfor å forberede seg på en kommende nedgang i form av å lage scenarier for endrede markedsvilkår basert på tidligere erfaringer.

Som følge av finanskrisen har de fleste av bedriftene merket en nedgang i tilgangen på nye ordrer. Selv om mange rapporterer om store ordreserver ut 2009 og at nedgangen først vil merkes for alvor i 2010, har mange allerede opplevd en nedgang på ca 20-30 %. Dette gjelder særlig handels- og produksjonsbedriftene, der enkelte rapporterer om en halvering av omsetning. Entreprenørleddet er også sterkt berørt når det gjelder boligbygging, noe som også påvirker eiendomsselskapene. Satsning på samferdsel og anlegg i offentlig regi fører imidlertid til at man i dette segmentet opplever litt vekst. Rådgivnings- og arkitektbedriftene og de fleste av de tekniske underentreprenørene sier nedgangen har vært mindre enn forventet. Den statlige forvaltningsbedriften i studien opplever i motsetning til de andre sterk vekst som følge av at offentlige prosjekter blir igangsatt som resultat av regjeringens krisepakker.

Et resultat av vanskeligere finansieringsvilkår har altså ført til at det private markedet har utsatt og stoppet prosjekter, særlig innen boligbygging, men også innen næringsbygg. I tillegg har det vært en nedgang i planlegging av nye prosjekter. Konkurransen har derfor økt i næringen på grunn av flere tilbydere per oppdrag, og de fleste informantene i studien peker på et økt fokus på pris som konkurransefaktor. For eksempel forteller lederen i Eta om sterkere konkurranse fra utlandet og at det ryktes om dumping av prisene.

Selv om kvalitet, leveransedyktighet og omdømme blir fremhevet som viktig av mange ledere i denne studien også, anses pris likevel som det kundene prioriterer nå som konkurransen har hardnet til på tilbudssiden. Til tross for dette prisfokus fra kundenes side, påpeker enkelte at de verken har mulighet til å senke priser eller er villige til å gjøre det. De henviser til at det kan gå utover både kvalitet og omdømme i det lengre løp.

For å kompensere for et fremtredende prisfokus er det naturlig å forvente at bedrifter søker å senke kostnadene for å opprettholde lønnsomhet. Ved å øke effektiviteten i produksjon og senke kostnadene vil lavere inntjening bli balansert med lavere kostnadsnivå. I det følgende skal vi se hvilke tilpasninger til markedsnedgangen og økt konkurranse bedriftene i denne studien har gjort, med fokus på kostnadskutt, kapasitetsjustering, kunderelasjoner og kvalitetstilpasning.

Økt fokus på kostnader som omstillingsstrategi

”Da finanskrisen kom, ble vi enda mer bevisste på å snu hver eneste krone” (Leder i Delta).

Nedskalering av kostnader er som forventet utbredt blant bedriftene i denne studien. 21 av de 23 bedriftene har kuttet i kostnader for å omstille organisasjonen. De to resterende bedriftene som ikke nevner kostnadskutt som et omstillingsverktøy har heller ikke opplevd intern nedgang. Det ene selskapet, Sko, er en statlig forvaltningsbedrift, mens den andre, Heta, er et arkitektfirma som hittil ikke har opplevd endring i markedsetterspørsel. Førstnevnte jobber hardt for å omstille seg til en oppgang i etterspørsel, og konsentrerer seg dermed om å bygge *opp* organisasjonen, i stedet for å ruste *ned*. Sistnevnte har mye av virksomheten sin knyttet til store, offentlige prosjekter som helsebygg. Dette er langsiktige prosjekter som i stor grad vil fortsette uavhengig av konjunktursvingninger. En slik markedsorientering har ført til en stabil inntjening over tid, og høy aktivitet gjennom denne krisen. Behovet for å ruste ned er derfor ikke tilstede i Heta. Et av de andre arkitektfirmaene, Eta, beretter om liknende tilstander siden ca 80 % av omsetningen kommer fra offentlige oppdrag. Som vi skal se senere er dette et viktig element i bedriftenes markedsorientering, og som blir påvirket under endrede markedssituasjoner.

Kostnadskutt blir gjerne gjennomført som fjerning eller nedskalering av eksisterende kostnadsbaser, eller tøffere styring og strengere krav til innkjøpsprosesser og rekruttering. Det er først og fremst de store kostnadene som er mest utsatt for omstillingsplaner. Som vi skal se er nedbemanning et utbredt tiltak for å senke kostnader. I tillegg forteller flere av bedriftene at de søker å reforhandle leverandøravtaler for å senke de store kostnadene, som for eksempel husleie. Mange kutter også i reiseutlegg, konferanser og

møtekostnader. Disse blir gjerne byttet ut med billigere alternativer, som tele- og videokonferanser. Noen reduserer kostnader ned på detaljnivå gjennom å fjerne avisabonnementer, kontorrekvisita etc. I tillegg er det mange som fjerner ansattes fordeler som telefonstøtte, treningsstøtte og diverse abonnementer. Lønnsoppgjøret 2009 ble også relativt moderat i forhold til tidligere år.

Økte muligheter og intern aksept for trimming

Et interessant aspekt her er at kostnadsutt for ledelsen framstilles som et nyttig verktøy for å redusere overflødigheter og organisatorisk slark som man har pådratt seg i gode tider. For det første har nedgangen ført til at behovet for ressurser er mindre, og det åpner opp for avskalling av overflødigheter. For det andre beretter flere av bedriftene at de i oppgangstiden har hatt lavere sperrer for hva som blir godtatt av utgifter. Dette har etter hvert utviklet seg til dårlige vaner og overforbruk. Når markedet snur, gir det altså en mulighet til å trimme bort "uvaner" og å skape bedre rutiner på kostnader. Dette anses som en positiv effekt av nedgangen i markedet.

De fleste lederne som har blitt intervjuet, innrømmer at de er klar over at de er mindre kritiske til kostnadsinntak i oppgangstider. Det er ikke det at kostnadene ikke blir oppdaget, men at det er vanskelig å gjennomføre omstillingsprosesser i disse periodene. Dette er i stor grad fordi det er vanskelig å skape intern aksept. Det er derfor ikke nødvendigvis nedskalering i nedgang som er den største utfordringen, men å bevare en rasjonell holdning til kostnader i oppgang. Dette er en stor utfordring for mange av aktørene og et forbedringspotensial i næringen.

"Det er lettere å drive omstilling i krisetid. Utfordringen er å omjustere i gode tider!" (Leder i Delta).

Flere av lederne forteller også at det er enklere å nedskalere i nedgangstider enn i oppgangstider fordi det er mer legitimt. I oppgangstider er det vanskelig å innskrenke kostnader fordi de ansatte ikke betrakter slike prosesser som nødvendige. Disse oppfattes som urimelige tiltak som kan påvirke deres posisjon negativt. I forhold til nedbemanning er det ofte vanskelig å finne grunnlag for oppsigelser i oppgangstider hvor det er stor etterspørsel og behov for personell. I tillegg er det mindre fokus på kostnader, hvilket gjenspeiles i et slakkere forhold til innkjøpsprosesser og rutiner. I nedgangstider er det enklere å få aksept for nedskaleringsprosesser internt fordi de ansatte ser behovet. Intern aksept og støtte gjør det enklere å gjennomføre vellykkede nedskaleringsplaner.

"Det gjelder å trimme skuta i nedgangen. Finanskrisen er i så måte til hjelp for oss. Vi har for eksempel påtatt oss mye bemanning i

oppgangen som ikke tilsvarer det kompetansenivået vi ønsker. Dette gir oss en mulighet til å fjerne uønskede kostnader”(Leder i Theta).

En balansegang mellom det samtidige og fremtidige

En nedgangsperiode kan altså anses som en mulighet for økt effektivisering og trimming av bedriftene og næringen som sådan. Som følge av lite kontroll av inntak av ressurser i oppgangstider, er det behov for å trimme bort og skalle av unødvendige og overflødige kostnader. Ved å fjerne ressurser som ikke er nødvendig, kan selskapet slanke kostnadsbasen og dermed bedre lønnsomheten. Samtidig er det viktig å skille mellom gode og dårlige kostnader. Kost- nytte analyse er nødvendig for å unngå tap av produktivitet og kjerneverdier for selskapet. Flere av lederne i studien påpeker at irrasjonell og overdrevent angrep på kostnadene kan skade verdier og den langsiktige utviklingen i selskapet. Samtidig som det er nødvendig å skalere ned driften, er det viktig å være forberedt på fremtidig økning i etterspørsel. Dette er et tema som gjenkjennes i flere av bedriftene. I påvente av markedsendringer må man bevare kjerneverdiene i bedriften for å være beredt på fremtiden. Rå nedskalering kan ødelegge for fremtidig utvikling. Som en av lederne i Iota påpeker så må man være forsiktig med ”å sage av greinen man sitter på”. Når markedet snur, kan man risikere å være dårligere stilt og finne det vanskeligere å omstille til oppgang.

Oppsummering av viktigste funn:

- 20 av 23 bedriftene i studien har gjennomført kostnadskuttplaner og mer kontroll som følge av markedsendringer.
- De tre resterende bedriftene har det offentlige som hovedmarked - og forvaltningsområde, og har ikke hatt endring i kostplaner og holdninger.
- Holdningsendringer ble beskrevet som en viktig del av det å bruke kostnadskutt som tiltak. Bedriftens kultur har måttet endres til et mer bevisst forhold til kostnader, fordi den tidligere har vært ukritisk til kostnader. Dette har i mange tilfeller ført til dårlige vaner og rutiner.
- Det har vært enklere å få gjennomslag for kostnadskutt nå i nedgangstiden enn det har vært i oppgangstider, og dette har til dels blitt brukt bevisst av ledelsen for å trimme bort overflødigheter.

Å tilpasse kapasitetsnivå som omstillingsstrategi

Når etterspørselen synker, knyttes omstillingsprosessen ofte til det å senke produksjonskapasiteten. Mange av bedriftene i studien iverksetter slike tiltak, og i de fleste tilfeller er dette gjennom nedbemanning og permittering. Andre tiltak blir også brukt. For eksempel Beta, som er en produksjons-

bedrift, har innført 4-dagers arbeidsuke. Opp- og nedbemanning har tradisjonelt vært svært utbredt i byggenæringen. 14 av bedriftene i studien rapporterte om nedbemanning, inkludert frivillige oppsigelser gjennom diverse godtgjørelser. Alfa, en annen produksjonsbedrift tilbyr ansatte pensjonsavtaler på linje med AFP, hvilket har ført til et høyere antall frivillige oppsigelser. Et fellestrekk er at alle de bedriftene som har innleide eller underleverandører på kontrakt, fjerner disse før de begynner å avsette egne ansatte.

Det er en sterk kobling mellom bemanning og produksjonskapasitet i byggenæringen. Man kan beskrive mange av bedriftene som bemannings- og kunnskapsintensive. Dette er fordi de beror på menneskelige ressurser for å yte produktivt. Eksempelvis er en arkitektbedrift kun produktiv hvis den har ekspertisen til individer i bedriften. Det finnes unntak, som for eksempel produsenter av produkter og materialer til næringen. Disse vil til en grad bero mest på maskiner for å yte produktivt. Relasjonen mellom kunnskap og de ansatte er i følge lederne et viktig tema i kapasitetsomstillingsprosessen. Dette gjelder ikke bare de mer kunnskapsintensive bedriftene, men også produksjonsbedriftene. Studien viser at de fleste av bedriftene er bevisste på det å beskytte kjernekompetansen i bedriften. Dette blir gjort både gjennom å beskytte deler eller hele arbeidsstokken, og å opprettholde utviklingsplaner gjennom rekruttering og utdanning. Når nedgangen inntraff, rapporterte mange av lederne et sterkt fokus på å tenke langsiktig ved å beskytte kapasitet og kompetanse mot fremtidig oppgang.

Det er spesielt medarbeidere som blir ansett for å ha kjernekompetanse, som blir bevart i en omstillingsprosess. Som en av lederne påpeker:

”Vi ser på de ansatte og deres kompetanse og arbeidskraft som bedriftens viktigste verdi. Vi vil søke alle muligheter for å unngå bemanningsreduksjoner og dermed tap av kompetanse og styrke”
(Leder i Pi).

Det er likevel forskjell mellom graden av beskyttelse. De bedriftene som kan anses som mest kunnskapsintensive, dvs. rådgivnings- og arkitektbedriftene, er også de som er mest opptatt av å unngå nedbemanning og å opprettholde rekruttering i denne studien. De bedriftene som anses som mindre kunnskapsintensive, dvs. produksjonsbedriftene, er de som nedbemanner mest og som har satt ansettelsesstopp. Også her er det imidlertid fokus på å beholde kompetanse. For eksempel i Beta, har man valgt å skjerme mellomlederleddet for å sikre fremtidige ledere i bedriften.

Rekruttering og læring fra tidligere nedgangstider

Foruten nedbemanning velger flere bedrifter å begrense rekrutteringen i nedgangstider. Av de 23 bedriftene som ble intervjuet i studien, sier kun 5 at

de ikke har stoppet opp eller lagt begrensninger på rekruttering av nyansatte. Det er likevel flere som påpeker betydningen av å opprettholde et visst nivå av tilførsel av ny arbeidskraft og kunnskap, selv om dette behovet er lavere enn tidligere.

Å opprettholde rekrutteringen av både lærlinger og nyutdannede ingeniører blir fremstilt som av stor betydning, særlig fra flere av entreprenørbedriftene. De refererer til forrige krise på begynnelsen av 1990-tallet der reduksjon i inntak av nye folk førte til at studenter valgte bort byggfag, og næringen opplevde en kompetansemangel i flere år i etterkant. Som en leder sier:

”Det tok omtrent 10 år før vi kunne si at vi var tilbake på riktig kvalitetsnivå, og den situasjonen må vi ikke komme inn i igjen”
(Leder i Kappa).

Mobilitet og forflytning av ressurser

Selv om mange av bedriftene i studien nedskalierer produksjon på noen områder som følge av omstilling til markedet, er det flere som samtidig oppbemannet andre områder som fortsatt blir ansett som bærekraftige. Nedbemanning ved ett felt kan altså pågå samtidig som oppbemanning ved et annet fagfelt fordi ny kompetanse kreves. De fleste bedriftene ønsker å mobilisere interne ressurser for å unngå slike tilfeller. Som en leder i en av arkitektbedriftene påpeker:

”Kompetansen må kunne brukes på tvers av oppdrag. Vi er avhengige av at staben kan utnyttes på tvers av kontoret” (Leder i Heta).

Som et ledd i å bevare arbeidskraften forsøker altså flere av bedriftene i studien å gjøre arbeidsstokken mobil på tvers av avdelinger og aktiviteter. Fordi etterspørselsendringer varierer over geografiske områder og tjenester/produkter, kan ansatte flyttes fra de områdene som føler mest nedgang til de områdene der nedgangen ikke har inntruffet eller er svakere. Hvis det er gjennomførbart, kan bedriften bevare arbeidsstyrken, samtidig som de kan slippe å ansette i de avdelingene der det er behov for mer arbeidskraft.

Mobilitet kan være en god måte å justere internt for å slippe ansettelse og nedbemanning i forskjellige avdelinger. Mobilitet kan imidlertid være vanskelig i de områdene der spesialisert kompetanse kreves. I tillegg krever geografisk mobilitet vilje fra de ansatte. De fleste ønsker å være mobile så langt det er mulig, men dette må ikke skade kompetansenivå. Et eksempel er Zeta, der ledelsen ønsker å flytte ansatte internt så langt som mulig. Selskapet tilbyr rådgivende ingeniørtjenester og arkitekttjenester. Å flytte mennesker på tvers av disse oppgavene er imidlertid vanskelig. Dette er

fordi ingeniører ikke kan oppfylle rollen til en arkitekt og omvendt. Det er derfor ønskelig å gjøre arbeidsstyrken mobil så langt som mulig, men ikke på tvers av kunnskapsbehov. De stillingene som er mindre kunnskapsintensive, er lettere å mobilisere enn de som krever spesialisert kompetanse.

Oppsummering av viktigste funn:

- 15 av 23 bedrifter har nedskalert arbeidsstokken gjennom oppsigelser, permitteringer og alternative metoder som pensjonsavtaler og 4-dagers uke. Dette gjelder særlig produksjonsbedriftene.
- Kun 1 bedrift innen arkitekt- og rådgivningssiden har måttet nedbemanne, men denne har siden tatt inn halvparten igjen.
- Flere bedrifter i det utførende leddet har nedbemannet, men her går innleide og underentreprenører først.
- Det er et anerkjent behov for å beskytte kjernekompetansen og å opprettholde rekruttering for å unngå fremtidig kompetansemangel.
- Omtrent halvparten av bedrifter har ønsket å bruke mobilitet av ansatte for å minimere oppsigelser, men det ble fremhevet at dette kan være vanskelig.

Fokus på kunderelasjoner, salg og markedsføring som omstillingsstrategi

Som følge av lavere etterspørsel og økt konkurranse, har de fleste av bedriftene i studien begynt å fokusere mer på økt salgsaktivitet og markedsføring enn tidligere. Av de 23 bedriftene rapporterer 20 at de fokuserer mer på salg og det å finne riktige og/eller nye kunder og markeder. Selv om flere av disse ikke har merket så mye til nedgangen som sådan, er det en større bevissthet rundt endrede markedsbehov. Flere av lederne påpeker at det har vært fokusert lite på salg tidligere, fordi etterspørsel har vært så høy at det ikke har vært behov. Det er derfor en svak salgskultur i mange av bedriftene, noe som er en utfordring når markedsføring og salg får en viktigere rolle i nedgangstider. Som en leder sier:

”Det er merkbart mer engasjement og interesse blant de ansatte rundt temaer som salg og markedsføring, selv om noen fortsatt føler at slike temaer ikke er relevant” (Leder i Digamma).

For mange er mersalg og eksisterende kunder viktigere enn annonsering for å finne nye kunder. Som en av lederne sier:

*”Det er mulig det er en kortsiktig strategi, men vi har valgt å satse mindre på annonsering, og heller å ta vare på de kundene vi har”
(Leder i Theta).*

Det bemerkes også at kundene har blitt mer kresne, hvilket gjør at mer anstrengelse ytes per salg. Konkurransen og prispressen gjør altså at aktørene må yte mer for mindre gevinst.

Å utnytte markedsmuligheter

Noen av bedriftene i studien fremholder at de nå vil satse på kjernekompetansen og fokusere på det de allerede er best på. Som en leder påpeker:

”Vi ønsker ikke å hoppe på nye segmenter i krisetider. Det kan føre til en større katastrofe å hoppe på noe man ikke kan” (Leder i My).

For mange bedrifter gjelder det også å styre kjernekompetansen fra de områdene som opplever stor nedgang, mot områder som er bærekraftig fremover. Dette betyr ikke nødvendigvis å gå inn i ukjente markeder, men å omprioritere hvilke av de eksisterende markedene man opererer i som det skal satses på. Et eksempel er Pi, en av de tekniske underentreprenørene, som i stor grad tidligere har fokusert på ventilasjon. Nå anser ledelsen sikkerhet og energi som områder i vekst. Derfor vil de som ledd i omstillingsprosessen styre kompetansen mer mot disse områdene for å bedre selskapets markedsposisjon. Et annet eksempel er entreprenørbedriften Lambda, som opererer innenfor flere hovedsegmenter, men som nå ser at særlig innen energi og miljø er det fortsatt vekst. Derfor vil mye av aktiviteten konsentreres her.

Mange av bedriftene henviser også til at de ønsker å satse mer mot offentlig sektor, både når det gjelder bygg og anlegg. På grunn av krisepakken settes det i gang flere prosjekter her, og de bedriftene i studien som allerede er tungt inne på dette markedet, er også de som har merket nedgangen minst. Dette er et relativt stabilt marked over tid og nyter godt av myndighetenes tiltakspakker gjennom økte investeringer i utbyggings- og rehabiliteringsprosjekter. Flere av lederne påpeker at satsning mot slike markeder kan være gunstig og bidra til å ta bort de verste konsekvensene av svingninger. Det offentlige fremstår dermed som et mer attraktivt marked for fremtiden.

Diversifisering og tilpasningsevne

Et interessant aspekt i forbindelse med markedsorientering er at mange av bedriftene i studien har diversifisert driften innen forskjellige aktiviteter eller segmenter. Flere påpeker at når markedsetterspørselen endrer seg er dette gjerne i forskjellig grad innen forskjellige markeder. Derfor gir flere

tjenester eller produkter et bredere risikogrunnlag, hvilket stabiliserer driften over tid. Dette forutsetter fleksibilitet og at man evner å dreie hovedfokuset mot de markedene som til hver tid gir lønnsomhet, samtidig som man holder ”varm” de andre som åpner for fremtidige muligheter. Det er de store bedriftene som først og fremst velger å diversifisere og å være generalister, fordi dette krever en viss størrelse og finansiell tyngde. Utover det å kunne fokusere på de markedene som til enhver tid er i vekst, gir diversifisering også muligheter til å ta på seg store prosjekter, noe som kan være et konkurransefortrinn. Enkelte ledere i studien fremhever imidlertid også at diversifisering i enkelte tilfeller kan være mislykket. Lederen i et av rådgivningsfirmaene forteller at bedriften har slitt i perioden der andre har opplevd sterk vekst fordi de hadde gått for bredt ut og ikke evnet å integrere. De trengte derfor å omstrukturere og fokusere driften. De bedriftene som har valgt å spesialisere seg på enkelte segmenter har gjerne gjort det innenfor ”trygge” segmenter. Et eksempel er Eta, som har valgt å spesialisere seg mot helse og idrettsanlegg. Dette er offentlige og, i utgangspunktet, stabile prosjekter.

Oppsummering av viktigste funn:

- 21 av 23 bedrifter rapporterte om økt fokus på kunderelasjoner, salg og markedsorientering.
- Det har tradisjonelt vært en svak salgskultur i mange bedrifter fordi oppdragene har stått i kø.
- Enkelte bedrifter har valgt å konsentrere seg om sin kjernevirksomhet, mens andre har valgt å omprioritere satsninger mot enkelte segmenter.
- De store bedriftene er diversifiserte, noe som gir fleksibilitet, mens mer spesialiserte bedrifter konsentrerer seg gjerne om stabile markeder.

Innovasjon, forskning og utvikling som omstillingsstrategi

Når bedrifter møter tøffere markeder, er det forventet at det legges mer vekt på å skape innovative løsninger som kan fremme bedriftens markedsposisjon. Man kan beskrive det som at bedrifter vil jobbe best under press. Byggenæringen har tidligere blitt kritisert for å være svak på dette området (Espelien og Reve, 2007). En bekymring har vært at bedrifter ønsker å satse enda mindre på FoU i nedgangstider, og heller sette fokus på den interne driften av selskapet og det å skape økt produktivitet. Funnene i studien viser at selv om innovasjon ikke et hovedanliggende blant bedriftene som omstillingsstrategi, er det en sterk bevissthet rundt fortsatt å satse på utvikling. Flere av bedriftene i denne studien har vært ledende innen forskning og utvikling (FoU) i næringen. Dette har vært knyttet til støtte til forskning og faglig utvikling av ansatte gjennom utdanning, opplæring og kursing. De fleste av bedriftene ønsker å fortsette denne satsingen.

Satsning på innovasjon og utvikling i usikre tider

En utfordring for mange bedrifter er å skape innovasjon blant ansatte når det er stor usikkerhet rundt arbeidsplassene. Som en leder i studien sier:

”Hvordan sikrer vi det å se muligheter, samtidig som vi er ærlige om at jobbene er usikre? Det er vanskelig å skape en kultur der de ansatte tar ansvar for innovasjon og utvikling, samtidig som de ser medarbeidere miste jobber og selv føler at egen rolle er usikker”
(Leder i Delta).

Det berettes likevel om flere innovative tiltak blant bedriftene i studien og at det nå satses mer på blant annet å tilby nye produkter og løsninger. Et eksempel er produksjonsbedriften Alfa. En rekke nye produkter har blitt lagt ut på markedet. I tillegg har de endret innpakning på eksisterende produkter. Et annet eksempel er Delta, en handelsbedrift, som nå også tilbyr nye tjenester slik som gulv og taklegging. Arbeidet utføres av profesjonelle, og planlegges og organiseres av Delta. De skaper på den måten et nytt ledd mellom forbrukere og profesjonelle i de oppgavene der det kreves ekstra kompetanse som gjør det vanskelig for forbrukerne å gjennomføre oppgavene selv. San, som er en eiendomsbedrift, tilbyr en ny løsning med innbytte av bolig og garanterer rente under 5 prosent til kunder. Ved å kunne bytte inn boligen sikrer kjøperen salgsprosessen. I tillegg har mange av de innbyttede boligene stort markedspotensial etter rehabilitering. Dette gir San en mulighet til å skape verdi ved å knytte de forskjellige avdelingene. I dette tilfellet kan de utnytte boligsalg og boligutvikling.

Flere av lederne i studien påpeker at de rett og slett ikke har råd til *ikke* å tenke innovativt. Mange velger å satse på IT verktøy og nye teknologiske løsninger, for eksempel BIM som effektiviserer driften og samspillet mot de

andre leddene i næringen. Det fremheves videre at slike satsinger kan drive næringen fremover ved å effektivisere byggeprosessen og løse mange av de problemområdene som den har blitt kritisert for tidligere. Det er derfor tegn til at næringens utvikling faktisk drives frem, og ikke hemmes av nedgangen. Som sagt av en leder i entreprenørbedriften Iota kan man kanskje ”anse konjunkturer som en nødvendig motor som drar utviklingen i bransjen.”

Oppsummering av viktigste funn:

- Til tross for at byggenæringen ofte beskyldes for å satse lite på FoU, fremhevet de fleste av lederne i studien at de fortsatt vil satse på utviklingsarbeid både når det gjelder eksisterende og ny kompetanse.
- Innovasjoner og nye løsninger har ikke vært et hovedanliggende når det gjelder omstillingsstrategier, selv om flere pekte på nye produkter og tjenester, samt løsninger innen IKT. BIM ble fremhevet av flere som et relevant område i så måte.
- Noen hevdet at det er vanskelig å oppfordre til innovasjon, når kostnadskutt og usikkerhet preger organisasjonen.
- Investering i kurs og utdanning har blitt opprettholdt i de fleste bedriftene som i utgangspunktet legger vekt på det.
- Det var ingen fremtredende forskjeller i satsning på utvikling og innovasjon på tvers av bedriftene i verdikjeden.

Organisasjonsmessige konsekvenser av strategiske endringer

Vi har sett over at bedriftene i denne studien har fokusert på kostnadskutt, kapasitetsjusteringer, markedssøk og innovasjon i forbindelse med markedsnedgangen. Til tross for disse strategiske endringene, påpeker mange av lederne at dette er mer justeringer og ledd i en langsiktig strategi enn noe fullstendig nytt. En av lederne forklarer at det er nettopp i krisetider at man må være konsistent på eksisterende strategi:

Strategi er som et sjøkart: Er det storm, så må vi holde hardt på det!” (Leder i My).

Enten det gjelder nye strategiske retningslinjer eller justeringer av eksisterende strategi, har disse likevel organisasjonsmessige konsekvenser og krever gjerne videre endringer i bedriftene. Flere av lederne i denne studien forteller at det har vært hyppige møter mellom ledelsen og de ansatte i forbindelse med omstillingsprosessen. Dette er for å sikre at omstillingsstrategiene blir iverksatt i praksis, og at de nødvendige justeringer i aktiviteter og ressurser blir ivaretatt. Kommunikasjon i bedriftene anses som viktig for å temme uro og bekymring rundt usikre arbeidsplasser og fremtidig drift. Mange av de intervjuede lederne forteller at de ønsker å

berolige de ansatte, og at det er viktig å være ærlige på situasjonen. En av lederne påpeker imidlertid at de har lagt fokus på å snakke minst mulig om en krise fordi, som han forklarer:

”De psykologiske effektene av disse ordene vil danne en stemning som kan ha unødvendige negative effekter på organisasjonen og i tillegg vil det kunne skape unødvendig uro blant de ansatte” (Leder i Ksi).

Mange av ledere forteller at de nå bruker mer tid internt i bedriften enn de har gjort tidligere. Dette kommer av at de må følge opp endringsprosesser og kontrollere planer. Kontrollering av organisasjonen og styringsprosesser fremheves som viktig når markedet endrer seg, fordi det gir en viss grad av sikkerhet rundt fremtiden. Med andre ord prøver ledelsen å skape sikkerhet rundt de faktorene som kan kontrolleres. Dette gjøres gjerne gjennom flere og strengere rutiner, og sentralisering av oppgaver, avgjørelser og roller. Ved å sentralisere skaper ledelsen tettere kontroll og bedre overblikk over interne prosesser. Det finnes også unntak i studien når det gjelder sentralisering. For eksempel Iota har valgt å følge en desentraliserte selskapsstruktur. Dette er basert på en tro på at de som er nærest situasjonen og problemene, kan ta de riktige avgjørelsene. Derfor opptrer toppledelsen i Iota heller som en veiledende hånd, enn en lovgivende makt. Det interessante ved dette er at det ikke finnes noen bedrifter i studien som har valgt å desentralisere og slakke på organisasjonen som ledd i omstillingsprosessen. Desentraliserte bedrifter er heller en fortsettelse av en eldre struktur. Sentralisering er derimot ofte nevnt som omstillingsverktøy. Dette gjelder særlig de internasjonale selskapene i studien, der bedriftene får pålegg fra hovedkontor i utlandet eller der den norske moderbedriften legger føringer for datterselskaper utenlands. For eksempel det globale entreprenørselskapet Ny, forteller om globale grep slik som investeringsstopp og nye risikostyrings – og rapporteringskrav, for å omstille konsernet i forhold til markedsendringene.

Oppsummering av viktigste funn:

- Flere av bedriftene i studien fortalte at langsiktighet i strategiarbeidet er viktig, og at krisetider ikke er anledningen for å skifte fokus.
- Samtlige av bedriftene som er berørte av nedgangen, har lagt vekt på tett og åpen kommunikasjon mellom ledelse og ansatte i omstillingsprosessen.
- De fleste har innført nye styringsrutiner og tøffere kriterier rundt ressursopptak (rekruttering og innkjøpsprosessen), samt valgt å fokusere mer på kontroll og rapportering.
- Mange av bedriftene har valgt å sentralisere enkelte funksjoner for å få en sterkere kontroll i organisasjonen.
- Flere av de internasjonale bedriftene har iverksatt felles tiltak på tvers av de ulike datterselskapene.

Konklusjoner og anbefalinger

Byggenæringen er en syklisk næring som er vant til å håndtere både vekst og nedgang. Høsten 2008 ble byggenæringen rammet av en nedgang av en helt annen dimensjon enn det næringen hadde opplevd før. Det var en global finanskrisen som rammet, og verden gikk inn i en global resesjon. Vedvarende økonomisk vekst ble avløst av en bratt økonomisk nedgang. Bygg- og anlegg er en konjunkturledende næring. Når det er oppgangstider, er det enda mer oppgang innen bygg og anlegg enn i resten av økonomien. Når det er nedgangstider, er det enda mer nedgang innen bygg- og anlegg enn i resten av økonomien. Plutselig var det nærmest full stillstand i tilgangen på nye byggeprosjekter. Selv gode næringsbyggprosjekter i sentrale byområder klarte ikke å få nødvendig finansiering. Heldigvis var det mange store bygg- og anleggsprosjekter under arbeid, noe som gav næringen et pusterom til å foreta de nødvendige omstillingene. Myndighetene på sin side lanserte krisepakker for å stimulere sysselsettingen ved å forsere offentlige anleggsprosjekter, og de gav kommunene ekstra midler til nødvendig vedlikehold og rehabilitering av offentlige bygg. Etterslepet på dette området var stort. Vi stod i en situasjon med stor usikkerhet i markedet. Ville byggenæringen klare nedgangen slik de hadde håndtert ti år med oppgang? Det var nok av advarende røster fra alle mulige forståelsegjøere. Noen var redd for masseledighet. Mange fryktet konkurser og oppsigelser. I dag, ett år etter at krisen rammet, kan vi konkludere med at byggenæringen har klart omstillingen forbausende godt. La oss se på hva som er de viktigste funnene i den omstillingsstudien vi nettopp har gjennomført og presentert i denne rapporten.

Strategiteori forteller oss at bedrifter må tilpasse seg ytre endringer, og den viktigste variabelen av alle er markedets etterspørsel etter bedriftens produkter og tjenester. Situasjonen høsten 2008 var at flere av de viktige markedene for bygg og anlegg var i fritt fall, spesielt innen boligbygg, men også til dels innen næringsbygg. Mange prosjekter måtte utsettes på grunn av manglende finansiering, og bedriftene i byggenæringen måtte gjøre nødvendige strategiske tilpasninger. Heldigvis var ikke alle markeder like hardt rammet, og offentlig bygg- og anleggsvirksomhet fortsatte med full styrke som et konjunkturvirkemiddel. Norge var heller ikke av de land i verden som ble hardest rammet, grunnet Norges enorme økonomiske reserver fra olje- og gassvirksomhet. Dermed ble heller ikke arbeidsløsheten like høy i Norge som i mange andre deler av Europa. Norges Bank sørges samtidig for å senke renten, slik at forbrukernes kjøpekraft for manges del faktisk gikk opp. Krisen var likevel et faktum. Hvordan skulle bedriftene i den konjunkturutsatte byggenæringen klare omstillingen til nedgang?

Det er en viktig førstekonsekvens av all nedgang i markeder, og det er at konkurransen skjerpes. Når konkurransen skjerpes, presses prisene nedover. Byggenæringen kunne tåle et visst press nedover på sine priser. I oppgangstidene var tilgangen på nye byggeoppdrag så høy at prisene hadde vokst for raskt. Det viste utviklingen i prisnivået på viktige anbudsmarkeder. Nå kom det som økonomer kaller en prisjustering. Prisene begynte å falle, og dermed måtte bedriftene snu seg rundt å kutte sine kostnader. Dette er en av de viktige positive effekter av en nedgang i byggemarkedene. Bedriftene måtte bli mer effektive, trimme sine egne kostnader og øke produktiviteten. I oppgangstidene hadde produktiviteten i byggenæringen vist en meget svak utvikling. Nå måtte bedriftene igjen se på sin egen kostnadsstruktur.

Trinn 1 i omstillingsprosessene er altså kostnadseffektvisering. Det var nødvendig å rette søkelyset mot bedriftene selv og gjennomgå bedriftenes eget kostnadsforbruk og trimme bort fett som hadde lagt seg på sidebeinene i vekstfasen. Deretter velger de fleste bedriftene å snu seg til leverandørene og forlange lavere priser og bedre innkjøpsbetingelser. Dermed initieres en sekvens av effektiviseringsprosesser hos under-entreprenører, byggvarehandel og byggevareindustri, og alle underleverandørene i neste ledd må gjennom tilsvarende kostnadsutt. Konkurransen virker, og byggenæringen vil komme sterkere ut på den andre siden av krisen. Samtidig illustreres viktigheten av å være sentralt plassert i næringen, og i denne sammenheng betyr det å være nærmest mulig byggherren og kunden.

Trinn 2 i tilpasning til markedsnedgang, er i følge økonomisk teori å kutte kapasitet, det vil si, redusere antall ansatte i næringen. Her observerte vi en betydelig treghet i å gjennomføre nedbemanninger, selv om de fleste rapporterer at kapasitetstilpasning var nødvendig. Først begynte bedriftene å bli mer aktive på markedssiden. De styrket sine eksisterende kunderelasjoner, og begynte motvillig å engasjere seg i mer aktivt salg og markedsføring. I oppgangstider var denne type markedsbearbeidning ikke særlig viktig. Den kommersielle kompetansen i bedriftene begynte å bli mer avgjørende.

Trinn 3 hos mange av bedriftene i byggenæringen var å bearbeide nye markeder, for eksempel ved å omstille virksomheten fra nybygg til rehabilitering og vedlikehold. Andre forsøkte å utvide sine geografiske markeder. Samtidig rettet bedriftene mer oppmerksomhet mot de offentlige byggherrene. Problemet med denne type omstilling er at generalistene som har evnen til denne type omstilling, ikke er like effektive som spesialistene som ikke har evnen til denne type markedsbearbeidning. Resultatet er at det nok kommer til å skje en strukturering av byggenæringen i tiden fremover, ved at generalister (for eksempel store entreprenører) kjøper opp spesialister,

og ved at spesialister (for eksempel tekniske entreprenører) utvider sine fagspektre. Noen vil bukke under, mens andre vil drive videre under andre og mer kapitalsterke eiere. Slik er markedsøkonomiens lover. Nedgangstider åpner nye strategiske muligheter for de som har kapital og ledelseskapasitet. Samtidig må vi minne om at inngangsbarrierene for å starte ny virksomhet innen byggevirksomhet og eiendom er meget lave.

Trinn 4 er det ubønhørlige nedbemanningsalternativet, og dette er ikke å komme utenom når etterspørselen faller, og nedgangen ikke forventes å være kortvarig. Det interessante er å se hvordan byggebedriftene foretar nedbemanningen. De løseste innleide arbeiderne må gå først. Vi har dessverre ikke systematiske data for hvordan den utenlandske arbeidskraften rammes. Hypotesen er at den østeuropeiske arbeidskraften fristilles først, men dette må holdes opp mot kompetansekravene som vi kommer tilbake til senere. Deretter rammes underentreprenørene. Unntaket er de som behersker unik teknologi, unike tjenester eller unik kompetanse. Bedriftene forsøker altså å gjennomføre byggeprosjektene med en høyere andel av egne ressurser. Veksten hos utleiefirmaene er definitivt noe av det som rammest først. Dette betyr altså at nedbemanning får en dominoeffekt i næringens verdikjede, der effektene av nedgangen og nedskalering av kapasitet flytter seg ut i næringskjeden. De bedriftene som er lenger unna prosjektet er derfor de som blir mest berørt, og effektene gir utslag i forskjellige bransjer. Dette er også videre koblet til prosessene rundt kostnadskutt, som vi så ovenfor. Studien viser at leverandøravtaler ofte blir reforhandlet. Dette fører til at gjensidig påvikning mellom næringsaktører er spesielt fremtredende i omstillingsprosesser. Relasjonene mellom bedriftene er betydningsfulle i den grad at en bedrifts negative opplevelse vil flyttes videre til andre bedrifter som blir produktivt berørt gjennom leverandør eller kundeforhold. Dette betyr at omstilling vil gi en bølgeeffekt, der de bedriftene tettest opp mot prosjektet vil bli mindre berørt av nedgangen.

Det mest interessante funnet fra studien er hvordan bedriftene forsøker å gjennomføre nedbemanningsprosessene uten å ramme kjernekompetansene. Dette var en lærdom fra siste omstillingsperiode da bedriftene gikk til permitteringer og oppsigelser uten å ta hensyn til hvilke kompetanser de sa fra seg. Denne gangen ser vi at bedriften er mer kompetansebevisste. De skjermer de med kjernekompetanse. De skjermer mellomledere og prosjektledere de kommer til å trenge så snart tidene snur. De skjermer unge ingeniører, og de skjermer lærlinger for å ha en ny stamme kompetanse å bygge videre på. De bruker faktisk de dårlige tidene til å drive utdanning og

kompetanseutvikling, og de bruker permitteringer fremfor oppsigelser. Faktisk er det mange bedrifter som driver rekruttering samtidig som de legger av annen arbeidskraft. Det betyr at bransjen har forventninger om snarlig vekst. Kanskje er det vel stor optimisme i byggenæringen, men det

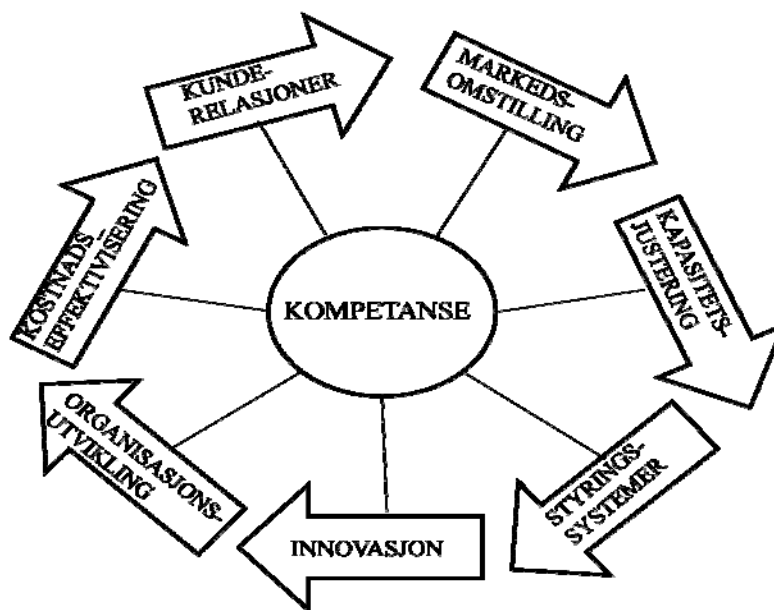
er viktig ikke å sette noe depresjonsstempel på næringen. Da vil næringen tape i den fremtidige kampen om arbeidskraften og kompetansen.

Trinn 5 i omstillingen er at bedriftene skjerper sine interne styrings- og kvalitetssystemer, og de fleste bedriftene strammer også inn og sentraliserer beslutninger som tidligere var delegert. Dette er en normal strategisk tilpasning, og en nødvendig konsekvens av det organisatoriske frislippet som hadde skjedd i mange deler av næringen. De positive konsekvensene av denne gjeninnføringen av styring og kontroll kan forhåpentligvis avleses i form av færre forsinkelser, færre kostnadsoverskridelser og bedre kvalitet i de utførte prosjektene. Alt dette er overmodne forhold som næringen før eller siden måtte ta tak i. Igjen ser vi at nedgangstidene har en konstruktiv omstillingseffekt på næringen. Noen gikk så langt som å hevde at det var på tide at næringen igjen fikk føle omstilling på kroppen. Ingen næringer har godt av for lang og for vedvarende vekst.

Trinn 6 i omstillingsprosesser under fallende priser og fallende etterspørsel pleier å være å tilpasse kvaliteten nedover. Vi finner ikke data for dette, men det nevnes av våre informanter i studien at andre i bransjen ser ut til å ty til denne strategien. Derimot finner vi at innovasjon og utvikling står på dagsorden i mange bedrifter. Utsagn som at de ikke har ”råd” til å la være å utvikle seg videre, vitner om dette. Dette er meget gledelig når vi holder resultatene opp mot at byggenæringen til nå har scoret meget lavt på nettopp forskning, innovasjon og utvikling. Dataene fra intervjuene er imidlertid ikke generaliserbare til næringen, så vi avventer mer systematiske studier før vi friskmelder byggenæringen med hensyn til kvalitet og innovasjon. Et viktig område for innovasjon som nevnes av flere, er miljø og energiøkonomisering, samt utvikling av nye dataverktøy. Dette samsvarer godt med hva som er myndighetenes fremtidige krav til næringen.

Trinn 7 i bedriftenes strategiske omstilling synes å være å styrke det interne samholdet og utvikle bedriftskulturen, for eksempel ved å legge større vekt på intern kommunikasjon og utviklingsprosesser. Det er sannsynlig at vårt utvalg av informanter er blant de mest profesjonelle i næringen, så igjen tør vi ikke generalisere funnene, men resultatene tyder på at ledelse tas mer på alvor enn hva vi har sett i tidligere studier. Vi sitter imidlertid med en antakelse om at byggenæringen er i ferd med å todeles. Det er enkelte bedrifter som vektlegger styring, kvalitet og kompetanseutvikling, mens det store flertallet fortsatt lever fra hånd til munn uten tilsvarende langsiktighet i sine prioriteringer.

Dersom vi skal sette disse funnene inn i en enkel modell, har vi oppsummert funnene i det vi har kalt byggebedriftenes omstillingssirkel, som vist i Figur 7 nedenfor.



Figur 7. Byggebedriftenes omstillingssirkel

Oppsummert kan vi dermed si at omstillingen begynner med (1) kostnadseffektivisering og produktivitetsarbeid. Deretter styrker bedriftene sine (2) kunderelasjoner ved å være langt mer aktive i akkvisisjon, salg og markedsføring enn tidligere. Hovedvekten ligger på å forstå kunden, tilpasse seg kundenes behov og bygge tillit og omdømme i forhold til nøkkelpkunder i markedet.

Neste trinn i omstillingen er å søke etter nye relaterte markeder, det vi her har referert til som (3) markedsomstilling. Strategisk fleksibilitet er viktig her, og vi kan gjerne si omstillingskompetanse. Små bedrifter har størst fleksibilitet til omstilling, mens store bedrifter har tyngre for å bruke denne strategien. På den annen side har de mer omstillingsressurser enn de små.

Hovedtrinnet i omstillingsprosessene er (4) kapasitetstilpasning eller nedbemanning. Det kan bety at avdelinger nedlegges, men som regel betyr det at arbeidskraft permitteres eller sies opp. Norske bedrifter synes å ha relativt stor fleksibilitet når det kommer til kapasitetstilpasning til tross for streng arbeidslovgivning. Nøkkelfunnet vårt var at kjernekompetansen beskyttes, og at omstillingen skjer under hensyntaken til at bedriftens kompetansebase ikke ødelegges. Her virker bedriftene å tenke mer langsiktig enn hva vi har sett tidligere. Alternativt er bedriftslederne av den oppfatning at veksten i byggemarkedene snart er tilbake.

Den nedbemannede organisasjonen ser ut til å styrkes gjennom sterkere vekt på (5) styringssystemer. Dette henger sammen med økt kostnadsfokus, men også for å levere bedre kvalitet og høyere presisjon. Nye IT baserte styringsverktøy er på full fart inn, ikke minst på prosjektsiden, og BIM synes å få større og større aksept i næringen.

Snarere enn å ty til kvalitetsjustering, det vil si lavere kvalitet for å kompensere for lavere priser i markedet, tyder studien på at (6) innovasjon og videreutvikling er en foretrukket strategi. Her er det åpenbart et stort potensial å hente, ikke minst med anvendelse av ny teknologi og nye metoder. Systemintegrasjon og flerfaglighet er et annet område for innovasjon og effektivisering.

Siste trinn vi observerer i bedriftenes omstillingsprosesser er (7) organisasjonsutvikling. Det betyr at ledelsen engasjerer seg mer i å bygge sterke bevisste organisasjoner med klarere identitet og tydeligere verdier. Dette er sannsynligvis et konkurransefortrinn i fremtidens kompetansesamfunn, og bedriftene kan kombinere dette med merkevarebygging.

Byggenæringens omstillingssirkel har kompetanse i sentrum. Det betyr at vi ser konturene av en byggenæring som er langt mer kompetansebasert enn tidligere, og den har også behov for nye kompetanser for å lykkes i skjerpet konkurranse med fallende etterspørsel. Selve omstillingssirkelen illustrerer at bedriftene i byggenæringen trenger omstillingskompetanse, og studien underbygger at mange av bedriftene i byggenæringen faktisk også innehar denne type omstillingskompetanse. De tidlige trinnene i omstillingssirkelen legger betydelig vekt på at bedriftene må ha en sterkere kommersiell kompetanse for å lykkes i trangere tider. Videre er det behov for styringskompetanse, ikke minst når det gjelder IT baserte styringssystem og prosjektstyring. Innovasjon er kanskje den viktigste nye kompetansen som avtegner seg i vår omstillingsstudie, men her har vi fortsatt lite substans å vise til. Videre studier vil kunne gi ny innsikt her.

Vårt hovedfunn er at omstillingsprosessene i byggebedriftene har skjedd ut fra behovet for å bevare og videreutvikle bedriftenes kjernekompetanser. Dette gav seg uttrykk i at visse typer kompetanse og visse typer arbeidskraft beskyttes mot permitteringer og oppsigelser. Det gjelder prosjektlederkompetanse, arkitekt- og ingeniørkompetanse, fagarbeiderkompetanse, men til dels også tilgangen på ny kompetanse gjennom lærlingordninger. Dersom funnene er representative for hele næringen, gir studien vår et positivt bilde av næringens fremtidsmuligheter. Forutsetningen er selvsagt at byggenæringen ikke får ytterligere nedgang i etterspørselen slik at det blir nødvendig med annenordens omstilling. I så fall vil også bedriftenes kjernekompetanse rammes hardere, og næringen vil ha større vanskeligheter med å bygge seg opp igjen når oppgangen kommer.

Vår konklusjon er at omstillingen i byggenæringen har vært håndtert på en konstruktiv måte og med klar hensyntaken til kompetansebehovene i næringen. Dersom ikke nedgangen blir verre enn det vi har sett til nå, har byggenæringen benyttet omstillingen til å bygge fremtidig konkurransestyrke, ikke minst ved å få bedre kontroll på kostnadsutviklingen og produktivitetsutviklingen i næringen. Mer systematisk tallmessig materiale er nødvendig for å underbygge dette funnet. Tilsvarende er det gode indikasjoner i studien på at innovasjon og utvikling tillegges større betydning i byggenæringen. Dette er et annet funn som trenger forskningsmessig oppfølging.

Det som blir stående som vårt viktigste funn er imidlertid den vektlegging av kompetanse i alle trinn av omstillingssirkelen. Her står vi overfor en ny selvforståelse av næringen som kan gi ny konkurransekraft i fremtiden. Det gjenstår å se om en slik kompetansebasert omstillingsmodell kjennetegner alle deler av næringen.

Referanseliste

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

BNL (2009a) *Økonomiske analyser. Situasjonen i bygg- og anleggsmarkedet pr. 2009*, Rapport utført av Prognosesenteret på oppdrag fra BNL.

BNL (2009b) *Byggenæringen i tall 2009*, Rapport utført av Prognosesenteret på oppdrag fra BNL.

De Wit, B. and Meyer, R. (2004) *Strategy: process, content, context*. 3rd ed. London: Thomson.

Espelien, A. og Reve, T. (2007) Hva skal vi leve av i fremtiden? En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring, Forskningsrapport nr. 5, Oslo: Handelshøyskolen BI.

Espelien, A. og Reve, T. (2009) Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens betydning for Norge – Vekst og lønnsomhet (1998-2007), Forskningsrapport nr. 1, Oslo: Handelshøyskolen BI.

Freeman, J. and Hannan, M.T. (1975) Growth and decline processes in organizations, *American Sociological Review*, 40 (April), 215-228.

Hannan, M.T. (2005) Ecologies of organization: diversity and identity, *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1), 51-70.

Itami, H. (1987) *Mobilizing invisible assets*, Cambridge: Harvard University Press.

Löwendahl, B. (2005) *Strategic Management of professional service firms*, 3rd ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Maloney, W.F. (1997) Strategic planning for human resource management in construction, *Journal of Management in Engineering*, 13 (3), 49-56.

Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

Statistisk Sentral Byrå (2009) Bygge- og anleggsvirksomhet: (<http://www.ssb.no/emner/10/09/bygganloms/>.)

Whetten, D.A. (1987) Organizational growth and decline processes, *Annual Review of Sociology*, 13, 335-358.

Yin, R. K. (1994) *Case study research. design and methods*, London: Sage Publisher.

Zammuto, R.F. and Cameron, K.S. (1982) Environmental decline and organizational response, *Academy of Management Proceedings*, 250-254.

Vedlegg 1. Bedriftsbenevnelser

ALFA er en produksjonsbedrift som produserer isolasjonsmaterialer til bruk i byggisolering, himlinger og til industri/VVS/VA. Bedriften har to produksjonsenheter og er morselskap i et konsern bestående av tre øvrige datterselskaper. ALFA hadde per utgangen av 2008, 320 ansatte og en omsetning i 2008 på ca 1.3 mrd, som utgjør størstedelen av konsernet.

BETA er en produksjonsbedrift som produserer prefabrikerte betongelementer og leverer til industrielle og private bygg, infrastruktur og anleggsprosjekter. Bedriften har fem produksjonsenheter og er et av flere datterselskaper i et stort Europeisk konsern. BETA hadde per utgangen av 2008, ca 700 ansatte og en omsetning på 1.2 mrd.

GAMMA er en produksjonsbedrift som produserer ferdigbetong til bygg- og anleggsmarkedet. Bedriften har 36 produksjonsenheter og er del av et større dansk konsern og. GAMMA hadde per utgangen av 2008 170 faste ansatte og en omsetning på 900 mill.

DELTA er en handelsbedrift som selger byggevare til både privat- og bedriftsmarkedet. Bedriften har over 100 utsalgsenheter og er del av et større finsk konsern. DELTA hadde per utgangen av 2008, ca 3000 ansatte og en omsetning på 7 mrd.

EPSILON er en bedrift innen rådgivning og prosjektering som tilbyr tjenester innenfor bygg og eiendom, industri, olje og gass, samferdsel og infrastruktur, energi, miljø og naturressurser. Bedriften har 19 kontorer i Norge og 3 internasjonalt. EPSILON hadde per utgangen av 2008, ca 1000 ansatte og en omsetning på 1.1. mrd.

DIGAMMA er den norske avdelingen av en nordisk bedrift innen rådgivning og prosjektering. Bedriften tilbyr tjenester innenfor bygg og design, industri, olje og gass, samferdsel og transport, IT og telekommunikasjon, energi og klima, ledelse og samfunn, miljø og natur. DIGAMMA har 20 kontorer og per 2008, 650 ansatte.

STIGMA er en rådgivningsbedrift som tilbyr tjenester innen bygg, forsyning, industri, miljø, samfunnsplanlegging og transport. Bedriften har

21 kontorer og er del av en større internasjonal gruppe. STIGMA hadde per utgangen av 2008 700 ansatte og en omsetning på ca 740 mill.

ZETA er en arkitekt- og rådgivningsbedrift som tilbyr tjenester innen planlegging, samfunnsanalyse, arkitekt og de fleste ingeniørdisipliner. Bedriften har 20 kontorer og opererer også internasjonalt. ZETA hadde per utgangen av 2008, ca 570 ansatte og en omsetning på 530 mill.

ETA er den norske avdelingen av en dansk arkitektsbedrift som tilbyr tjenester innen programanalyse, byplanlegging, arkitektur og landskap, samt utvikling av byggekomponenter og design. ETA opererer både nasjonalt og internasjonalt og hadde per utgangen av 2008, 33 ansatte. Omsetning for 2008 var på 260 mill for hele selskapet.

HETA er arkitektbedrift som tilbyr tjenester innen samtidsarkitektur, planlegging og design. HETA opererer både nasjonalt og internasjonalt og hadde per utgangen av 2008, 80 ansatte.

THETA er en bedrift som driver utleie av bygg- og anleggsmaskiner, lifter, trucker, brakker og containere i hovedsakelig til entreprenørbransjen, men også til offshore, produksjon og offentlig sektor. Bedriften er del av et større Europeisk selskap. THETA hadde per utgangen av 2008 ca 220 ansatte.

IOTA er et entreprenørselskap som bygger næringsbygg og boliger for privat og offentlig sektor, i tillegg til å utvikle eiendommer i egenregi. Selskapet består av ni selvstendige entreprenørbedrifter, tre prosjektutviklingsselskaper, ett murmesterfima, ett maskinutleieselskap og morselskapet. IOTA har 19 avdelinger og per utgangen av 2008, 900 ansatte og en omsetning på ca 2.3. mrd.

KAPPA er en entreprenørbedrift der virksomheten er knyttet til entreprenørtjenester, eiendomsutvikling og industri (asfalt, pukk og grus, maskinentreprenørvirke, veivedlikehold og gjenvinning). Bedriften har virksomheter i hele Skandinavia. Ved utgangen av 2008 hadde det totale selskapet 7000 ansatte og en omsetning på ca 20 mrd.

LAMBDA er en entreprenørbedrift der virksomheten er knyttet til eiendom, bygg, anlegg, miljø og energi. Bedriften opererer også internasjonalt og har

avdelinger i Sverige og Polen. LAMBDA hadde per utgangen av 2008 ca 2.000 ansatte totalt og en omsetning på 5,8 mrd.

MY er den norske enheten i et nordisk entreprenørselskap der virksomheten er knyttet til entreprenørtjenester innen bolig, næringseiendom, bygg og infrastruktur, samt eiendomsutvikling. MY hadde per utgangen av 2008 ca 2000 ansatte og en omsetning på 7.2 mrd.

NY er den norske enheten i et internasjonalt entreprenørselskap der virksomheten er knyttet til entreprenørtjenester innen bolig, anlegg, næringseiendom, eiendomsutvikling og offentlige prosjekter. NY hadde per utgangen av 2008 ca 4500 ansatte og en omsetning på 11 mrd.

KSI er den norske enheten i et internasjonalt teknisk entreprenørselskap der virksomheten er knyttet til tekniske installasjonstjenester innen bygg, service og eiendomsdrift, og industri og infrastruktur. Bedriften har 60 avdelinger i Norge, med totalt 3300 ansatte per utgangen av 2008 og omsetning på ca fire mrd for samme år.

OMIKRON er den norske installasjonsenheten i et internasjonalt selskap der virksomheten er knyttet til elektroinstallasjon, strømsparing og vedlikehold til næringsliv og industri og prosjekter innen bygg og anlegg. Enheten deles inn i 20 produksjonssentre, og hadde ved utgangen av 2008 ca 1400 ansatte og en omsetning på ca 1.7 mrd. OMIKRON ble rette etter intervjuet kjøpt opp av et annet selskap.

PI er et Skandinavisk konsern som leverer tekniske inneklimainstallasjoner på nybygg og eksisterende bygg. Virksomheten er knyttet til ventilasjon, byggautomasjon, kjøling, energi, vannbårne energisystemer, samt noen andre spesialområder. PI hadde per utgangen av 2008, 1300 ansatte og en omsetning på 2.5 mrd totalt.

RHO er en teknisk entreprenørbedrift med virksomhet knyttet til vann, energi- og klimaanlegg til forretningsbygg, industri, skoler, sykehus og privatboliger. Bedriften har 14 driftsteder i Norge med til sammen ca 650 ansatte ved utgangen av 2008.

SAN er et boligbyggelag som eies av sine medlemmer. De har avdelinger innen eiendomsutvikling, både bolig og næringsbygg, og prosjektledelse.

Sistenevnte er involvert i rehabilitering og oppfølging av boligprosjekter under oppføring. SAN hadde ved utgangen av 2008 ca 800 ansatte, hvorav 70 arbeider innen eiendomsutvikling og prosjektledelse. Omsetning i 2008 var på 2.6 mrd.

SKO er en statlig forvaltningsbedrift med virksomhet knyttet til det å gi råd til statlige foretak ved kjøp og leie av lokaler, være byggherre på vegne av staten og forvalte statlige eiendommer. Bedriften har fem regionskontorer i Norge og forvalter også eiendommer i utlandet. SKO hadde per utgangen av 2008 770 ansatte og en omsetning på 2.7 mrd.

QOPPA er et eier- og utviklingsselskap med virksomhet knyttet til kontorbygg, boliger, skoler, handel og service og utvikling av miljøvennlige lavenergibygger. QOPPA hadde ved utgangen av 2008, ca 50 ansatte og en omsetning i 2007 på 170 mill.

Vedlegg 2. Oversikt over hovedfunn

Tabell 2. Hovedfunn blant bedrifter innen produksjon, handel og utleie av utstyr

Bedrift	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA	THETA
Plass i næringskjeden	Produksjon	Produksjon	Produksjon	Handel	Utleie av utstyr
Situasjon før september 2008	Vekst	Årlig vekst: ca 12-17 %	Vekst	Årlig vekst: ca 20-30 %	Årlig vekst: 30 %
Situasjon etter september 2008	Første nedgang siden 1990: 16 % på volum	Nedgang i omsetning innen bolig: 20-25 %, men vekst i samferdsel	Nedgang i ordreinngang: 30-50 %	Nedgang i omsetning: 25 %	Fortsatt noe vekst
Syn på nedgang	Korreksjon av et unormalt marked, men omfanget overrasket	Nødvendig for å normalisere	Forventet, men omfanget overrasket. Økt fokus på pris og konkurranse	Forventet: Vekst og nedgang er vanlig	Oppdaget gjennom media. Mer fokus på pris og konkurranse
Strategi	Fokusert	Fokusert, men ulike segment	Fokusert	Fokusert, men ulike segment. Mer diversifisering	Fokusert
Kostnadskutt	Ja. Strengere kontroll. Reforhandling med leverandører	Ja. Sentrale retningslinjer	Ja. Reforhandling med leverandører. Sentrale retningslinjer	Ja. Sentrale retningslinjer	Ja. Strengere kontroll
Nedbemanning	Ja, og forventer flere. Både egne og innleide	Ja. Innleide først	Ja	Ja	Ja

Rekruttering	Ansettelsesstopp	Skjerme lærlinger	Ansettelsesstopp	-	Ansettelsesstopp
Alternative metoder	Pensjonstilbud	4-dagers uke	-	Outsourcing	Outsourcing
Salg og kunderelasjoner	Mer direkte	Mer utadrettet og fokus på samarbeid	Fokus på eksisterende kunder og salg	Profillansering utsatt, men fokus på salg og kundefølsomhet	Mer direkte. Fokus på nye kunder og langsiktige relasjoner
Innovasjon, utvikling og kompetanse	Lansering av nye og gamle produkter	Opprettholde fokus på forskningsprosjekter og kompetanse	Fryst ledelsesprogram	Videreutvikling for å møte oppgangstidene	Beskytte kompetanse og fremtidig utvikling
Kommunikasjon	Uro i bedriften: tett og åpen dialog	Tett dialog, men ventet litt	Tett dialog, men vanskelig med tid	Skape sterk kultur	Uro i bedriften: tett dialog
Videre fokusområder	Fokus på klima	Fortsette fokus på samferdsel og offentlig sektor	Fortsette fokus på tydelig salgskultur	Fokus på fleksibilitet, vekstmuligheter og innretning mot privatmarkedet	Ser hva andre gjør og sier: forbilder

Tabell 3. Hovedfunn blant tekniske underentreprenørbedrifter

Bedrift	KSI	OMIKRON	PI	RHO
Plass i næringskjeden	Teknisk underentreprenør	Teknisk underentreprenør	Teknisk underentreprenør	Teknisk underentreprenør
Finansiell situasjon før september 2008	Vekst	Vekst	Vekst	Vekst
Finansiell situasjon etter september 2008	Ingen endring, men forventer nedgang	Ingen endring, men forventer nedgang	Ingen endring, men forventer nedgang	Kraftig fall: ca 20 % i omsetning
Syn på nedgangen	Positivt at useriøse aktører forsvinner	Kan forutse tidlig hva som skjer for kommer sent i verdikjeden	Kan forutse tidlig hva som skjer for kommer sent i verdikjeden. Sterkere konkurranse	Forventet, men overrasket over omfang. Sunt
Strategi	Diversifisert	Fokusert	Bredere konsept etter 2002	Fokusert
Kostnadskutt	Reduksjon. Strengere kontroll	Kostnadskontroll	Økt kostnadsfokus: Strengere kontroll	Strengere kostnadskontroll
Nedbemannig	Kutt i innleide	Kutt i innleide, permitteringsvarsling	Ja. Først og fremst innleide	Kutt i innleide
Rekruttering	Begrenset	Ja	Lærlinger, men i prinsippet ansettelsesstopp	Begrenset, men fortsatt lærlinger

Alternative metoder	Mobilitet	-	Mobilitet	Mobilitet, men en utfordring
Markedsføring og salg	Forbedre og øke salg. Økt kundetilfredshet og fokus på kvalitet	Fokus på eksisterende kundestrategi: offentlige og privat industrielle og markeder i vekst	Økt fokus på å utvikle intern salgskultur. Mersalg for kundene. Dreie driften mot andre kompetanseområder: Energi og sikkerhet	Økt fokus på salg og kvalitet. Bruke omdømmet
Innovasjon og utvikling	Beholde eksisterende kompetansebase	Opplæring av ansatte	Utvikling av teknisk kompetanse	Utvikling av IKT verktøy og deltakelse i kunnskapsklynge
Kommunikasjon	Minst mulig snakk om krise: optimisme	Tettere og ærlig dialog	Tettere og ærlig dialog: offensiv	Skape trygghet
Videre fokusområder	Bedre effektivitet og videre fokus på kvalitet	Effektivisering og videre vekst	Satse på eksisterende bygningsmasse og styrke markedsposisjon	Fra produkt til prosessleverandør. Fokus på allianser

Tabell 4. Hovedfunn blant byggentreprenørbedrifter

Bedrift	IOTA	KAPPA	LAMBDA	MY	NY
Plass i næringskjeden	Byggentreprenør	Byggentreprenør	Byggentreprenør	Byggentreprenør	Byggentreprenør
Situasjon før september 2008	Vekst	Årlig vekst: 15 %	Sterk vekst	Vekst	Vekst
Situasjon etter september 2008	Noe nedgang i omsetning, forventer mer	Nedgang i omsetning: Ca 10-15 % (mest bolig.), forventer mer	Nedgang i omsetning (mest eiendom), men vekst i miljø og energi	Nedgang i omsetning: ca 20-30 % (bolig og næringsbygg)	Nedgang i omsetning: ca 20 %
Syn på nedgang	Positivt med nedgang	Forventet	Forventet, men omfanget overrasket	Forventet og ønsket, men omfanget overrasket	Forventet. Sterkere konkurranse og prispress
Strategi	Lokal forankring	Diversifisert	Diversifisert: felles retning	Diversifisert: fokus på fleksibilitet	Diversifisert
Kostnadskutt	Økt kostnadsbevissthet	Kostnadsbevissthet. Strengere kontroll.	Kostnadsbevissthet	Ja. Strukturelle endringer	Ja. Strengere kontroll/sentralisering
Nedbemannning	Ja	Ja. Innleide først	Ja	Ja	Ja
Rekruttering	Ja	Ja	Ja	Ja	Ansettelsesstopp

Alternative metoder	Mobilitet	Mobilitet	Mobilitet	Mobilitet	-
Markedsføring og salg	-	Søke nye markedsandeler og bruke omdømme	Søke mot markeder i vekst	Fokus på offentlige og tilbakevendende kunder	Mer fokus på markedsanalyser og salg
Innovasjon og utvikling	Krisen som motor for utviklingen	Opprettholde kvalitetsnivå på intern kompetanse	Utvikle spesialkompetanse innen energi	Verne om kjernekompetanse	Rendyrking. Fokus på 3D verktøy og industrialisering
Kommunikasjon	Økt og tettere dialog	Økt og tettere dialog	Fortsetter tradisjon med tett dialog T	Økt og tettere dialog	Ærlig og åpen dialog
Videre fokusområder	Se etter videre vekstmuligheter	Se etter videre vekstmuligheter	Bedre marginer og lønnsom vekst	Effektivisere	Stramme opp internt og omstrukturere

Tabell 5. Hovedfunn blant bedrifter innen rådgivnings- og arkitektjenester

Bedrift	EPSILON	DIGAMMA	STIGMA	ZETA	ETA	HETA
Plass i næringskjeden	Rådgivende	Rådgivende	Rådgivende	Rådgivende - og arkitekt	Arkitekt	Arkitekt
Finansiell situasjon før september 2008	Jevn vekst	Vekst	Årlig vekst: 16-17 %	Vekst	Vekst	Vekst
Finansiell situasjon etter september 2008	Fortsatt vekst, men forventer nedgang	Merkbar nedgang i ordresreserve	Fortsatt vekst	Noe nedgang i ordreinngang	Lite nedgang	Fortsatt vekst
Syn på nedgang	Næringen tenker generelt kortsiktig og er lite omstillingsvillig	Bra med nedgang for å unngå overbelastning	Forventet: Tegn på usunt marked innen bygg. Mer konkurranse	Konkurransen er hardere og økt fokus på pris	Konkurransen er hardere og økt fokus på pris	Nedgangen har ikke fått forventet omfang
Strategi	Diversifisert	Diversifisert	Mer fokusert	Diversifisert	Fokusert	Diversifisert
Kostnadskutt	Gode og dårlige kostnader	Lite	Kostnadsbevissthet. Strengere kontroll	Ja. Strengere kontroll	Kostnadsbevissthet. Strengere kontroll	Kostnadsfokus som før. Sentraliserte ansettelse

Nedbemanning	Mindre bruk av innleide	Nei	Nei	Nei	Ja, men halvparten er tatt inn igjen	Nei
Rekruttering	Begrenset	Fortsatt ansettelser	Fortsatt ansettelser		Fortsatt ansettelser	Fortsatt ansettelser
Alternative metoder	Mobilitet	Mobilitet	Mobilitet	Mobilitet	-	Mobilitet
Markedsføring og salg	Økt fokus på salg og rammeavtaler med kunder	Økt fokus på salg	Rette kompetansen mot markedsbehov	Mer fokus på salg og kunderelasjoner	Fokus på kvalitet og spisskompetanse	Finne rette kunder og bruke omdømmet aktivt
Innovasjon og utvikling	Videreutvikle kompetanse innen IKT systemer	Fokus på utvikling	Ta vare på kompetanse	Ta i bruk den kompetansen som finnes	Videreutvikle kompetanse innen nye IKT systemer	Videreutvikle kompetanse innen nye IKT systemer
Kommunikasjon	Optimisme, men mer dialog	Ærlig dialog	Hyppigere møter	Usikkerhet: ærlig dialog	Samme	Samme
Videre fokusområder	Opprettholde markedsposisjon og utvide posisjon i verdikjeden	Mer vekt på kvalitet og finne ny kompetanse	Fokus på kompetanse og menneskelige ressurser	Fokus på tverrfaglighet	Opprettholde kompetanse og markedsposisjon	Fortsatt fokus på kvalitet og kompetanse

Tabell 6. Hovedfunn blant bedrifter innen forvaltning og eiendom (byggherre)

Bedrift	SAN	SKO	QUOPPA
Plass i næringskjeden	Byggherre/eiendom - og forvaltning	Byggherre/ eiendom - og forvaltning eiendomsselskap	Byggherre/ eiendom - og forvaltning
Situasjon før september 2008	Vekst	Vekst	Vekst
Situasjon etter september 2008	Nedgang i omsetning	Økt vekst	Endringer i etterspørsel, og forventer videre nedgang
Syn på nedgang	Forventet	Forventet, men hurtigheten og omfanget overrasket. Sunn konkurranse	Forventet
Strategi	Diversifisert	Fokusert	Diversifisert
Kostnadskutt	Fokus på økonomistyring	-	Økt kostnadskontroll
Nedbemannig	Nei	Nei, tvert imot. Fokus på å leie inn	Nei
Rekruttering	Ja	Ja	Ansettelsesstopp
Alternative metoder	-	-	-
Markedsføring og salg	Økt fokus på salgsarbeid. Bruke omdømme aktivt	Relasjoner til kunder	Videre fokus på service og nøye vurdering av nye kunder

Innovasjon og utvikling	Nye salgsløsninger	Videre fokus på samarbeid med FoU institusjoner og utvikling av ansatte	Fokus på utdanning
Kommunikasjon	-	Tett dialog: oppmerksom på økt arbeidspress	Åpen dialog
Videre fokusområder	Vekstmuligheter	Samarbeid på tvers av verdikjeden	Intern effektivisering og vekstmuligheter