

Intern rapport

Intern rapport nr. 2194

Markedsorientering av Vegteknisk Avdeling

- resultater fra et arbeid gjennomført på BI's Master of Management program.



Intern rapport nr. 2194

Markedsorientering av Vegteknisk avdeling

Sammendrag

Store statlige organisasjoner stilles stadig overfor komplekse utfordringer i den strategiske planleggingen. Politiske føringer, endringer i omgivelsene og økende krav til effektivitet medfører at organisasjonene må være tilpasningsdyktige overfor disse nye utfordringene. Den offentlige virksomheten stilles i stadig større grad overfor de samme brukerorienterte kravene som det private næringsliv. Det foregår en omfattende debatt om organisering og utvikling av statlige virksomheter. Flere områder dereguleres og virksomheter konkurransesponeres.

Det fundamentale med en kunde vil alltid være retten til å velge annen leverandør (Colbjørnsen, 2000). Hensikten med denne oppgaven er å analysere kundenes erfaring og inntrykk av en teknisk avdeling i Vegdirektoratet, og deretter å identifisere det kunden oppfatter som avdelingens unike ressurser og konkurransefortrinn. Basert på denne analysen vil vi søke å presentere forslag som vil fremme effektivitet og omstilling i samsvar med brukernes behov.

Ut fra våre undersøkelser kan vi konkludere med at Vegteknisk avdeling pr. i dag er lite kundeorientert og svake til å markedsføre sine tjenester. I tillegg har avdelingen de fleste av de symptomer som kjennetegner det indre liv i monopoler. Innføring av oppdragsfinansiering vil være et ledd i å starte "en reise mot markedet". VAs strategiske posisjon innen Statens vegvesen gjør at spesielle hensyn må tas slik at langsiktige perspektiver ikke overskygges av kortsiktig "jag" mot inntjening. Det vil også være viktig å dyrke avdelingens særegne og sterke sider, som objektivitet, fagkompetanse og kvalitet.

Vi tror at Vegteknisk avdeling gjennom en slik prosess vil kunne nå sine strategiske mål som blant annet inkludere å utvikle/videreutvikle landets fremste kompetansesenter for vegtekniske tjenester.

Emneord: *Vegteknisk avdeling, kundegrupper, markedsorientering, styrker, svakheter, organisering*
Kontor: *Vegteknisk avdeling*
Saksbehandler: *Kjell Inge Davik* / KID
Dato: *Februar 2001*

Statens vegvesen, Vegdirektoratet
Vegteknisk avdeling
Postboks 8142 Dep, 0033 Oslo
Telefon: 22 07 39 00 Telefax: 22 07 34 44

INNHALDSFORTEGNELSE:

1. INNLEDNING	2
1.1 MÅL OG HENSIKT	3
1.2 BAKGRUNN	3
1.3 FRAMGANGSMÅTE	5
2. HVORFOR MARKEDSORIENTERE VEGTEKNISK AVDELING?	6
2.1 MÅL OG VISJON FOR STATENS VEGVESEN OG VEGTEKNISK AVDELING	8
2.2 PROBLEMSTILLING	9
3. TEORETISK GRUNNLAG FOR ANALYSEN	9
3.1 ORGANISATORISKE TEORIER	9
3.1.1 ORGANISATORISKE SPENNINGER I EN MARKEDSORIENTERT BEDRIFT	10
3.2 ANALYSEVERKTØY	13
3.2.1 SWOT-ANALYSEN.	13
3.2.2 VRIO-ANALYSEN.	14
3.2.3 OPPSUMMERING OG VALG AV VERKTØY	16
4. METODE	18
4.1 METODEVALG	18
4.1.1 DRØFTING AV METODE.	19
4.1.2 RELIABILITET OG VALIDITET I TILNÆRMINGEN.	20
4.1.3 PRESENTASJON AV SPØRRESKJEMAET.	22
4.2 BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA	25
5 RESULTATER OG DRØFTING.	26
5.1 SVARPROSENT	26
5.2 KUNDENES VURDERING AV VA.	26
5.3 INTERNE VS. EKSTERNE KUNDER – STERKE VS. SVAKE SIDER.	30
5.4 HVORFOR VELGER KUNDENE VA SOM LEVERANDØR ?	33
6. VURDERING AV HANDLINGSALTERNATIVER	38
6.1 STRATEGISKE PREMISSER FOR FRAMTIDIG ORGANISASJON	39
6.2 ORGANISATORISKE GREP	41
6.3 KONKLUSJON	45

7.STYRKER OG SVAKHETER I OPPGAVEN	46
8.REFERANSER	47
Vedlegg A: Spørreskjema	
Vedlegg B: Datagrunnlag, analyse – Interne	
Vedlegg C: Datagrunnlag, analyse - Eksterne	

1. Innledning

1.1 Mål og hensikt

Store statlige organisasjoner stilles stadig overfor komplekse utfordringer i den strategiske planleggingen. Politiske føringer, endringer i omgivelsene og økende krav til effektivitet medfører at organisasjonene må være tilpasningsdyktige overfor disse nye utfordringene. Omstillingsevne er kompetanseavhengig (Lai, 1997). Således kan potensialet for å foreta endringer tilpasset disse nye rammebetingelsene sees på som kjennetegnet på organisasjonens levedyktighet. Den offentlige virksomheten stilles i stadig større grad overfor de samme brukerorienterte kravene som det private næringsliv.

Det foregår en omfattende debatt om organisering og utvikling av statlige virksomheter. Flere områder dereguleres og virksomheter konkurranseeksponeres.

Det fundamentale med en kunde vil alltid være retten til å velge annen leverandør (Colbjørnsen, 2000). Hensikten med denne oppgaven er å analysere kundenes erfaring og inntrykk av en teknisk avdeling i Vegdirektoratet, og deretter å identifisere det kunden oppfatter som avdelingens unike ressurser og konkurransefortrinn. Basert på denne analysen vil vi søke å presentere forslag som vil fremme effektivitet og omstilling i samsvar med brukernes behov.

1.2 Bakgrunn

Statens vegvesen har ansvar for planlegging, bygging og drift/ vedlikehold av riks- og fylkesvegnettet og tilsyn med kjøretøy og trafikanter. Etaten utarbeider også retningslinjer for vegutforming, vegtrafikk, trafikantopplæring og kjøretøy. I tillegg er etaten tilskuddmyndighet for drift av riksvegferjer. I riksvegsspørsmål er Vegvesenet underlagt Samferdselsdepartementet, og i fylkesvegsspørsmål er veggjefene underlagt fylkeskommunene. Vegdirektoratet er et frittstående direktorat under Samferdselsdepartementet og leder Statens vegvesen som har et vegkontor i hvert fylke. Stortingsmeldingen om Norsk veg- og vegtrafikkplan,

som legges fram hvert fjerde år, er det sentrale styringsdokumentet for Statens vegvesen, sammen med de årlige budsjettene. Regjeringen la i oktober 2000 fram en stortingsmelding om Nasjonal transportplan for perioden 2002-2011. Luftfartsverket, Kystverket, Jernbaneverket og Statens vegvesen har gjennom et tverretatlig samarbeid utarbeidet viktige deler av grunnlagsmaterialet for denne stortingsmeldingen.

Vegdirektoratet er delt i en forvaltningsdel som har styringsansvar og en kompetansedel som har ansvar for teknisk utforming, rådgivning, forskning og utvikling etc.



Figur 1.1: *Organisering av Vegdirektoratet*

I vårt arbeid vil vi avgrense analysen til kun å omfatte Vegteknisk avdeling (VA).

Vegteknisk avdeling (VA) er en kompetansenhet bestående av ca. 100 mennesker fordelt på 6 kontorer som arbeider innen fagområdene Geoteknikk, Vegoverbygning, Produksjonsteknikk, Internasjonalt arbeid, Betong og Geologi/tunnel.

VA er i dag i en monopolsituasjon i forhold til oppgaver relatert til styringsansvar (teknisk godkjenning, utarbeidelse av normaler og retningslinjer etc.), mens man i forhold til rådgivning, laboratorieanalyser i realiteten er i en konkurransesituasjon.

Vegteknisk avdeling har pr. i dag all finansiering over Samferdselsbudsjettet. Fra år 2000 har avdelingen et krav på at rundt 20 % av aktiviteten skal

oppdragsfinansieres, dvs. at brukere av tjenestene må betale for dem. Prissettingen er lik overfor interne og eksterne kunder.

1.3 Framgangsmåte

Markedsorientering kan defineres som et foretaks evne til å integrere, utvikle, revidere og utnytte eksisterende og potensiell markedskunnskap (Sandvik, K. 1998). Noen oppfatter markedsorienteringen som en tilstand, andre som en endringsprosess.

Noen mener det dreier seg om kunderelasjoner, andre mener det har med ledelse, ansatte og bedriftskultur å gjøre (Tellefsen, B. 1996).

I vår oppgave vil vi legge spesiell vekt på kartlegging av kundens oppfatning og erfaring med VA. Vi vil i første omgang kartlegge nåværende kundegruppe. Videre vil vi ved hjelp av strategiske verktøy og teorier for markedsorientering, evaluere avdelingens nåsituasjon. Markedsorientering innebærer en analyse av kundens behov (Colbjørnsen, 1995) og vi vil derfor i denne prosessen henvende oss direkte til kundegruppen med et spørreskjema. Deretter vil vi diskutere kundenes oppfatning av avdelingen og foreslå korrektive tiltak.

2. Hvorfor markedsorientere Vegteknisk avdeling?

Vegteknisk avdeling opererer i dag i et marked med flere konkurrerende aktører, med til dels lik kompetanseprofil. Vi vil i denne oppgavene ikke gå inn på en detaljert analyse av aktører og konkurransesituasjon, men nøye oss med å slå fast at 4-5 konsultentselskaper er i stand til å levere mange av de samme tjenester som Vegteknisk avdeling. De interne kundene står i realiteten fritt til å velge mellom VA og andre leverandører, det vil si at de har EXIT-muligheter (Hirschman, 1970). Grunnen til at de velger VA vil vi søke å analysere i oppgaven.

For å kunne møte de utfordringer som ligger i økt konkurranseutsetting av statlige tjenester som f.eks Statens vegvesens produksjonsavdeling og kompetanseenheter som VA, vil det være spesielt viktig å videreutvikle kompetanse generelt, og kjernekompetanse spesielt (Prahalad og Hamel, 1990), for å forsterke konkurransemessige fordeler. Denne oppgaven vil ikke ta for seg en undersøkelse av Statens vegvesen og Vegteknisk avdelings kjernekompetanse, men det er viktig å poengtere at slik utredninger bør gjennomføres. Det antas imidlertid at Statens vegvesens kjernekompetanse er fagkompetanse på å planlegge, bygge og vedlikeholde veger og ha tilsyn med kjøretøy og trafikanter. Vegteknisk avdeling innehar fagkompetanse på en del av disse områdene, og har spesiell og unik kompetanse på bestandighet av vegkonstruksjoner og således en del av Statens vegvesens ansvar som langsiktig byggherre og eier. Dette anses som kritisk kompetanse (Lai, 1997) og vil være avgjørende for avdelingens måloppnåelse. Sammenlignet med øvrige aktører på markedet antas Vegteknisk avdeling på dette området å ha en nøkkelrolle i forhold til Statens vegvesens forvaltningsansvar.

Det som finnes av undersøkelser tyder på at det er et potensiale for effektivisering i offentlig tjenesteyting (Sørensen, Borge, Hagen 1999). Ofte er det mulig å introdusere former for konkurranse innenfor offentlig sektor, og å bruke offentlig anbud. I tillegg kan fristilling av offentlige etater til selvstendige foretak bidra til økt effektivitet. Den empiriske forskningen er imidlertid begrenset.

I NoU 2000:19 "Bør offentlig sektor eksponeres for konkurranse?" blir det sett på forskjellige konkurranseeksponeringsformer:

- Etablering av konkurransemarkeder
- tidligere offentlig monopol fratras enerett og må konkurrere i et marked
- Anbud
- offentlig avholder en konkurranse om retten til å produsere varer og tjenester
- "Pengene følger bruker"
- tildeler en bruker rett (kupong) til å benytte en gitt tjeneste og da gjerne inntil en gitt verdi
- Benchmarking
- systematisk sammenstilling av ulike virksomhetsinformasjon

Internasjonalt har konkurranseeksponering falt sammen med et sterkere finansielt press på offentlig sektor. Hovedsynspunktet, slik dette kommuniseres fra OECD, er at når det offentlige ikke konkurrerer i et marked, vil det ha en tendens til å være mindre effektivt og brukerorientert.

Tanken med å eksponere den offentlige tjenesteproduksjonen for konkurranse i et marked er derfor at konkurranse fremmer effektivitet og omstilling i samsvar med brukernes behov.

Mjøs-utvalget (NoU 2000:14) "Frihet med ansvar" foreslår også en mer markedsorientert oppbygging av vår høyere utdanning, ved at norske universiteter og høyskoler skal bli særlovsselskaper som skaffer penger og studenter i skarp konkurranse.

Gjennom grader av markedsløsninger og bruk av økonomiske insentiver tar man sikte på å øke produktivitet og fleksibilitet i sykehussektoren (Pettersen, I.J., 2000). Disse effektene skal oppnås gjennom introduksjon av kvasimarkeder, som er en mellomting mellom det frie marked og offentlig regulert tilbud.

Omstillingen i NSB-konsernet ble i 1999 videreført med to hovedfokus; kundeorientering og kostnadseffektivisering (NSB, 1999). Oppbygging av sterke resultatenheter med ansvar for hver sine togkonsepter skal gi bedre togtilbud og økt lønnsomhet.

Rosabeth Moss Kanter beskriver i en av sine bøker (Kanter, 1997) "When Giants Learn to Dance" hvordan de store amerikanske selskapene tilpasser seg de nye

markedskravene ved å skille ut mindre, selvstendige forretningsenheter som betjener definerte kundesegmenter. Dette antar man vil lede til dynamiske og mer markedsorienterte selskaper (Andreassen, 1999).

Alle disse eksempler viser at begrepet markedsorientering ikke er "moteord", men en trend og et verktøy (Røvik, 2000) som ikke minst statlige organisasjoner i økende grad må forholde seg til.

2.1 Mål og visjon for Statens vegvesen og Vegteknisk avdeling

Statens vegvesen er en etat som har som hensikt å ta ansvar for vegen og trafikken i arbeid for et bedre samfunn. Statens vegvesens visjon år 2010 er:

- Landet er bundet sammen på en miljøvennlig, trygg og effektiv måte.
- Vi bidrar til trivelige og levedyktige lokalsamfunn.
- Det er enkelt og det gir positive opplevelser å være trafikant.
- Vi er verdsatt som en konkurransedyktig og kreativ etat.
- Vårt arbeid er preget av respekt og omtanke for medmennesker.

For å nå denne visjonen har Vegteknisk avdeling utarbeidet en egen strategisk plan over vegtekniske satsingsområder (Levik, 1998). Planen er et sammendrag av de viktigste momenter som berører avdelingens virksomhet i kommende 5-års periode.

Formulert målsetning er:

- Vegteknisk avdeling skal være landets fremste kompetansesenter med spisskompetanse på høyt internasjonalt nivå innenfor vegteknologi, dvs. materialer, metoder og utstyrsteknologi.
- Avdelingen har koordineringsansvar for internasjonalt arbeid i Statens vegvesen og vil gjennomføre det på en effektiv og konstruktiv måte.
- Gjennom vår virksomhet vil vi være en attraktiv arbeidsplass og tilby interessante arbeidsoppgaver som sikrer faglig og personlig utvikling for den enkelte medarbeider.

2.2 Problemstilling

Vår hypotese er at avdelingen i større grad må markedsorienteres for å kunne nå målsetningen gitt i kapittel 2.1.

Problemstillingen blir således å undersøke hvordan avdelingen kan markedsorienteres.

3. Teoretisk grunnlag for analysen

I dette kapittelet vil vi presentere og diskutere utvalgte teorier og verktøy som vi mener vil være relevante i forhold til problemstillingen. Felles for alle teorier er at vi setter kundens behov i fokus. Dette kapittelet skal danne utgangspunkt for analyse og drøfting av resultatene.

3.1 Organisatoriske teorier

Det finnes tre hovedprinsipper for intern organisering (Colbjørnsen, 2000):

- Funksjon og fag (kostnadseffektivitet og kompetanseutnyttelse)
- Markedsdifferensiering (kunde- og regiontilpasning)
- Prosjekt, nettverk og ”empowerment” (fleksibilitet og læring)

Kombinasjoner av prinsippene kan være fleksible matriser eller interne markeder.

Colbjørnsen (1995) peker på at konkurransefortrinn for bedrifter kan oppnås på to måter:

- Bedriften kan være i front når det gjelder innovasjon, produktutvikling, kvalitet og således produsere produkter/tjenester som er vanskelig å imitere, eller
- Bedriften kan være mer kostnadseffektiv enn andre, dvs. samme kvalitet til lavere pris

Konkurransekraft stiller også krav til måten bedriften er organisert på. Følgende forutsetninger må være oppfylt:

- Samtlige ansatte må ha informasjon om hva slags produkter kundene ønsker og hva markedet er villig til å betale for ulike kvaliteter
- De ansatte må motiveres til å skape et produktinnhold og kostnadsnivå som får kundene til å foretrekke bedriftens produkter

Utfordringen er å finne organisasjonsløsninger som fanger opp og kombinerer markedets ønsker om rasjonelle produksjonsløsninger (Colbjørnsen, 1995) eller sagt på en annen måte;

Hvordan kombinere produksjonsorientering med markedsorientering i bedriften ?

3.1.1 Organisatoriske spenninger i en markedsorientert bedrift

Colbjørnsen (1995) viser til at en bedrift som setter kundens ønsker i første rekke må organiseres i samsvar med både produksjon- og salgshensyn. Slike hybrider har de senere årene fått stadig økende oppmerksomhet. Disse søker å kombinere ulike og ofte motstridende prinsipper, som for eksempel styringssystemer basert på hierarki, marked og tillit (Bradach og Eccles, 1989 og Williamson, 1991).

Den produksjonsorienterte bedrift har tre kjennetegn:

1. den er funksjonsoppbygget (fag)
2. har sentralisert beslutningsmyndighet
3. er sterkt spesialisert

Fordelen med en funksjonsinndelt bedrift er at den utnytter stordriftsfordeler og kompetanse gjennom å; dra nytte av læringskurver (repetisjon og spesialisering), unngå dobbeltarbeid, utnytte felles ressurser ved beslektede oppgaver.

Ulempene er svak kunde- og brukerorientering, koordineringskostnader og revirbeskyttelse/lav fleksibilitet. I den produksjonsorienterte (fag/funksjon) bedrift kan kundenes krav til pris og kvalitet ha vanskelig for å komme til syne og trenge inn i organisasjonen. Videre utnytter ikke de sentraliserte beslutninger de ansattes kompetanse om markedet på en rask og fleksibel måte. Kundenes behov

har en tendens til å bli borte i spesialistenes ”båstenkning”. De ansatte er lite motivert til nytenkning, og lite villige til å ta ansvar for å løse uforutsette problemer. I tillegg er en rigid personalutnyttelse kostbar, samtidig som den skaper motstand mot forandring.

Den salgsorientert bedrift har tre kjennetegn

1. Avdelingsinndelingen er *markedsbasert*

- Markedsinndelingen samler oppgaver forbundet med ett produkt eller virksomhetsområde i samme avdeling
- Hovedformålet med en slik modell er å synliggjøre kundenes behov

2. Beslutningsmyndigheten er *desentralisert*

- kompetanseargument - de som arbeider nærmest markedet har mest informasjon og kompetanse om hva kundene ønsker
- fleksibilitets- og tidsargumentet - kundesituasjoner krever ofte raske beslutninger tilpasset den enkelte situasjon
- nyskapningsargumentet - har du innflytelse på beslutninger viser du normalt større kreativitet i jobben
- motivasjonsargumentet - lokal handlefrihet kan være avgjørende for at enheter skal forbli i større enheter
- ansvarsargumentet - har du både beslutningsrett og resultatansvar blir den enkelte opptatt av hvilke virkninger deres adferd har på andre. Dette forutsetter at resultatansvaret har konsekvenser.

3. De operativt ansatte er *generalister*

- bedriften har færre "mitt bord holdninger"
- større fleksibilitet mht. rokeringer av personell

Det finnes en rekke utfordringer også i en salgsorientert bedrift. En slik organisering utnytter ikke stordriftsfordeler, noe som kan medføre større staber og mindre effektive innkjøp. Man risikerer å suboptimalisere ved eget resultatansvar og ”nedfellelse” av egne standarder. Markedssvikt kan ofte skyldes underinvestering i forskning og utviklingsarbeid, fordi man er for opptatt med å dekke kortsiktige behov. I salgsorienterte bedrifter må den enkelte beherske flere fagområder, noe som igjen kan føre til feil og tidstap. Salgsorganisering og kundeorientering faller altså ikke nødvendigvis sammen. Det som er ulemper i

den salgsorienterte organisasjonen ivaretas imidlertid av den produksjonsorienterte.

Den markedsorienterte bedriften *kombinerer* salgs- og produksjonsorientering. Tom Colbjørnsen (1998) viser til at en markedsorientert bedrift må organisere seg slik at den kan leve lønnsomt med paradokser:

- For å synliggjøre hva kundene ønsker, må det finnes markedsenheter som er inndelt slik at forskjeller i kundenes behov og reaksjoner blir tydelige for de ansatte
- For å utnytte stordriftsfordeler må oppgaver samles i egne funksjonsavdelinger
- For å sikre raske og velkvalifiserte reaksjoner på kundenes henvendelser, bør flest mulig beslutninger desentraliseres til det personale som har kundekontakt
- Sentralisering er nødvendig for å høste standardiseringsgevinster, prioritere ved målkonflikter, unngå feil med dramatiske konsekvenser og motvirke suboptimalisering og markedssvikt
- Spesialisering gjør det mulig å jobbe hurtig og sikkert, og redusere kundenes tidstap
- Spesialister må organiseres i team som tar felles ansvar

Colbjørnsen (1995) påpeker videre at interne markeder (markedsmatrise) er en effektiv måte å få funksjonsenhetene, som f.eks hos Vegteknisk avdeling, til å opptre på kundenes premisser. I markedsmatrisen er *interne priser* og muligheten for at bedriften kan *foretrekke utenforstående leverandører* framfor egne, dvs. EXIT mekanismen, den viktigste mekanismen for å skape kommersiell bevissthet i hele bedriften

I vårt arbeid vil vi legge vekt på å benytte speilbildeprinsippet (Colbjørnsen, 1995). I dette prinsippet synliggjøres kundenes behov og reaksjoner, ved at man definerer markedssegmenter etter ulikheter i kundebehov. Den første og mest fundamentale forutsetningen for å kunne opptre kunderettet, er at bedriften og dens ansatte har *informasjon* om hva kundene ønsker. Jo mer sammensatt kundebehovene er, dvs. jo flere markeder bedriften betjener, jo mer differensiert må også bedriftens organisasjon være for å kunne fange opp mangfoldet av kundebehov.

Sagt på en annen måte - avdelingen må speile markedets behov

Vi vil gjennom vår analyse benytte oss av verktøy som vi mener er relevante for å kunne belyse kundebehovene i relasjon til Vegteknisk avdeling.

3.2 Analyseverktøy

Vi vil i dette kapittelet presentere teorigrunnlaget til to utvalgte analyseverktøy : SWOT og VRIO. Disse er valgt ut da vi i vår oppgave vil ha hovedfokus rettet mot interne styrker og svaker i organisasjonen. Andre verktøy, hvor fokus er rettet mot konkurranserelasjonene, ref. Portes 5-forces-modell (Porter 1998), fant vi mindre relevante for vårt formål. Når vi senere skal drøfte resultatene fra spørreundersøkelsen vil vi forsøke å se disse i lys av de utvalgte verktøyene.

3.2.1 SWOT-ANALYSEN.

SWOT-analysen er en metode for å strukturere hva som er organisasjonens styrker og svakheter (i dag) og muligheter og trusler (i morgen). Selve begrepet SWOT er en forkortelse for Strength (styrker), Weakness (svakheter), Opportunities (Muligheter) og Threats (Trusler).

I DAG	I MORGEN
Styrker	Muligheter
Svakheter	Trusler

Eksempler på styrker i en organisasjon kan være fellesskapsfølelse og evne til å mobilisere i spesielle situasjoner , ref. NRK (Colbjørnsen 1997).

Svakheter kan være for sterk produksjonsorientering og for liten markedsorientering.

Muligheter og trusler gjelder organisasjonens situasjon i framtiden. Da det ble besluttet å deregulere markedet for mobilkommunikasjon i Norge, medførte dette i

utgangspunktet en trusel for Televerket, mens dette samtidig var en mulighet for nye aktører å gå inn i dette markedet. (Deregulering internasjonalt medførte imidlertid nye muligheter for Televerket/Telenor).

I relasjon til vår problemstilling vil det være den interne delen av SWOT-analysen, dvs. analysen av nåværende styrker og svakheter, som vi vil vektlegge når vi drøfter resultatene av undersøkelsen.

3.2.2 VRIO-ANALYSEN.

VRIO er et verktøy for å kunne identifisere bedriftens strategiske ressurser. Hva som faktisk er bedriftens strategiske ressurser vil så ha konsekvenser for hvordan den aktuelle bedriften bør posisjonere seg i markedet for å oppnå størst mulig lønnsomhet.

VRIO-analysen innebærer at man først lager en liste over de ressursene man antar kan være elementer i en strategisk kjerne. Deretter vurderer man hver enkelt ressurs etter nærmere bestemte kriterier. Disse er beskrevet nedenfor. Først vil vi imidlertid definere hva som menes med en ressurs da vi ser dette som meget sentralt. Vi velger da definisjonen til Lasse B. Lien (Lien, 2000) : ”Ressurser er beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker evnen til å iverksette strategier”. Ressurser er altså noe man har. Dette i motsetning til aktiviteter (noe man gjør) og strømningsmål (noe man får). Medarbeidere med høy fagkompetanse er en typisk ressurs, en markedskampanje er typisk aktivitet og et markedsandel er et typisk strømningsmål.

VRIO er altså et verktøy hvor man analyserer de interne ressursene i bedriften.

Når man analyserer den enkelte ressurs stiller man 4 spørsmål:

1. Er ressursen *verdifull* ?
2. Er ressursen *sjelden* ?
3. Er ressursen *vanskelig å imitere* ?
4. Er ressursen *effektivt organisert* ?

Dersom man kan svare JA på alle de 4 spørsmålene, er dette en strategisk ressurs.

Hvilke konsekvenser dette har for bedriften vil vi beskrive nærmere nedenfor.

Først vil vi imidlertid forklare hva som ligger i begrepene ”verdifull”, ”sjelden”, ”vanskelig å imitere” og ”effektivt organisert”.

1. Er ressursen verdifull ?

At ressursen er verdifull, innebærer at bedriften gjennom anvendelse av denne kan utnytte muligheter i markedet. Barney trekker fram teknologisk kompetanse og kreativ organisasjonskultur som eksempler på verdifulle ressurser i Sony og 3M, da disse ressursene nettopp gjorde det mulig å skape og utnytte markedsmessige muligheter (Barney, 1997).

2. Er ressursen sjelden ?

At ressursen er sjelden, innebærer at bedriften har et konkurransemessig fortrinn, fordi ingen eller kun et begrenset antall av konkurrentene har tilgang til den verdifulle ressursen.

Generelt kan vi si følgende:

Så lenge antall bedrifter som innehar ressursen er færre enn antall bedrifter som er nødvendig for å danne perfekt konkurranse, gir ressursen grunnlag for et konkurransefortrinn (Barney, 1997).

3. Er ressursen vanskelig å imitere ?

At ressursen er vanskelig å imitere, innebærer at det å inneha ressursen medfører en kostnadsfordel. Dersom en ny bedrift vil anskaffe den samme ressursen, for eksempel en bestemt markedskompetanse, vil dette koste mer enn hva det kostet for bedriften som allerede har ressursen.

Å imitere en ressurs kan både ta form av ren kopiering og substitusjon.

4. Er ressursen effektivt organisert ?

At ressursen er effektivt organisert innebærer at bedriften utnytter potensialet som ligger i den aktuelle ressursen. Det fordrer bl.a. at den interne oppfølging og rapportering i organisasjonen er effektiv. Det er altså ikke tilstrekkelig at en ressurs er verdifull, sjelden og vanskelig å imitere. Bedriften må i tillegg sørge for at den gjennom en effektiv intern organisering utnytter ressursen..

Etter å ha analysert den enkelte ressurs etter ovennevnte 4 kriterier får vi matrisen gitt i tabell 3.1.

Tabell 3.1 VRIO – verktøy for ressursanalyse.

Verdifull	Sjelden	Vanskelig å imitere	Effektivt organisert	Implikasjoner
NEI	NEI	NEI	NEI	Konkurransenulempe
JA	NEI	NEI	JA	Konkurransmessig paritet
JA	JA	NEI	JA	Midlertidig konkurransefortrinn
JA	JA	JA	JA	Varig konkurransefortrinn

Vi får altså 4 ulike implikasjoner :

Konkurransenulempe, konkurransemessig paritet, midlertidig konkurransefortrinn og varig konkurransefortrinn.

Ressurser som både er verdifulle, sjeldne, vanskelig å imitere og effektivt organisert, gir bedriften varige konkurransefortrinn. Som nevnt benevnes disse som strategiske ressurser. Man bruker også begrepet strategisk kjerne om ressursene som oppfyller VRIO-vilkårene (Lien, 2000).

Et konkurransefortrinn synliggjøres i form av at bedriften har en kostnadsfordel i forhold til konkurrentene og dermed oppnår lønnsomhet over gjennomsnittet i bransjen. Selv om en konkurrent er i stand til å skaffe eller utvikle den aktuelle ressursen, vil dette pga høye kostnader medføre negative konsekvenser for lønnsomheten til konkurrenten.

Utfordringen for bedriften som har identifisert sine strategiske ressurser, er å finne de segmenter hvor disse ressursene har størst verdi. På denne måten kan bedriften utnytte sine sterke sider optimalt. Videre bør man gjøre bedriften så slank som mulig rundt VRIO-ressursene, jfr. outsourcing.

3.2.3 Oppsummering og valg av verktøy

Vi ser av ovennevnte at det er en nær sammenheng mellom den tradisjonelle SWOT-analysen og VRIO-metoden. I analysen av styrker og svakheter i SWOT-analysen trekker man inn alle de 3 første VRIO-kriteriene. Det 4. VRIO-kriteriet - forutsetningen om at ressursen også må være effektivt organisert, er imidlertid en tilleggsfaktor i VRIO-analysen.

Barney illustrere betydningen av dette gjennom et eksempel fra Xerox hvor de 3 første betingelsene er tilstede, men hvor dårlig intern informasjonsflyt medfører at man ikke får utnyttet et potensielt varig konkurransefortrinn. Faktisk vil dårlig intern organisering kunne spise opp hele konkurransefortrinnet.

VRIO-analysen har et snevrere perspektiv enn SWOT-analysen, da den kun fokuserer på interne ressurser. SWOT gir på sin side en rekke generelle tilleggsopplysninger om styrker og svakheter internt og muligheter/trusler eksternt.

Det finnes også andre analyseverktøy som kan benyttes i slike sammenhenger, f.eks Porters 5-forces. Denne fokuserer i stor grad på konkurranserelasjoner. Vi har tidligere valgt å avgrense oppgaven til ikke å omfatte en inngående analyse av aktører og konkurranserelasjoner, og finner derfor 5- forces mindre relevant for vår problemstilling. Av samme årsak har vi valgt å utelate Coopetition-teorien (Lien, 2000).

4. METODE

I dette kapitlet vil vi gå gjennom valg av metode og drøfte denne. Vi vil også beskrive hvordan vi har analysert og bearbeidet data. Vi vil imidlertid ikke komme inn på resultatene fra den kvantitative undersøkelsen i dette kapitlet. Resultater og drøfting av disse vil vi behandle i neste kapittel.

4.1 METODEVALG

Problemstillingen innebærer et behov for å kartlegge sterke og svake sider hos Vegteknisk Avdeling sett fra et kundeperspektiv. Som et viktig ledd i dette ønsker vi å analysere hvilke kvaliteter ved VA som særlig verdsettes av kundene.

Undersøkelsen ble gjennomført blant kunder av Vegteknisk Avdeling. Alternativt kunne vi gjennomført en intern undersøkelse eller kartlegging i avdelingen. Et tredje alternativ var å angripe oppgaven kun fra en rent teoretisk synsvinkel. Relatert til markedsorientering av en virksomhet, som er vår problemstilling, valgte vi imidlertid en empirisk, kvantitativ innfallsvinkel med kundene i fokus, jfr. Colbjørnsen (1995).

Kartlegging av kundegruppe.

I forkant av spørreundersøkelsen foretok vi en intern kartlegging av hvilke kunder avdelingen har/har hatt i løpet av de siste 2 årene. Dette ble gjennomført gjennom en direkte henvendelse til de 6 kontorlederne ved avdelingen. Denne kartleggingen resulterte i en tydelig definert kundegruppe, internt og eksternt.

Utforming av spørreskjema for å evaluere kundenes oppfatning av vegteknisk avdeling:

Utkast til spørreskjema ble utarbeidet og så testet ut internt i avdelingen, noe som ikke medførte behov for justeringer. Deretter sendte vi ut spørreskjemaet til 96 kunder totalt. Av disse var 75 interne kunder og 21 eksterne kunder. Interne kunder er her definert som enheter og avdelinger i Statens Vegvesen som har bestilt tjenester fra VA. Øvrige kunder er definert som eksterne kunder.

4.1.1 Drøfting av metode.

For å få et bilde av hvordan markedet vurderer VA som leverandør av vegtekniske tjenester, valgte vi altså å gå ut med et spørreskjema til kunder av Vegteknisk Avdeling. Et viktig formål med dette var å få fram sterke og svake sider hos VA - sett fra kundenes synsvinkel. Vi valgte da å utforme klare, positive påstander, 20 i alt, som respondentene skulle ta stilling til. Følgende svaralternativer ble gitt : helt uenig, delvis uenig, usikker, delvis enig og helt enig, jfr. "Likert skala".

Bruk av spørreskjema med prekodete svaralternativer er et verktøy som er mye brukt, bl.a. for å kunne kartlegge nåsituasjonen i en organisasjon. Styrker og svaker ved prekodete svaralternativ (framfor åpne spørsmål) vil vi skjematisk vise slik:

STYRKER	SVAKHETER
<ul style="list-style-type: none">• Mye brukt, kjent og akseptert• Gir normalt høyere svarprosent• Gir data som er enkle å behandle og som kan relateres til hverandre	<ul style="list-style-type: none">• Gir ikke muligheter til utdypning og nyansering• Respondenten kan svare uten å tenke

I vårt valg vektla vi forhold knyttet til svarprosent og muligheten til å kunne sammenstille de innsamlede data. Faste svaralternativer gir mulighet til å tilordne logiske tallverdier (Lai, 1997), se nærmere forklaring i avsnitt 4.2.

Vi var imidlertid observante på at respondentene kan gå lei dersom det er mange spørsmål, og derved krysse av uten å tenke (Berg 1997). Dette søkte vi å unngå, dels ved å begrense antall påstander til 20, dels ved å vektlegge variasjon i spørreskjemaet.

I tillegg til kartleggingen av sterke og svake sider gjennom ovennevnte utsagn ønsket vi å få fram hva kundene har tillagt størst vekt når disse har valgt VA som leverandør. For dette formål stilte vi et tilleggsspørsmål – med henvisning til de kvaliteter og ressurser kundene vurderte i foregående spørsmål(påstander). Dersom kunden for eksempel oppgir at høy fagkompetanse har vært viktig når den har valgt VA som leverandør, betyr dette at kunden verdsetter VAs faglige kompetanse høyt.

I kap.5 vil vi forsøke å koble resultatene fra undersøkelsen med de teoretiske perspektiv vi har valgt. Informasjonen om sterke og svake sider i VA (sett fra kundenes ståsted) vil vi anvende i den interne delen av en SWOT-analyse. Vi vil her også få informasjon om hvordan kundene opplever dagens organisering av virksomheten (Colbjørnsen, 1995).

Informasjon om hvilke ressurser kundene særlig verdsetter, vil vi benytte i en VRIO-analyse for å kunne identifisere eventuelle strategiske ressurser i VA.

I kap.6 vil vi drøfte praktiske implikasjoner av resultatene i den hensikt å markedsorientere avdelingen.

Vi så det som særlig viktig å få høy svarprosent fra gruppen ”eksterne kunder”, dels fordi disse er få i antall og dels fordi disse normalt vil ha andre referansepunkt enn de interne kundene. Av denne grunn tok vi kontakt med 2 av de eksterne kundene som ikke hadde besvart spørreskjemaet. Skjemaet for disse ble således fylt ut gjennom telefonintervju. Intervjuene ble foretatt før vi analyserte de mottatte skjemaene.

4.1.2 Reliabilitet og validitet i tilnærmingen.

Moxnes (1982) anbefaler at man anvender et så strengt og rigorøst undersøkelsesopplegg som mulig, og ta utgangspunkt i de mål som er utarbeidet for virksomheten. Valg av undersøkelsesmetode legger direkte føringer på i hvilken grad man kan trekke holdbare slutninger om sammenhengen mellom tiltak og observerte effekter. Årsaks/virkningsforholdet (kausalitet) er vesentlig i forbindelse med evaluering av validitet og reliabilitet. Ved påvisning av kausalitet er det tre krav (Lai,1997):

- Tidsmessig presedens
- Nærhet og samvariasjon
- Utelukke alternativer forklaringer

Ved vurdering av validitet og reliabilitet er det fire momenter som vil være viktig å vurdere:

- Intern validitet (med hvilken sikkerhet man kan påstå at en sammenheng er kausal)

- Begrepsvaliditet (med hvilken sikkerhet man måler det man egentlig ønsker).
- Ekstern validitet (gyldighetsområdet for undersøkelsen, i hvor stor grad funn kan generaliseres til andre personer, situasjoner og tidsperioder)
- Reliabilitet (pålitelighet av mål og målemetoder)

Validitetskriteriene er relevante i forhold til metode, men også funn.

Da vi utarbeidet spørreskjemaet, forsøkte vi å utforme påstander som var entydige og enkle å oppfatte. Det var også et mål å formulere påstandene kort og konsist. Samtidig var vi opptatt av at vi skulle få en mest mulig helhetlig kartlegging av hvordan kundene oppfatter VA. Gjennom dette var det en klar målsetting at undersøkelsen skulle gi et reelt uttrykk for sterke og svake sider i VA og hva kundene vektlegger når de velger VA som leverandør, dvs. at kravet om god begrepsvaliditet skulle tilfredsstilles.

God reliabilitet innebærer altså at verktøyet vi anvender, i dette tilfelle selve spørreundersøkelsen, er pålitelig som måleinstrument. En måte å undersøke verktøyets reliabilitet er å gjenta målingen, og da se om man får samme resultat. Å gjenta undersøkelsen var ikke aktuelt i vårt tilfelle. Imidlertid vil konsistens mellom svarene på spørsmål 5 (de 20 påstandene) og spørsmål 6 (hvorfor kundene velger VA) gi en viss indikasjon på at reliabilitetskravet er ivaretatt.

Vi valgte kun å benytte en metode (spørreskjema). Det ble imidlertid innhentet opplysninger fra et stort antall respondenter. Videre gir de faste svaralternativene mulighet til å tilordne logiske tallverdier (Lai,1997), slik vi har gjennomført i vår undersøkelse. Som nevnt i avsnitt 4.1.1. ble det også sterkt fokusert å få en høy tilbakemeldingsprosent fra den eksterne kundegruppen.

Vi vil på bakgrunn av ovennevnte hevde at undersøkelsen har god begrepsvaliditet. Dersom resultatene viser at det er konsistens mellom svarene i spm. 5 og 6, slik vi har vektlagt ovenfor, vil vi hevde at undersøkelsen også har tilfredsstillende reliabilitet.

4.1.3 Presentasjon av spørreskjemaet.

Nedenfor gir vi en nærmere beskrivelse av oppbygging og intensjon bak de ulike deler av skjemaet. Vi har da funnet det hensiktsmessig å presentere påstandene (spørsmål 5) i sin helhet i dette avsnittet da disse er så sentrale i undersøkelsen. Spørreskjemaet er for øvrig i sin helhet vist i vedlegg A.

I første del av spørreskjemaet ba vi om noen faktaopplysninger om kunden, bl.a. kundekategori (intern vs ekstern) og hvor lenge det er siden kunden sist bestilte oppdrag fra Vegteknisk Avdeling. Å få informasjon om kundekategori fant vi særlig viktig, jfr. kommentar i pkt 4.1.2 om svarprosent. Interessant ville det så være å analysere om vi fant systematiske forskjeller i svarene fra hhv. interne og eksterne kunder.

I avsnitt 4.2 beskriver vi nærmere hvordan vi har bearbeidet og analysert de innhentede data, herunder analyse av evt. sammenhenger mellom kundekategori og kundens vurderinger av VA.

I spørsmål 5 skal respondentene ta stilling til 20 ulike påstander, slik vi har beskrevet tidligere. Vi viser her innledningen til dette spørsmålet og de 3 første påstandene:

5. Hvordan vil du vurdere Vegteknisk Avdeling som leverandør ?

Vegteknisk Avdeling

5.1 ... leverer rapporter og analyser av høy kvalitet

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.2 ... har medarbeidere som viser personlig engasjement

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.3 ... har medarbeidere med solid etisk forankring

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

Respondente skulle på tilsvarende måte ta stilling til de øvrige 17 påstandene. Vi gjengir her kun ordlyden:

- 5.4... er gunstig på pris
- 5.5... har medarbeidere som er behagelig å samarbeide med
- 5.6 ... er punktlig i sine leveranser
- 5.7... har en kundeorientert organisering av virksomheten
- 5.8... har medarbeidere som er ydmyke overfor oppdragsgiver
- 5.9... har medarbeidere som utfører oppdraget raskt og effektivt
- 5.10... er objektiv og nøytral i sine vurderinger
- 5.11... har medarbeidere med høy faglig kompetanse
- 5.12... har medarbeidere som er lett tilgjengelige
- 5.13... har kreative og nytenkende medarbeidere
- 5.14... yter god service i form av løpende oppfølging og informasjon til oppdragsgiver
- 5.15 ... har medarbeidere med god kjennskap til statlige dokumenter og rutiner
- 5.16 ... har medarbeidere som arbeider strukturert og målrettet
- 5.17 ... har medarbeidere med relevant kunnskap om EU/EØS
- 5.18 ... har medarbeidere med relevante språkkunnskaper og kulturforståelse
- 5.19 ... er dyktig til å markedsføre sine tjenester
- 5.20 ... har medarbeidere med ferdigheter i eksport og internasjonalisering

Gjennom de 20 påstandene har vi altså forsøkt å få et helhetlig bilde av hvordan kundene vurderer VA. Sagt på en annen måte ønsket vi at kundene skulle avsløre VAs nåværende konkurransefortrinn.

Ved utformingen av påstandene har vi vært opptatt av å få fram mye informasjon om potensielle ressurser som VA innehar, og da med vektlegging av de menneskelige ressurser. 13 av de 20 påstandene er således rettet direkte mot medarbeiderne i VA. For eksempel vil vi i 5.2 kartlegge i hvilken grad medarbeiderne viser personlig engasjement, 5.11 skal gi informasjon om medarbeidernes faglige kompetanse og 5.13 skal avsløre om medarbeiderne er kreative og nytenkende – sett fra kundenes ståsted.

Vi har i undersøkelsen forsøkt å dekke inn ulike dimensjoner av kompetanse på individnivå. Nordhaug (1993) inndeler denne i *personlig kompetanse, funksjonell kompetanse, jobbt teknisk kompetanse og strategisk kompetanse*. Påstand 5.2 (personlig engasjement) og 5.3 (etisk forankring) er da relatert til den personlige kompetanse mens 5.5 (behagelige å samarbeide med) og 5.8 (ydmyke medarbeidere) er relatert til den funksjonelle kompetanse. Påstandene 5.11 (faglig kompetanse), 5.15 (kjennskap statlige rutiner), 5.17 (kunnskap EU/EØS), 5.18 (språk-kulturforståelse) og 5.20 (eksportferdigheter) er alle knyttet til den jobbt tekniske kompetanse, mens 5.16 (strukturert og målrettet) er knyttet til den strategiske kompetanse til medarbeiderne i Vegteknisk Avdeling. Påstandene som (i alle fall ikke direkte) omhandler medarbeidernes kompetanse

(7 stk i alt) ble primært utformet for å gi informasjon om hvordan VA ”står seg” på konkurranseparametre som kvalitet (5.1), pris (5.4) og punktlighet (5.6).

Når det gjaldt selve rekkefølgen på påstandene, var det et mål å utforme spørreskjemaet slik at dette ble mest mulig variert og dermed interessant å besvare for respondentene. Dette medførte bl.a. at vi ikke ønsket en fortløpende oppstilling av alle de 13 påstandene knyttet til medarbeidernes kompetanse. Isteden ble påstandene om medarbeiderne og konkurranseparametrene plassert ”om hverandre”.

Som nevnt ovenfor var det altså et mål at spørsmål 5 skulle gi oss relevant informasjon om VAs nåværende styrker og svakheter.

Videre var det et mål at de 20 påstandene skulle spille en sentral rolle som innfallsport til spørsmål 6 i spørreskjemaet :

”Hvilke av de ovennevnte punktene har du/dere tillagt størst vekt ved valg av Vegteknisk Avdeling som leverandør ” ?” Respondentene ble da bedt om å oppgi inntil 6 faktorer. (Rangering av disse ble det imidlertid ikke bedt om).

Gjennom spørsmål 6 ønsket vi dermed å få supplerende informasjon. Selv om respondentene for eksempel oppgir at VA har medarbeidere med god kjennskap til statlige dokumenter og rutiner (jfr. påstand 5.15), er det slett ikke sikkert at dette er viktig for kunden ved valg av leverandør. Imidlertid bør det være en viss konsistens mellom svarene i spm. 5 og 6 i den forstand at kunden velger VA på grunnlag av en parameter hvor den også gir VA god karakter, jfr. ovennevnte avsnitt om krav til reliabilitet.

Videre ville vi altså gjennom spørsmål 6 avsløre om det er noen av VAs ressurser som kundene særlig vektlegger når de velger VA som leverandør.

4.2 BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA

Alla data ble lagt inn i et excel regneark for videre bearbeiding.

For å kunne måle styrker og svakheter , gjennomførte vi en poengberegning av respondentenes samlede avkryssing på de enkelte påstandene. Vi benyttet da følgende poengskala:

Tabell 4.1 Skala for poengberegning av respondentenes avkryssing

AVKRYSSING	Helt uenig	Delvis uenig	Usikker	Delvis enig	Helt enig
POENG	-2	-1	0	1	2

For hver enkelt påstand summerte vi verdien av respondentenes avkryssing.

En påstand som etter dette kommer ut med en høy positiv verdi, indikerer at respondentene som helhet er enig påstanden. Da alle påstandene som tidligere nevnt har positiv valør, indikerer en høy positiv poengsum samtidig at kundene gir VA god karakter på den aktuelle måleparameteren.

Tilsvarende vil en påstand som får høy negativ verdi indikere at respondentene er uenig den aktuelle påstanden, dvs. at kundene gir VA dårlig karakter på denne parameteren. Dersom alle de 70 respondentene markerer at de er ”helt enig” en gitt påstand, gir dette en maksimal poengsum på 140 poeng (70 x 2). Er alle uenig, gir dette en score på - 140 (70 x -2).

Gjennom ovennevnte poengberegning vil vi raskt få et bilde av hva kundene ser som VAs sterke og svake sider.

For å få resultater som er sammenlignbare på kundegruppenivå, beregnet vi gjennomsnittlig poeng for den enkelte påstand, dvs. sum poeng for påstanden dividert på antall svar.

I analysen vil vi først se på resultatene for respondentene som helhet. Deretter vil vi bryte resultatene ned på kundegruppe (interne vs. eksterne kunder). Det er da interessant å se om vi finner klare forskjeller i hvordan de to kundegruppene vurderer VA.

5 RESULTATER OG DRØFTING.

Vi vil i dette kapitlet presentere resultater som vi finner interessante i forhold til oppgavens problemstilling. Vi har da funnet det mest hensiktsmessig å strukturere presentasjonen slik at vi først ser på kundenes vurdering av sterke og svake sider (spørsmål 5), deretter på hva kundene har vektlagt ved valg av VA som leverandør (spørsmål 6). Innledningsvis vil vi imidlertid kommentere svarprosenten.

5.1 Svarprosent

Ved gjennomgang av svarene fant vi feil i utfyllingen av 2 av skjemaene fra de eksterne kundene. Det var da krysset av for mer enn ett svaralternativ på noen av påstandene. Vi valgte å forkaste disse 2 skjemaene i sin helhet da vi ikke så det som kritisk at vi mistet noe informasjon på denne måten. Fortsatt hadde vi en rimelig god svarprosent gjennom svar fra 12 av 21 forespurte eksterne kunder (svarprosent 57). Av disse 12 svarene ble 2 mottatt i form av telefonintervju, se kommentar under avsnitt 4.1.1. Blant de interne kundene oppnådde vi en svarprosent på hele 77 (58 av 75 forespurte). Resultatene i undersøkelsen bygger dermed på totalt 70 korrekt utfylte skjema, dvs. en svarprosent på 73.

5.2 Kundenes vurdering av VA.

I tabell 5.1 er det vist hvordan respondentene har svart når disse har tatt stilling til de enkelte påstandene. Tabellen viser altså i hvilken grad kundegruppen som helhet er enig eller uenig i den enkelte påstand.

Tabell 5.1 . Datagrunnlag alle respondenter

	<i>helt uenig</i>	<i>delvis uenig</i>	<i>usikker</i>	<i>delvis enig</i>	<i>helt enig</i>	<i>sum svar</i>
5.1 Rapporter av høy kvalitet	0	1	11	34	24	70
5.2 Personlig engasjement	2	1	9	30	28	70
5.3 Solid etisk forankring	0	0	23	28	19	70
5.4 Gunstig på pris	0	6	39	9	16	70
5.5 Behagelig å samarbeide med	0	2	10	25	33	70
5.6 Punktlige leveranser	5	5	23	33	4	70
5.7 Kundeorientert organisasjon	10	16	26	16	2	70
5.8 Ydmyke medarbeidere	4	10	30	22	4	70
5.9 Rask og effektiv utførelse	4	11	22	26	7	70
5.10 Objektiv og nøytral	0	0	17	32	21	70
5.11 Høy faglig kompetanse	0	2	7	28	33	70
5.12 Tilgjengelige medarbeidere	2	8	24	31	5	70
5.13 Kreative og nytenkende	4	13	21	23	9	70
5.14 God service/ løpende oppf.	1	7	26	32	4	70
5.15 Kjennskap statlige rutiner	0	0	19	30	21	70
5.16 Strukturert/måltrettet arbeid	0	1	28	27	14	70
5.17 Kunnskap EU/EØS	1	1	54	10	4	70
5.18 Språk - kulturforståelse	1	0	43	19	7	70
5.19 Markedsføring	14	18	29	8	1	70
5.20 Eksportferdigheter	2	4	50	12	2	70

Vi ser bl.a. at 33 av de 70 respondentene er helt enig påstand 5.11 (høy faglig kompetanse) og 5.5 (behagelig å samarbeide med), mens 14 av respondentene er helt uenig i påstand 5.19 (eksportferdigheter). Vi ser også at hele 58 av de 70 respondentene er helt eller delvis enig i at VA har medarbeidere med personlig engasjement mens 32 av respondentene er helt eller delvis uenig i at VA er dyktig til å markedsføre sine tjenester.

Vi ser videre at mange har svart ”usikker”. Dette gjelder særlig på faktorene knyttet til internasjonale forhold, dvs. påstand 17,18 og 20. Vi antar at dette skyldes at disse faktorene kun er relevante for et fåtall av kundene. VAs kompetanse på disse områdene er derfor lite kjent.

Men også på områder hvor respondentene antas å ha god kjennskap til avdelingen, er det en tendens til at det er mange svar i ”usikker”-kolonnen. En årsak til dette antas å være at man har både positive og negative erfaringer med VA, og derfor velger svaralternativet på midten. I hvilken grad man for eksempel opplever at medarbeiderne er tilgjengelige, vil kunne variere vesentlig fra en person til en annen. Dette har også blitt spesielt kommentert av enkelte gjennom skriftlige

tilleggs kommentarer. En annen forklaring er at det er ”enkelt” å krysse av på midten av skalaen.

For å få en helhetlig oversikt over svarene, har vi foretatt en poengberegning slik som beskrevet i metodepresentasjonen. For hver påstand har vi da beregnet sum poeng og deretter gjennomsnittlig antall poeng pr. avgitt svar (sum poeng/sum svar). Sistnevnte tallstørrelse vil vi heretter for enkelthets skyld omtales som ”gjennomsnitt”. En påstand som kommer ut med et høyt positivt gjennomsnitt, indikerer at kundene i stor grad er enig denne påstanden. Da vi kun har godkjent skjemaer med ett svar pr. påstand, er antall svar samsvarende med antall respondenter. Av tabell 5.2 framgår resultatet av poengberegningen for respondentgruppen som helhet. Vi har i denne tabellen sortert påstandene etter gjennomsnittlig antall poeng.

Tabell 5.2 Sum poeng og gjennomsnitt for den enkelte påstand.

	sum poeng	Sum poeng/ sum svar
5.11 Høy faglig kompetanse	92	1.31
5.5 Behagelig å samarbeide	89	1.27
5.1 Rapporter av høy kvalitet	81	1.16
5.2 Personlig engasjement	81	1.16
5.10 Objektiv og nøytral	74	1.06
5.15 Kjennskap statlige rutiner	72	1.03
5.3 Solid etisk forankring	66	0.94
5.16 Strukturert/ målrettet arbeid	54	0.77
5.4 Gunstig på pris	35	0.50
5.14 God service/ løpende oppf.	31	0.44
5.18 Språk – kulturforståelse	31	0.44
5.12 Tilgjengelige medarbeidere	29	0.41
5.6 Punktlige leveranser	26	0.37
5.9 Rask og effektiv utførelse	21	0.30
5.13 Kreative og nytenkende	20	0.29
5.17 Kunnskap EU/EØS	15	0.21
5.8 Ydmyke medarbeidere	12	0,17
5.20 Ekspertferdigheter	8	0.11
5.7 Kundeorientert organisasjon	-16	-0.23
5.19 Markedsføring	-36	-0.51

Vi ser at påstand 5.11(høy faglig kompetanse) og påstand 5.5 (behagelig å samarbeide med) kommer ut med et meget høyt gjennomsnitt. Et resultat på hhv. 1.31 og 1.27 forteller at kundene som helhet er samstemt i at VA har

medarbeidere med høy faglig kompetanse og at medarbeiderne er behagelig å samarbeide med.

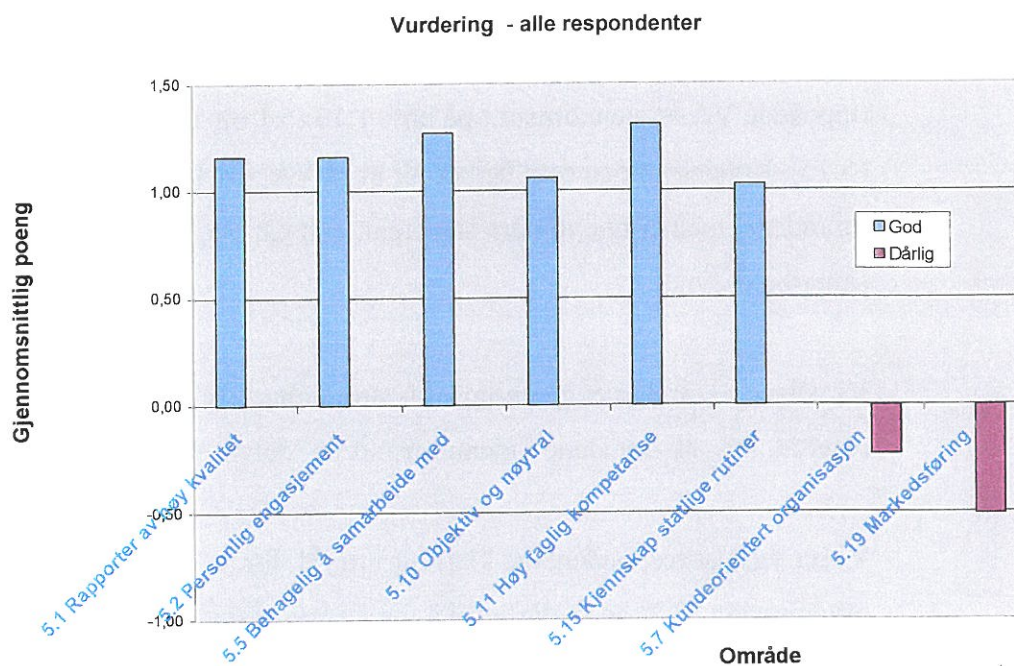
Av de øvrige påstandene var det 4 som også kom ut med et gjennomsnitt større eller lik 1.0. Dette gjelder 5.1 (rapporter av kvalitet), 5.2 (personlig engasjement), 5.10 (objektiv og nøytral) og 5.15 (kjennskap statlige rutiner). På disse områdene oppnådde VA et gjennomsnitt på hhv. 1.16 (5.1 og 5.2), 1.06 (5.10) og 1.03 (5.15). Kundegruppen som helhet gir altså VA rimelig god karakter også på disse områdene, men er noe mindre samstemt enn når det gjelder faglig kompetanse og samarbeidsevne.

Vi velger å betrakte et gjennomsnitt større eller lik 1.0 som et tilfredsstillende resultat, dvs. at kundene i gjennomsnitt er ”delvis enig” i påstanden, eller bedre.

Vi ser også at respondentene klart gir uttrykk for at VA ikke har en kundeorientert organisasjon (5.7) og er dårlig til å markedsføre sine tjenester (5.19). På disse 2 områdene kommer VA ut med negativ gjennomsnittsscore : - 0,23 og - 0,51. Det er da flere respondenter som er uenig i påstanden enn de som er enig i påstanden. Vi legger altså hovedvekten på den gjennomsnittlige vurderingen fra kundene selv om det også er respondenter som gir god karakter.

Vi finner det også interessant å kommentere at Vegteknisk Avdeling kommer ut med ganske lav score både på ”Rask og effektiv utførelse” (gjennomsnitt 0.30) og ”Ydmyke medarbeidere” (0.17). Tendens til mangel på ydmykhet i organisasjonen kjenner vi igjen i Colbjørnsens beskrivelse av skyggesider i monopolars indre liv. (Colbjørnsen, 1998). Så lenge VA ikke er utsatt for full konkurranse, vil den stå i fare for å opprettholde slike skyggesider.

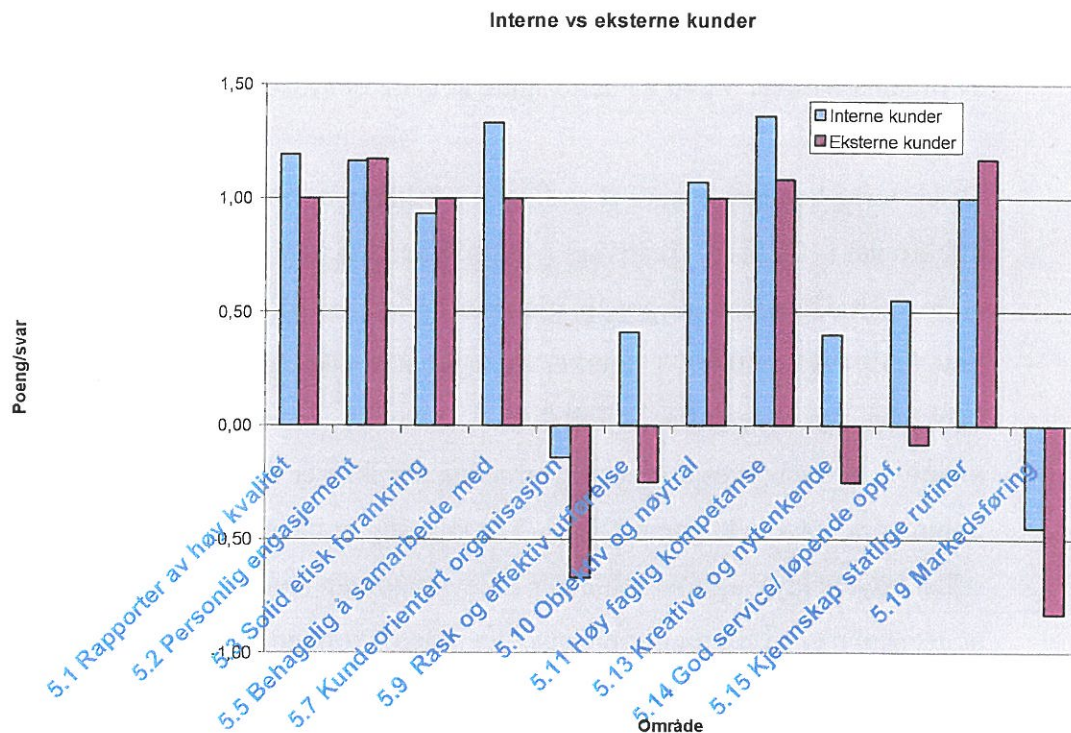
I figur 5.1 har vi oppsummert dette avsnittet ved å trekke ut de områdene hvor kundegruppen som helhet gir VA god karakter (gjennomsnitt bedre eller lik 1.0) og de områder hvor VA får dårlig karakter (gjennomsnitt < 0).



Figur 5.1 *Hvordan vurderer kundene Vegteknisk Avdeling?*

5.3 Interne vs. eksterne kunder – sterke vs. svake sider.

Vi så det som meget interessant å undersøke om det er forskjeller i hvordan interne og eksterne kunder vurderer VA. Vi foretok derfor en analyse av hvordan de to kundegruppene hadde besvart de 20 påstandene. I figuren nedenfor har vi trukket ut de påstandene hvor den ene eller begge kundegruppene gir VA hhv. god karakter (gj.snitt større eller lik 1,0) og dårlig karakter (gj.snitt < 0). Tabeller som viser resultatene for alle påstandene, fordelt på de to kundegruppene, framgår av vedlegg B og C.



Figur 5.2 Sterke og svake sider - eksterne vs interne kunder

Figuren illustrerer flere interessante forhold. Interne og eksterne kunder er rimelig enige i hvilke områder VA er dyktige på. Disse områdene vil vi betrakte som VAs sterke sider. Dette gjelder følgende:

- Høy faglig kompetanse
- Behagelig å samarbeide med
- Rapportert av høy kvalitet
- Personlig engasjement
- Objektiv og nøytral
- Kjennskap til statlige rutiner
- Solid etisk forankring

Sistnevnte faktor oppnådde et gjennomsnitt på under 1.0 (0.93) fra de interne kundene, men vi mener at resultatet fra de eksterne kundene (1.00) kvalifiserer for å ta denne med blant VAs sterke sider.

Etter dette har vi 7 kvaliteter i Vegteknisk Avdeling som vi mener er sterke sider i en SWOT-sammenheng.

Når det gjelder hva som er VAs svake sider, er interne og eksterne kunder samstemte i at avdelingen verken er god på markedsføring eller kundeorientering av organisasjonen. Vi vil av dette slutte at dette er svake sider hos VA.

De eksterne kundene mener at avdelingen i tillegg er svak på service (- 0.08), effektivitet (- 0.25) og kreativitet (-0.25). Interessant er det imidlertid å merke seg at de interne kundene gir positiv gjennomsnittsscore på alle disse 3 parametrene, hhv. 0.55, 0.41 og 0.40. Vi merker oss også at avviket absolutt sett er til dels betydelig, varierende fra 0.43 til 0.65. Vi antar at den service, effektivitet og kreativitet som utøves overfor eksterne kunder ikke er dårligere enn den som kommer de interne kundene til del. Vår tolkning er da at de eksterne kundene stiller høyere krav og forventninger til leverandøren enn de interne kundene, dvs. at det skal mer til før en gitt prestasjon vurderes som god. Denne forklaringen bekreftes når vi ser på totalvurderingen til de eksterne kundene og sammenholder denne med tilsvarende for de interne kundene. Vi finner da at ”gjennomsnittskarakteren” for de 20 påstandene er 0.35 fra de eksterne og 0.60 fra de interne respondentene, ref. vedlegg C og D. I forhold til markedsorientering av VA, som er vårt hovedanliggende, finner vi det riktig å legge stor vekt på hva det eksterne markedet mener. Vi velger derfor å konkludere med at i nåsituasjonen er dette er enhetens svake sider:

- Markedsføring
- Kundeorientering av organisasjonen
- Kreativitet og nytenkning
- Effektivitet i oppgaveløsningen
- Service/oppfølging

I 1999 ble det gjennomført en kartlegging av kompetansebehovet ved Vegteknisk avdeling (Davik, 1999). Undersøkelsen viser blant annet at VA har et stort behov for å utvikle kreative ferdigheter. Dette stemmer godt overens med våre resultater, da kreativitet og nytenkning ser ut til være en av avdelingens svake sider. En mulig delforklaring på dette punktet kan være at VA i dag innehar en meget høy gjennomsnittsalder (ca. 50 år) og, kanskje delvis pga. dette, lav turnover.

Colbjørnsen (1998) kommenterer også at bedrifter som er uten konkurranse også (for) lett kan komme til suksesser. De ansatte vil dermed ikke stimuleres og utfordres til utvikling og nyskapning.

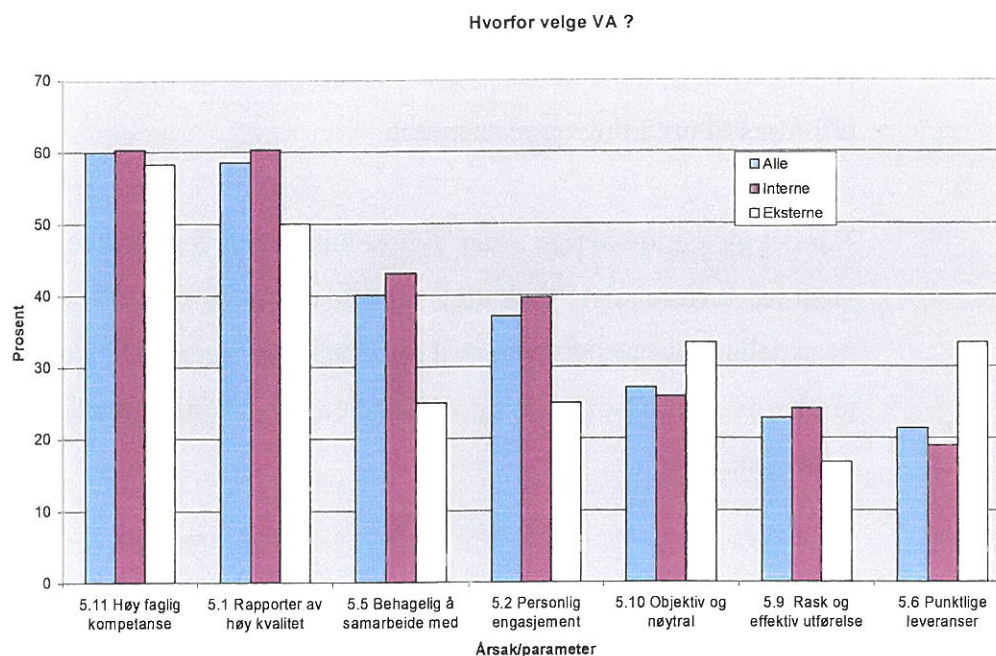
Når det gjelder de øvrige svake sidene kan noe av forklaringen være at VA så langt har levd relativt ”beskyttet” som en del av en etat. Pr. i dag er det kun 20% av avdelingens budsjett som skal oppdragsfinansieres. Det kan derfor antas at graden av markedsorientering vil følge en økende prosentandel økonomisk ”selvstendighet”.

5.4 Hvorfor velger kundene VA som leverandør ?

Spørsmålet som skulle gi svar på hvorfor kundene velger VA som leverandør gir to hovedkonklusjoner:

1. Viktigste årsaker til at kundene velger VA er høy faglig kompetanse og høy kvalitet på produktene som avdelingen leverer.
2. Interne kunder og eksterne kunder er enige om ovennevnte.

Diagrammet nedenfor viser hvilke faktorer som er oppgitt av flest respondenter. For at tallene skal være sammenlignbare på kundegruppenivå, viser søylene den prosentvise andel av kundegruppen som har markert den respektive faktor. Vi har her kun tatt med faktorer som er oppgitt av 20% eller flere av den ene eller begge kundegruppene. Komplette oversikt over svarene på spørsmål 6 fremgår av vedleggene B og C.



Figur 5.3. *Hvorfor velge VA?*

I tillegg til fagkompetanse og kvalitet, som vi har nevnt overfor, er det fem andre parametre som har vært viktige ved valg av VA som leverandør. Dette er samarbeidsevne (5.5), personlig engasjement (5.2), objektivitet (5.10), effektivitet (5.9) og punktlighet (5.6), dersom vi ser på alle respondentene under ett. Interne og eksterne kunder vektlegger imidlertid de enkelte parametrene ulikt. Dette gjelder særlig samarbeidsevne, personlig engasjement og punktlighet.

De interne kundene legger stor vekt på at medarbeiderne i VA er behagelige å samarbeide med og at de viser personlig engasjement. Som vist tidligere gir interne og eksterne kunder like god karakter på medarbeidernes personlig engasjement, men det er altså ulikt hvor mye dette vektlegges i selve valget av leverandør.

Når det gjelder punktlighet, er dette en parameter som de eksterne kundene vektlegger i større grad enn de interne.

Egenskaper og kvaliteter som kundene vektlegger ved valg av VA som leverandør, vil fra VAs side være et konkurransefortrinn. Ovennevnte tolker vi derfor slik at høy kvalitet på leveransene og medarbeiderenes fagkompetanse er klare konkurransefortrinn for VA, både i forhold til det interne markedet og det eksterne markedet. Mot det interne markedet er i tillegg samarbeidsevne og personlig engasjerte medarbeidere ganske klare konkurransefortrinn. Mot det

eksterne markedet har VA ganske klare konkurransefortrinn gjennom det å bli oppfattet som objektiv og nøytral samt punktlig i sine leveranser.

Når vi har analysert svarene på spørsmål 6, har vi funnet at disse er i rimelig god konsistens med svarene på spørsmål 5, dvs. at de parametre som respondentene har vektlagt ved valg av VA, er de samme parametrene som kundene gir VA god karakter på. På to områder har vi imidlertid avvik som bør kommenteres:

- De eksterne respondentene gir (i gjennomsnitt) Vegteknisk Avdeling 0.42 på parameteren punktlighet, altså godt under 1.0. Likevel oppgir denne kundegruppen at punktlighet har vært viktig i valget av VA som leverandør. Dette tilsynelatende avviket skyldes at hele 8 respondenter har svart ”usikker”. De 4 øvrige er enten delvis enig eller helt enig i at VA er punktlig i sine leveranser. (Dette er de samme 4 som har oppgitt punktlighet i spørsmål 6.). Også her er det altså konsistens.
- Interne kunder gir i gjennomsnitt ganske lav score på påstand 5.9 (rask og effektiv utførelse) : 0.41. Likevel svarer over 20 prosent at denne egenskapen har vært viktig ved valg av leverandør. Også dette er konsistent når vi ser nærmere på datagrunnlaget. Hele 31 av de 58 interne respondentene mener at VA er dyktig på effektivitet. Samtidig er imidlertid 10 respondenter helt eller delvis uenig dette utsagnet, og dette trekker ned gjennomsnittet.

Vi kan altså konkludere med at svarene på spørsmål 5 og 6 er konsistente. Etter dette vil vi hevde at vår undersøkelse har tilfredstillende reliabilitet, jfr. drøfting i kapittel 4.1.2.

For at konkurransefortrinn skal være varige er det imidlertid flere forutsetninger som må være tilstede. Som nevnt i presentasjonen av VRIO-verktøyet, oppnås varig konkurransefortrinn dersom man har ressurser som er verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere og effektivt organisert. Vi vil derfor nå anvende VRIO-metoden for å analysere om VA har ressurser som gir varig konkurransefortrinn. Ovennevnte kvaliteter som primært går på leveransen fra VA, Rapporter av høy kvalitet (5.1), rask og effektiv utførelse (5.9) samt punktlig leveranser (5.6) oppfatter vi som strømningsmål, i henhold til tidligere avgrensning mellom ressurser, strømningsmål og aktiviteter.

(At dette indirekte sier noe om kvaliteter ved medarbeiderne velger vi å se bort fra). At kundene oppfatter VA som objektiv og nøytral i sine vurderinger velger vi å betrakte som en ressurs hos medarbeiderne.

Vi har dermed følgende ressurser som vi vil analysere nærmere ved hjelp av VRIO-metoden:

Høy faglig kompetanse, behagelig å samarbeide med, personlig engasjement og objektiv og nøytral. I det videre vil vi forkorte disse til : ”Fagkompetanse”, ”Samarbeidsevne”, ”Engasjement” og ”Objektivitet”. Alle de 4 ressursene er relatert til medarbeiderne i VA.

Tabell 5.3. Anvendelse av VRIO.

Ressurs/ Betingelse	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å imitere	Effektivt organisert	Implikasjon
Fagkompetanse	JA	JA	JA	NEI	Midlertidig konkurransefortrinn
Samarbeidsevne	JA	NEI	NEI	JA	Konkurransemessig paritet
Engasjement	JA	NEI	NEI	JA	Konkurransemessig paritet
Objektivitet	JA	JA	JA	JA	Varig konkurransefortrinn

Vi ser av tabellen at én av ressursene - objektivitet - tilfredsstillende alle de fire VRIO-betingelsene. Dermed gir denne ressursen et varig konkurransefortrinn for Vegteknisk Avdeling.

Videre er det én av ressursene – fagkompetanse - som gir VA et midlertidig konkurransefortrinn.

De øvrige to ressursene – samarbeidsevne og engasjement – gir kun konkurransemessig paritet.

Når vi har vurdert ressursene opp mot VRIO-kriteriene, har vi lagt følgende til grunn:

Alle de fire ressursene er verdifulle da kundene har lagt vekt på disse når de har valgt VA som leverandør. Dette er altså kvaliteter som markedet verdsetter. Videre mener vi at fagkompetanse og objektivitet begge er sjeldne ressurser. Kun et fåtall konkurrenter innehar tilsvarende fagkompetanse som Vegteknisk Avdeling. Bredden i fagkompetanse som VA innehar, er de alene om i Norge. Tilsvarende mener vi at objektivitet også er en sjelden ressurs da markedet oppfatter VA som unik i så måte. Derimot kan vi ikke se at samarbeidsevne og engasjement tilfredstiller betingelsen om å være sjeldne ressurser.

Etter vår vurdering vil VA ha en kostnadsfordel i forhold til andre som vil anskaffe tilsvarende fagkompetanse. For konkurrenter å imitere objektivitet og nøytralitet, tilsvarende den VA innehar, ser vi som vanskelig. Dette gjelder imidlertid ikke samarbeidsevne og engasjement. Vi konkluderer derfor med at VAs fagkompetanse og objektivitet er ressurser som er vanskelig å imitere og at disse derfor også oppfyller 3. VRIO-betingelsen.

Når det gjelder 4. og siste betingelse, at ressursen må være effektivt organisert, mener vi at dette ikke gjelder fagkompetansen. Vår vurderinger er at det er svak intern informasjonsflyt om hvilken kompetanse man faktisk innehar. Dermed får man heller ikke utnyttet potensialet i den kompetansen man har, jfr. Barney eksempel fra Xerox.

Når det gjelder de øvrige tre ressursene vi analyserer, kan vi ikke se at det er interne forhold som medfører at disse ikke blir utnyttet optimalt. Vi mener derfor at disse oppfyller kravet om effektiv organisering.

Gjennom ovennevnte ressursanalyse kommer vi altså ut med at Vegteknisk Avdeling innehar en ressurs - objektivitet og nøytralitet – som gir varig konkurransefortrinn. Dette er samtidig avdelingens strategiske kjerne (Lien 2000).

Hva kan så være konsekvensene av disse resultatene? Det er entydig at kundene oppfatter VA som lite kundeorientert og som svake på markedsføring. Videre har vi gjennom vår strategiske analyse nå påpekt avdelingen sterke og svake sider, samt konkurransefortrinn. Vi vil i kapittel 6 diskutere mulige tiltak for å forbedre de svake sider, samtidig som dette ikke må gå utover avdelingens konkurransefortrinn i dag.

6. Vurdering av handlingsalternativer

Som en konsekvens av resultatene fra kapittel 5 vil vi nå diskutere aktuelle handlingsalternativer.

I omstillingen fra monopol til konkurranse er det sentralt å ta vare på særegne ressurser som kan gi konkurransekraft (Colbjørnsen, 1998).

Monopoler blir gjerne innadvendte, noe som resulterer i et større fokus på egne ønsker enn kundens. Konsekvensen av dette er ofte ineffektivitet, høyt kostnadsnivå, inadekvat kvalitet, lav service og kundearroganse. Flere av disse momenter er påpekt som negativt i vår undersøkelse (se kap. 5); manglende kreativitet, lav effektivitet og dårlig service/oppfølging. I tillegg har vår undersøkelse vist at VA scorer ganske lavt på ydmykhet og punktlighet.

Konsekvensen av dette er en ny utfordring ved omstilling til konkurranse der organisasjonen må eksponeres for konkurrentenes fremstøt og kundenes krav, og gis insentiver til å opptre på markedets premisser.

Colbjørnsen (1998) påpeker en rekke forhold som preger det indre liv i monopoler, blant annet:

- Stolthet, fellesskapsfølelse og arroganse. Normalt forlater en kunde leverandøren hvis den er misfornøyd. Ved monopoler gir dette seg uttrykk i støy (voice) heller enn exit.
- Kvalitet og spisskompetanse. Mange monopoler er kjent for å frembringe produkter av høy kvalitet. Utfra våre undersøkelser viser det at dette også er tilfelle for VA. Utfordringen ved omstilling fra monopol til konkurranse er i

denne forbindelse å ta vare på og videreutvikle den spisskompetanse som er bygd opp, og samtidig tilpasse produktene til kundenes ønsker.

Som vår undersøkelse viser er monopoler (inkludert VA) disponert for arroganse, selvgodhet og liten grad av kundeorientering. Det finnes imidlertid gode muligheter for monopoler til å utvikle motivasjon basert på fellesskapsfølelse, stolthet og teknologisk innovasjon. Utfordringen er derfor å utsette mest mulig av bedriften for ekstern konkurranse og kundesanksjonering (Colbjørnsen, 1998).

Ofte settes produktgrenser som grenser mellom kundegrupper.

VA's produkter er i hovedsak konsulenttjenester, laboratorieundersøkelser og generell rådgivning, og dette gjelder alle fagområder. Således kan det være vanskelig og unaturlig å skille mellom kundegrupper. I vår undersøkelse har vi bevisst skilt mellom interne og eksterne kunder, men i en markedsorienteringsprosess kan dette skillet bli kunstig.

6.1 Strategiske premisser for framtidig organisasjon

En organisasjon bør settes opp slik at den kan virkeliggjøre bedriftens mål og strategi (Colbjørnsen, 1997). Første skritt å ta når en organisasjon skal utformes, er derfor å tydeliggjøre hvilke strategiske premisser den skal bygge på. I kapittel 2.1 presenterte vi mål og visjon for Statens vegvesen, samt utdrag fra strategisk plan for Vegteknisk avdeling (Levik, 1998). I dette kapittelet skal vi diskutere hvilke organisatoriske konsekvenser som følger av de mål og strategier som VA har nedfelt for sin virksomhet i de nærmeste årene.

”Vegteknisk avdeling skal være landets fremste kompetansesenter med spisskompetanse på høyt internasjonalt nivå innenfor vegteknologi, dvs. materialer, metoder og utstyrsteknologi” Denne formuleringen innebærer at fagkompetansen, som i vår undersøkelse scorer høyt, må gis gode realiseringsbetingelser. Det kan tyde på at dagens organisering med fag/funksjonsenheter fungerer bra og at en klarer å ta ut stordriftsfordelene (spesialisering, læring etc. Colbjørnsen, 2000) innen de enkelte kontorer. Fagkompetansen er iht. vår analyse i kapittel 5 et midlertidig konkurransefortrinn. Denne kan man styrke ved å bedre den interne informasjonsflyten og i større grad

arbeide i tverrfunksjonelle arbeidsgrupper (TKL/TQM) som kontinuerlig forbedrer brukerdefinert kvalitet ut fra avviksanalyser. Videre kan det være viktig å etablere prosesseierskap, som innebærer at kjerneprosesser defineres og at en person eller en gruppe har ansvar for denne bestemte prosessen. Her innfører man på en måte et matriseelement.

VA's varige konkurransefortrinn er objektivitet (se. kap. 5). Avdelingen må dyrke dette videre og eventuelle nye organisasjonsformer må legge vekt på dette elementet. I og med at VA antas å representere Statens vegvesens kjernekompetanse, må man ha kompetanse på alle trinn i verdikjeden (Colbjørnsen, 1997). Dette betyr ikke nødvendigvis at VA skal stå for all kompetanse selv. Deler av verdiskapningen kan tenkeskjøpt inn fra andre, eventuelt etter konkurranse med VAs egne avdelinger.

” Avdelingen har koordineringsansvar for internasjonalt arbeid i Statens vegvesen og vil gjennomføre det på en effektiv og konstruktiv måte ”

Vår analyse viser at VA's internasjonale kompetanse er relativt lite kjent. Det synes som om vi fikk inn for få tilbakemeldinger fra kundegruppen til internasjonalt kontor. I VA's gjennomgang av kompetansebehov i 1999, gikk det imidlertid klart fram at avdelingen har lite behov for utvikling av internasjonal kompetanse, både fordi kravet til denne type kompetanse ble ansett for å være lite og fordi man anså VA for å inneha internasjonal kompetanse pr. 1999. Eksportferdigheter skiller seg også negativt ut i vår analyse. Dette antas også å henge nært sammen med kundenes dårlige oppfatning av VA som markedsførere. Dersom denne målsetningen i den strategiske planen skal nås, vil det framover måtte legges organisatorisk til rette for at også det internasjonale perspektivet settes i fokus. I forhold til effektivitet mener en stor majoritet av de interne kundene at VA er dyktige. De eksterne er imidlertid mer ”lunkne” til denne påstanden.

”Gjennom vår virksomhet vil vi være en attraktiv arbeidsplass og tilby interessante arbeidsoppgaver som sikrer faglig og personlig utvikling for den enkelte medarbeider”. Denne målsetningen er altomfattende og det er mange

momenter som her vil spille inn; renommé, motivasjon, belønningssystemer, selvhverdelse, faglig anerkjennelse, organisasjonskultur, evne til nytenkning etc. Igjen kan en av hemskoene for å oppnå dette målet være en høy gjennomsnittsalder og lav turnover. Unge mennesker kan ha vanskeligere for å dras mot en ”satt” miljø, og de vil også ha vanskeligere for å være med å påvirke organisasjonskulturen. Det vil være viktig at VA i sin framtidige strategi legger stor vekt på en mer heterogen sammensetning, både i forhold til alder og kjønn.

Som nevnt tidligere må det innen VA og som en del av Statens vegvesen gjøres en vurdering vedrørende andelen «missing markets». Hvor stor del av VAs virksomhet er strategisk viktig for Statens vegvesen som forvalter og langsiktig byggherre? Kundefokuset kan lett føre til at pendelen svinger over til andre siden ved at det kortsiktig lønnsomme mikroperspektivet favoriseres, framfor det langsiktige, samfunnstjenlige makroperspektivet. Imidlertid krever dette tilgang på kompetanse som det ikke er betalingsvilje for i markedet.

Ønsker man å gjøre det, kreves det at man er villig til å subsidiere de fagenhetene som belastet med ekstrakostnadene, slik at disse ikke disfavoriseres.

Et argument som taler for en slik subsidiering, er at det vil bidra til å støtte opp under VAs posisjon som et av landets fremste kompetansesenter for vegteknikk, slik den strategiske plan slår fast at man ønsker å være. Ulempen er at som ved all annen subsidiering, er det en fare for at midlene vil bli brukt til å understøtte ineffektive arbeidsmåter og utstyr. Å unngå dette krever at det finnes en regnskapsmessig synliggjøring av subsidiens størrelse, og at det aktuelle fagmiljøet godtgjør hvordan midlene er eksklusivt knyttet til kompetanse, som er nødvendig for å gjennomføre strategisk viktige prosjekter.

6.2 Organisatoriske grep

I dette kapitlet søker vi å vise hvordan de organisasjonsprinsipper som er avledet fra VAs mål og strategier, kan settes sammen og omformes til organisasjonskart for avdelingen. Vi vil også innlemme de øvrige funn vi har utledet gjennom vår strategiske analyse.

Avhengig av hvordan avveininger gjøres, vil man ende opp med ulike organisasjonsformer.

I dag er VA organisert som en tradisjonell konsulentbedrift der beslektede fag er samlet ved samme kontor. Det viktigste med denne inndelingen er at man gjennom spesialisering blir gode på fag, noe som er stadfestet i våre analyser. Ser en markedsorientering i relasjon til denne organisasjonsformen så vil spørsmålet: "Hvem har ansvaret for kunden?" raskt dukke opp.

En slik organisering kan som tidligere nevnt forbedres ved å effektivisere flyt på tvers av fagkontorene.

Vi har i vår oppgave bevisst valgt å fokusere på to kundegrupper som pr. i dag er forskjellige; det interne og eksterne marked. Det er imidlertid vår antakelse at disse i framtiden ikke vil representere to kundegrupper, men at den interne vil nærme seg kravene til den eksterne. Det har vært diskusjoner internt om å flytte VAs internasjonale kontor under staben til Vegdirektøren. Antar vi at dette ikke skjer, så har vi for VA i realiteten to kundegrupper; nasjonalt (inkluderer interne og eksterne kunder) og internasjonalt (kun eksterne, NORAD, FN, Utenriksdepartementet etc.). Markedsdifferensiering, dvs. inndeling i markedsavdelinger etter kundebehov krever entydig plassering av myndighet og ansvar for å identifisere, bearbeide og følge opp ulike behov hos forskjellige kundegrupper (Colbjørnsen, 2000). Ulempen med markedsdifferensiering vil være at en ikke drar nytte av stordriftfordelene. Da fagkompetanse i våre undersøkelser defineres som et midlertidig konkurransefortrinn, vil det også framover være særdeles viktig å verne om dette og gi det grobunn for videre utvikling.

Kreativiteten på VA er lav utfra våre undersøkelser. "Empowerment" og tverrfaglig prosjektorganisering innen utviklingsprosjektene kan være et mulig organisatorisk grep for å fremme kreativitet. På individnivå er det skrevet mye om betingelser som hemmer og fremme kreativitet (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Forskning viser generelt at kreativitet fremmes av at vi har en forståelse for at det vi arbeider med er viktig (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

Avveiningen mellom kostnadseffektivitet, markedstilpasning og fleksibilitet fører oss over i matriseorganisasjonen. Disse avveier hensynene til kundeorientering gjennom markedsavdelinger, kostnadseffektivitet og kompetanse gjennom fagavdelinger og fleksibilitet gjennom prosjektorganisering eller empowerment. Her er prosjektorganisering og ”empowerment” forankret i linjeorganisasjonen. Forbindelsen mellom markedsenheter og fagenheter kan organiseres som interne kundeforhold, der markedsenhetene gis anledning til å benytte eksterne leverandører dersom de interne ikke leverer i samsvar med ”markedets” krav. Basert på våre undersøkelser og de presenterte teorier foreslår vi at VA kombinerer den nåværende fagorganiseringen med en markedsdel, for eksempel et kundesenter (KS). Det må gjennomføres en mer konkret utredning for å definere størrelsen på, og kompetansekravene til, KS. Markedsføring antas å være en av KS viktige funksjoner, da dette i vår undersøkelse ble påvist som dårlig hos VA. Markedsføringen må i stor grad ta utgangspunkt i de faktorer som vi har påvist at kundene vektlegger ved valg av leverandør; høy faglig kompetanse, rapporter av høy kvalitet, behagelige å samarbeide med, personlig engasjement, objektiv og nøytral, rask og effektiv utførelse og punktlig leveranser. Undersøkelsene har vist at det, bortsett fra effektivitet og punktlighet, er godt samsvar mellom disse faktorene og de områder der VA scorer høyt .

Det må i forbindelse med organisering også tas stilling til exit-mulighetene:

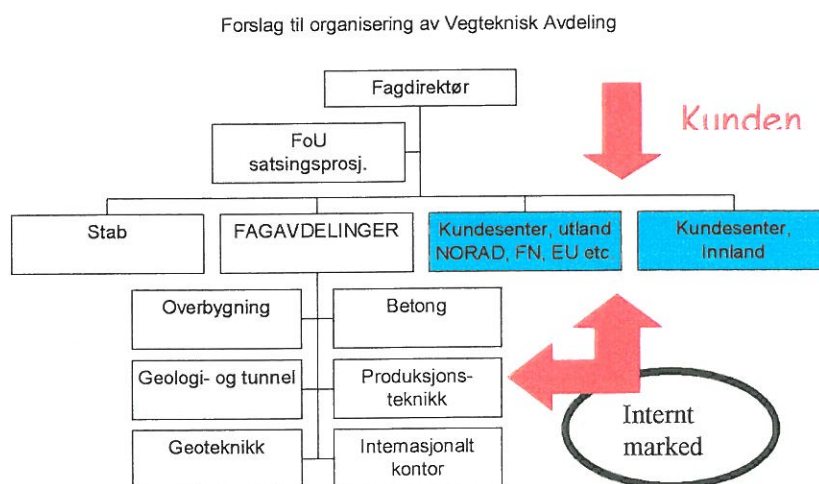
1. Enerett – ikke exit
2. Førsterett – ikke særlig exit
3. Likerett - EXIT

Ved etablering av en tilsvarende enhet (Ressursdivisjon) i NRK (Colbjørnsen, 2000) begynte man på nivå 2. Nivå 1 vil i realiteten være det samme som et tradisjonelt kostnadsfordelingssystem.

Forskning- og utvikling er en sentral del av VAs aktivitet. Innen det enkelte fagområde oppnår man stordriftsfordeler (læring, spesialisering etc.) ved å legge dette under den enkelte fagavdeling. Det vil imidlertid være strategisk riktig å forankre store satsingsprosjekter og tverrfaglige satsingsprosjekter i stab under direktør. Da sikrer man status og ressurser til definerte satsingsområder. Det er

også viktig å gjennomføre en analyse av hva man kan forvente av ”missing market” kostnader i fagavdelingene. Dette krever også kontinuerlig oppfølging slik at ”missing market” ikke blir en ”sovepute” for fagenhetene (venstre side i fig. 6.1).

Ut fra de resultater vi har identifisert i vår undersøkelse og de erfaringer man har med markedsorientering av statlige enheter, vil vi foreslå en skisse til organisering (figur 6.1). Det må poengteres at kompletterende undersøkelser må gjennomføres før denne kan gjøres endelig. Ut fra vår undersøkelse er det å anta at modellen vil bidra til å forbedre de definerte svake sidene og samtidig dyrke de VAs sterke sider.



Figur 6.1. Forslag til organisering av Vegtekniske avdeling

6.3 Konklusjon

Som en konklusjon på vår oppgave foreslår vi at VA starter en prosess med å omorganisere avdelingen i forhold til kundens behov.

Utfra våre undersøkelser kan vi konkludere med at Vegteknisk avdeling pr. i dag er lite kundeorientert og svake til å markedsføre sine tjenester. I tillegg har avdelingen de fleste av de symptomer som kjennetegner det indre liv i monopoler. Innføring av oppdragsfinansiering vil være et ledd i å starte ”en reise mot markedet”. VAs strategiske posisjon innen Statens vegvesen gjør at spesielle hensyn må tas slik at langsiktige perspektiver ikke overskygges av kortsiktig ”jag” mot inntjening. Det vil også være viktig å dyrke avdelingens særegne og sterke sider, som objektivitet, fagkompetanse og kvalitet.

Vi tror at Vegteknisk avdeling gjennom en slik prosess vil kunne nå sine strategiske mål som blant annet inkludere å utvikle/videreutvikle landets fremste kompetansesenter for vegtekniske tjenester.

7. Styrker og svakheter i oppgaven

Vi vil i dette kapittelet belyse enkelte momenter som vi ser som styrker og svakheter i vår undersøkelse.

Styrker

- Kartlegging bygger på kundenes erfaringer i motsetning til en intern kartlegging/analyse.
- Høy svarprosent totalt sett.
- Konsistens i svar på spørsmål 5 og 6
- ”Skiller godt” – gir ganske klare utslag i begge retninger (sterke/svake sider)
- Resultatene i god overenstemmelse med det vi forventet, for eksempel at man oppfattes som objektiv og nøytral og at man er svak på markedsføring/kundeorientering.
- Godt samsvar med Colbjørnsens analyse av monopoler

Svakheter

- Noen av påstandene er lite relevante for størsteparten av respondentene. Kunne utelatt de 3 påstandene knyttet til internasjonale forhold. (Dette ville imidlertid ikke endret noen vesentlige konklusjoner)
- Gjennomgående mange svar i kolonne ”usikker”
- Kundene ikke bedt om å prioritere i spørsmål. 6
- Burde presisert i skjemaet : kun ett svar pr. påstand
- Har fått lav svarprosent fra internasjonalt kontors kundegruppe, kunne vært komplettert med supplerende undersøkelser

8. Referanser

- Andreassen, T.W 1999. "Kundenes hjerte er viktigst" . Aftenposten Interaktiv, 1. Desember 1999.
- Arbeids- og Administrasjons departementet 2000. NoU-utredning 2000:19 "Bør offentlig sektor eksponeres for konkurranse? – En gjennomgang av nasjonale og internasjonale erfaringer"
- Barney, Jay B. 1997. "Evaluating firm strength and weakness: Resources and capabilities" fra Gaining and Sustaining Competetive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Bradach, J.L, Eccles, R.G 1989. "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", Annual review of Sociology, Vol. 15:97-118.
- Berg, M.E. 1997. " Organisasjonsutvikling. Metoder og teknikker." Cappelen Akademiske Forlag 1995, 2. utgave.
- Colbjørnsen, Tom 1995. "Reisen til markedet". TANO
- Colbjørnsen, Tom 1997. " NRKs fremtidige organisasjon - Alternative modeller" Utredning skrevet for NRKs styre og Kringkastingssjefen,17. januar 1997.
- Colbjørnsen, Tom 1998. " Fra det sære til det særegne. Interne utfordringer ved omstilling fra monopol til konkurranse".
- Colbjørnsen, Tom 2000. " Forelesningsnotater, 10.oktober 2000"
- Davik, K.I 1999."Vegteknisk kompetanse i et fremtidig Statens vegvesen" Oppgave BI, Management Program i Strategisk kompetansestyring"- April 1999.
- Fjerdingen, T 1999. " Å skape en konkurransekraft i organisasjonen - hva forventes av fremtidens ledere og bedrifter?"
- Hirschman, A.O 1970. "Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in Firms, Organisations and States". Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kanter, R.M 1997. "When Giants Learn to Dance", Harvard Business School Press, 1997
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. 1996. Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget

- Kirke,
Utdannings og
Forsknings-
Departementet 2000. NoU-utredning 2000:14 "Frihet med ansvar" – om
høyere utdanning.
- Lai, Linda. 1997. *Strategisk kompetansestyling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Levik, Kjell. 1998. *Vegteknisk satsingområder. Strategisk plan for
Vegteknisk avdeling*. Intern rapport nr 2051. Oslo: Vegteknisk
avdeling.
- Lien, Lasse.B. 2000. *Forelesningsnotater- "Kilder til konkurransedyktighet"*
BI, januar 2000.
- Mintzberg, H.,
Quinn, J.B and
Ghoshal, S. 1998. *The Strategy Process*. European edition. Prentice Hall
Europe.
- Moxnes, Paul. 1982. *Opplæringsmetoder i arbeidslivet: En sammenligning
og evaluering*. Oslo: Institutt for sosialvitenskap/Paul
Moxnes.
- Nordhaug, Odd
m.fl. 1993. *Kompetansestyling*. 2.utgave. Oslo: Tano.
- NSB 1999. *Årsrapport 1999*.
- Pettersen, I.J 2000. "Umulighetens økonomi" – Magma nr 5-2000.
- Porter, M.E. 1998. "On competition". Harvard Business Review.
- Prahalad, C.K og
Hamel, G. 1990. "The Core Competence of the corporation". *Boston:
Harvard Business Review*, . 67(3):79-91, May-June 1990.
- Røvik, K 2000. "Trender i organisasjons- og ledelsestenkning ved
tusenårsskiftet"- Forelesningsnotater MM 9.-10. Oktober
2000.
- Sandvik, K.
NHH, 1998. "Effekter av markedsorientering"- Dr. ing. Oppgave
April 1998.

- Sørensen, R.J,
Borge, L-E,
Hagen, T.P 1999. "*Effektivitet i offentlig tjenesteyting*", Fagbokforlaget
1999
- Tellefsen, B. 1996. "*Market Orientation*" – Fagbokforlaget 1996.
- Williamson, O,E 1991. "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36: 269-296.
- Woodman, R.W.,
Sawyer, J.E &
Griffin, R.W. 1993. "*Toward a theory of organizational creativity*".
Academy of Management Review, 18, 293-321.

VEDLEGG A.

SPØRRESKJEMA

1. Kundekategori (kryss av)

- intern ekstern

Enheter/avdelinger i Statens Vegvesen defineres som interne kunder. Alle andre er eksterne kunder.

2. I hvor stor grad kjenner du til Vegteknisk Avdeling i Vegdirektoratet ?

- veldig liten liten middels stor veldig stor

3. Hvor mange oppdrag har Vegteknisk Avdeling utført for din enhet/ditt selskap siste 2 år ?

- ingen 1-3 flere enn 3

4. Hvor lenge er det siden du/dere sist bestilte tjenester fra Vegteknisk Avdeling ?

- 0 – 1 mnd 1-6 mnd mer enn 6 mndr

5. Hvordan vil du vurdere Vegteknisk Avdeling som leverandør ?

Vegteknisk Avdeling

5.1 ... leverer rapporter og analyser av høy kvalitet

- helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.2 ... har medarbeidere som viser personlig engasjement

- helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.3 ... har medarbeidere med solid etisk forankring

- helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

Vegteknisk Avdeling ...

5.4 ... er gunstig på pris

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.5 ... har medarbeidere som er behagelig å samarbeide med

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.6 ... er punktlig i sine leveranser

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.7 ... har en kundeorientert organisering av virksomheten

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.8 ... har medarbeidere som er ydmyke overfor oppdragsgiver

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.9 ... har medarbeidere som utfører oppdraget raskt og effektivt

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.10 ... er objektiv og nøytral i sine vurderinger

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.11 ... har medarbeidere med høy faglig kompetanse

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.12 ... har medarbeidere som er lett tilgjengelige

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.13 ... har kreative og nytenkende medarbeidere

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.14 ... yter god service i form av løpende oppfølging og informasjon til oppdragsgiver

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.15 ... har medarbeidere med god kjennskap til statlige dokumenter og rutiner

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.16 ... har medarbeidere som arbeider strukturert og målrettet

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.17 ... har medarbeidere med relevant kunnskap om EU/EØS

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.18 ... har medarbeidere med relevante språkkunnskaper og kulturforståelse

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.19 ... er dyktig til å markedsføre sine tjenester

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

5.20 ... har medarbeidere med ferdigheter i eksport og internasjonalisering

helt uenig delvis uenig usikker delvis enig helt enig

6. Hvilke av de ovennevnte punktene har du/dere tillagt størst vekt ved valg av Vegteknisk Avdeling som leverandør ?

(Oppgi inntil 6 av de ovennevnte punktene.)

Punktene har jeg/vi tillagt størst vekt ved valg av Vegteknisk Avdeling som leverandør.

Takk for hjelpen !

VEDLEGG B. INTERNE

Datagrunnlag og analyse

Sortert etter sum
poeng/sum svar

5. Vegteknisk Avdeling

.....

	helt uenig	delvis uenig	usikker	delvis enig	helt enig	sum svar	sum poeng	sum poeng/ sum svar
(verdi)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)			
5.11 Høy faglig kompetanse		2	5	21	30	58	79	1,36
5.5 Behagelig å samarbeide med		2	7	19	30	58	77	1,33
5.1 Rapporter av høy kvalitet		1	8	28	21	58	69	1,19
5.2 Personlig engasjement	2	1	8	22	25	58	67	1,16
5.10 Objektiv og nøytral			13	28	17	58	62	1,07
5.15 Kjennskap statlige rutiner			16	26	16	58	58	1,00
5.3 Solid etisk forankring			19	24	15	58	54	0,93
5.16 Struktureert/målrettet arbeid			24	20	14	58	48	0,83
5.4 Gunstig på pris		6	28	8	16	58	34	0,59
5.14 God service/ løpende oppf.	1	5	17	31	4	58	32	0,55
5.12Tilgjengelige medarbeidere	2	8	14	29	5	58	27	0,47
5.18 Språk – kulturforståelse	1		35	15	7	58	27	0,47
5.9 Rask og effektiv utførelse	3	7	17	25	6	58	24	0,41
5.13 Kreative og nytenkende	4	9	14	22	9	58	23	0,40
5.6 Punktlige leveranser	5	5	15	30	3	58	21	0,36
5.17 Kunnskap EU/EØS	1	1	42	10	4	58	15	0,26
5.8 Ydmyke medarbeidere	4	8	23	19	4	58	11	0,19
5.20 Ekspertferdigheter	2	2	43	9	2	58	7	0,12
5.7 Kundeorientert organisasjon	8	10	24	14	2	58	-8	-0,14
5.19 Markedsføring	10	16	23	8	1	58	-26	-0,45
Sum 5.1-5.20	43	83	395	408	231	1160	701	0,60

6. Hvilke punkter:...		
5.1 Rapportert av høy kvalitet	1	35
5.11 Høy faglig kompetanse	11	35
5.5 Behagelig å samarbeide med	5	25
5.2 Personlig engasjement	2	23
5.10 Objektiv og nøytral	10	15
5.9 Rask og effektiv utførelse	9	14
5.4 Gunstig på pris	4	11
5.6 Punktlige leveranser	6	11
5.13 Kreative og nytenkende	13	10
5.8 Ydmyke medarbeidere	8	8
5.16 Strukturert/målrettet arbeid	16	6
5.12 Tilgjengelige medarbeidere	12	5
5.14 God service/ løpende oppf.	14	5
5.15 Kjennskap statlige rutiner	15	5
5.3 Solid etisk forankring	3	4
5.19 Markedsføring	19	3
5.7 Kundeorientert organisasjon	7	2
5.18 Språk - kulturforståelse	18	2
5.17 Kunnskap EU/EØS	17	1
5.20 Ekspertferdigheter	20	1

VEDLEGG C. EKSTERNE

Datagrunnlag og analyse

Sortert etter sum
poeng/sum svar

5. Vegteknisk Avdeling

.....

	helt uenig	delvis uenig	usikker	delvis enig	helt enig	sum svar	sum poeng	sum poeng/sum svar
(verdi)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)			
5.2 Personlig engasjement			1	8	3	12	14	1,17
5.15 Kjennskap statlige rutiner			3	4	5	12	14	1,17
5.11 Høy faglig kompetanse			2	7	3	12	13	1,08
5.1 Rapporter av høy kvalitet			3	6	3	12	12	1,00
5.3 Solid etisk forankring			4	4	4	12	12	1,00
5.5 Behagelig å samarbeide med			3	6	3	12	12	1,00
5.10 Objektiv og nøytral			4	4	4	12	12	1,00
5.16 Strukturert/målrettet arbeid		1	4	7		12	6	0,50
5.6 Punktlige leveranser			8	3	1	12	5	0,42
5.18 Språk - kulturforståelse			8	4		12	4	0,33
5.12 Tilgjengelige medarbeidere			10	2		12	2	0,17
5.4 Gunstig på pris			11	1		12	1	0,08
5.8 Ydmyke medarbeidere		2	7	3		12	1	0,08
5.20 Eksportferdigheter		2	7	3		12	1	0,08
5.17 Kunnskap EU/EØS			12			12	0	0,00
5.14 God service/ løpende oppf.		2	9	1		12	-1	-0,08
5.9 Rask og effektiv utførelse	1	4	5	1	1	12	-3	-0,25
5.13 Kreative og nytenkende		4	7	1		12	-3	-0,25
5.7 Kundeorientert organisasjon	2	6	2	2		12	-8	-0,67
5.19 Markedsføring	4	2	6	0		12	-10	-0,83
SUM 5.1-5.20	7	23	116	67	27	240	84	0,35

6. Hvilke punkter:...

Høy faglig kompetanse	11	7
Rapporter av høy kvalitet	1	6
Punktlige leveranser	6	4
Objektiv og nøytral	10	4
Personlig engasjement	2	3
Behagelig å samarbeide med	5	3
Solid etisk forankring	3	2
Gunstig på pris	4	2
Rask og effektiv utførelse	9	2
Strukturert/målrettet arbeid	16	2
Kundeorientert organisasjon	7	1
Ydmyke medarbeidere	8	1
God service/løpende oppfølging	14	1
Kjennskap statlige rutiner	15	1

