

Masteroppgave

Fra eventyr til aske

En strategisk analyse av Norges største båtprodusent

Av

Lina Herum Vårdal

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder

Harald Knudsen

Universitetet i Agder, Kristiansand

01.06.2010

Sammendrag

Målet med denne utredningen var å analysere mulige årsaker til at Norges største båtprodusent gikk konkurs i slutten av 2008. Det har blitt gjennomført en strategisk analyse av Henrik J. Askviks Sønner AS, tidligere fritidsbåtprodusent av Askeladden. Basert på et fundament rundt ressursbasert teori har fem av selskapets ressurser blitt identifisert ved hjelp av VRIO analyse. Ved å vurdere hvorvidt ressursene kunne karakteriseres av å være verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere, samt at de var organisert på en måte som bidro til at ressursenes potensial ble utnyttet på best mulig måte av organisasjonen, kunne det på bakgrunn av dette vurderes om de dannet grunnlag for konkurransemessig fortrinn. Undersøkelsen er basert på et kvalitativt casestudie basert på historisk data fra Henrik J. Askviks Sønner AS. Av borevisors innberetning fremkommer det at hovedårsaken til at selskapet gikk konkurs var på grunn av dets strategiske satsing på større fritidsbåter. Dette er noe forfatter fattet interesse for, og ønsket å se nærmere på. Med dette kan det vurderes hvorvidt Askeladdens ressursgrunnlag egnet seg sammen med selskapets utvidede båtprogram, som innebefattet fritidsbåter med et større luksuspreg. I en situasjon hvor ikke alle båtprodusenter gikk konkurs, ønsker dermed forfatter å undersøke i hvilken grad selskapets ressurser kan sees i sammenheng med den strategiske satsingen og selskapets konkurs.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av siviløkonomstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder, Kristiansand. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng, og på bakgrunn av min fordypning innen strategi og internasjonal ledelse anser jeg foretakstrategi som et naturlig og interessant tema for min avsluttende oppgave. Det å skrive masteroppgave har vært en lærerik, spennende og utfordrende prosess, og jeg har fått innsikt i en bransje og temaer jeg på forhånd hadde lite kunnskap om.

Det er flere personer jeg ønsker å takke i forbindelse med gjennomføring av oppgaven. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder, Professor Harald Knudsen, for gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og en engasjert oppfølging gjennom hele prosessen. Takk til informantene hos Askeladden som tok seg tid til å bli intervjuet, og bostyrer Arne Laastad for nyttig informasjon. Videre vil jeg takke familien min som alltid har vært til støtte og oppmuntring. Til slutt vil jeg takke kjæresten min og gode venner for en fin studietid.

Kristiansand, 1. juni 2010

Lina Herum Vårdal

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	II
Forord	III
Figur- og tabelloversikt	V
Bildeoversikt	V
KAPITTEL 1 - INNLEDNING	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Problemstilling	4
1.3 Metodisk tilnærming	5
1.4 Oppgavens oppbygging.....	5
KAPITTEL 2 - PRESENTASJON AV SELSKAP	7
2.1 Visjon og forretningsidé.....	7
2.2 Selskaphistorikk.....	8
2.3 Båtbransjen og finanskrisen.....	12
2.4 Askeladden Boats AS.....	12
2.5 Konkurransesituasjonen	13
KAPITTEL 3 – TEORI.....	15
3.1 Ressursbasert teori	15
3.2 Konkurransefortrinn	18
3.3 VRIO – Analyse av ressurser.....	18
3.4 Kritikk av ressursbasert teori	22
3.5 Generiske strategier.....	23
3.6 Vurdering av teori	25
3.7 Organisasjonsidentitet.....	26
3.8 Strategisk kjerne	27
3.9 Røttene til konkurransefortrinn.....	29
KAPITTEL 4 - METODE.....	31
4.1 Forskningsdesign.....	31
4.2 Forskningsmetode	32
4.3 Datainnsamling	32
4.4 Vurdering av metodebruk.....	34
KAPITTEL 5 - ANALYSE	36
5.1 Askeladdens strategiske satsing og posisjonering	37
5.2 Analyse av Askeladdens ressurser	42
5.2.1. Merkevareledelse	42
5.2.2 Menneskelige ressurser.....	44
5.2.3 Identitet.....	48
5.2.4 Relasjoner	51
5.2.6 Finansielle ressurser	52
5.2.7 Oppsummering av ressurser.....	57
5.3 Strategisk fleksibilitet.....	58
5.4 Risiko knyttet til rentenivå	60
KAPITTEL 6 - KONKLUSJON	62
KILDEHENVISNINGER	65
APPENDIX	68
Intervjuguide.....	68

Figur- og tabelloversikt

Figur 1.1 Eksport og import av fritidsbåter 1981-2009	3
Figur 2.1 Eierstruktur i Henrik J. Askviks Sønner AS	10
Figur 2.2 Geografisk inndeling av omsetning	11
Figur 2.3 Eierstruktur i Askeladden Boats AS	13
Figur 3.1 VRIO	19
Figur 3.2 Michael Porters generiske strategier	23
Figur 3.3 Distanse fra selskapets kjernevirksomhet	28
Figur 3.4 Røttene til konkurransefortrinn	29
Figur 5.1 Investeringer i perioden 2004-2008, tall i millioner	37
Figur 5.2 Fordeling av båttyper i antall	39
Figur 5.3 Varelageret ved konkurs	39
Figur 5.4 Ressurser	42
Figur 5.5 Selskapets omsetning 1999-30.09.2008. Tall i millioner	53
Figur 5.6 Selskapets årsresultat 1999-30.09.2008. Tall i millioner	53
Figur 5.7 Likviditetsgrad 1 og 2 i perioden 2000 til 2008.	56
Figur 5.8 Korrelasjon mellom rentenivå og Askeladdens omsetning	61
Tabell 3.1 Rammeverket VRIO	21
Tabell 5.1 Egenkapitalprosent. Tall i millioner	54
Tabell 5.2 Gjeldsgrad i perioden 2000 til 2008. Tall i millioner	55
Tabell 5.3 Oppsummering av VRIO analyse	58

Bildeoversikt

Bilde 2.1 Askeladden 14-2565	9
Bilde 2.2 Askeladden 805 Commuter	10
Bilde 5.1 Askeladden Commuter 11	49

KAPITTEL 1 - INNLEDNING

1.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil valg av tema bli presentert, etterfulgt av et kortfattet avsnitt om finanskrisens hendelsesforløp. Deretter følger krisens effekter på den norske fritidsbåtbransjen og oppgavens problemstilling. Avslutningsvis i dette kapitlet vil metodisk tilnærming og oppgavens videre oppbygging bli beskrevet.

1.1.1 Valg av tema

Bakgrunn for valg av tema er først og fremst forfatterens interesse for foretaksstrategi, og et ønske om å fordype seg i et dagsaktuelt tema. Det faktum at fritidsbåtbransjen var blant bransjene i Norge som merket finanskrisen best, i tillegg til at det har blitt forsket relativt lite på den norske båtbransjen, motiverte forfatteren til å utforske dette området nærmere. Forfatteren hadde på forhånd lite kunnskap om bransjen, men synes det virket som et interessant tema å se på finanskrisen og dets påvirkning på båtbransjen ut i fra et strategiperspektiv. For å sette teori ut i praksis falt valget på tidligere produsent av det velkjente båtmerket Askeladden, Henrik J. Askviks Sønner AS.

1.1.2 Finanskrisen

Den internasjonale finanskrisen har sitt opphav fra USA og det amerikanske boligmarkedet. Som følge av en sterk økonomisk vekst og lav rente var det mange amerikanske husholdninger som ble fristet til å ta opp lån for å kjøpe bolig. Med stigende etterspørsel og forventning om ytterligere prisøkning, ble boligkjøp ansett som en sikker investering. Etter hvert som rentenivået økte, fikk mange problemer med å betjene boliglånene sine. Misligholdelse av lån førte til at bankene måtte overta boligene, og tilbudsoverskudd førte til at boligprisene ble presset ned. En konsekvens av lånetakernes manglende betalingsevne var at bankene fikk store likviditetsproblemer, og strammet inn på utlån til nye kunder. Som et resultat av

Økningen i misligholdte lån solgte bankene obligasjonspakker som hadde pant i boliglån, for å finansiere de ubetjente lånene. Finansinstitusjoner som kjøpte pakkene verden over stolte på at disse var basert på solide lån, noe som var sterkt undervurdert. Disse pakkene skulle vise seg å være tilnærmet verdiløse. Med økende kapitalstrømmer på tvers av landegrensene spredte problemene seg raskt verden over, og det utviklet seg til en global krise. Bedrifter og banker fikk problemer med å få finansiering i markedet, hvilket førte med seg økt usikkerhet og forventninger om nedgangskonjunktur i verdensøkonomien. Som et resultat falt aksjekursene, etterspørselen og produksjonen verden over. Mange bedrifter gikk dermed konkurs og arbeidsledigheten økte (Holden, 2009).

For å stabilisere finansmarkedene og forsøke å dempe konjunkturedgangen iverksatte myndighetene i de fleste land omfattende tiltak, og styringsrentene ble kraftig nedjustert. Sammenlignet med mange andre land ble ikke Norge påvirket i like stor grad av finanskrisen, men ettersom flere av landets handelspartnere ble hardt rammet, merket norske eksportbedrifter en svikt i etterspørselen etter sine varer på det utenlandske markedet. Konsumentenes pengeforbruk ble kraftig redusert som følge av krisen, og fremfor å bruke penger på luksusprodukter, valgte nordmenn å spare eller å nedbetale lån. Ved å føre en ekspansiv pengepolitikk ga dette incentiv til økt etterspørsel hos norske husholdninger (Finansdepartementet, 2009).

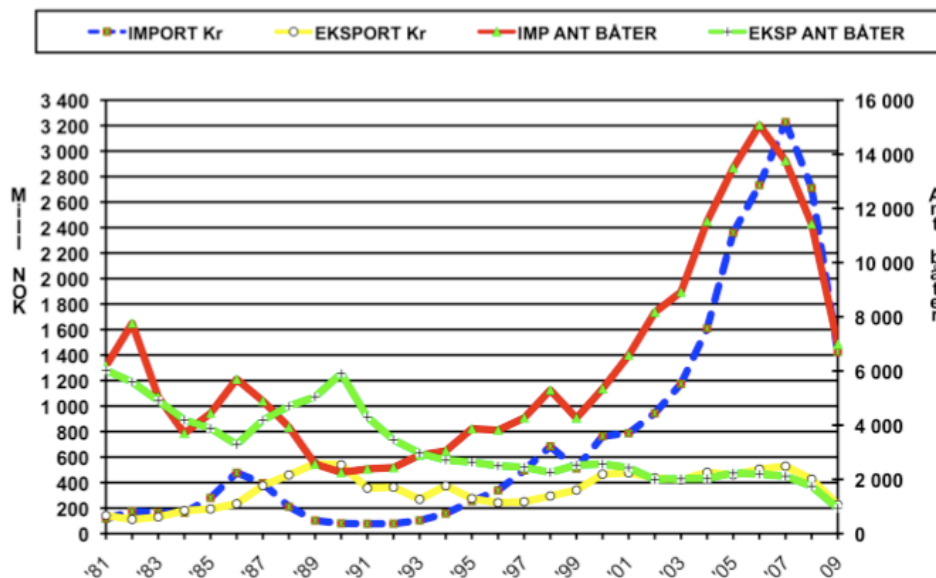
1.1.3 Den norske båtbransjen

Bygging av fritidsbåter har lange tradisjoner i Norge, og er en viktig del av den norske kulturen. Norsk båtbyggertradisjon har vært preget av håndverk hvor kvalitet til enhver tid har stått i fokus. For å opprettholde konkurransevnen med utenlandske båtprodusenter, har det skjedd en overgang fra båtbygging til et større preg av industribasert båtproduksjon, og spesielt er dette tilfelle blant de større båtprodusentene (Bull, 2009). Den norske fritidsbåtbransjen har blitt en stor og sammensatt bransje bestående av en rekke aktører fra underleverandører til båtprodusenter og forhandlere. Det er i dag ikke registreringsplikt på fritidsbåter i

Norge, og det finnes derfor ingen sikre tall på samlet verdi og antall. I følge tall fra Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNH) var 314.000 fritidsbåter forsikret i norske forsikringsselskaper i 2009 (Finansnæringens fellesorganisasjon, 2010). Ettersom det ikke er tilfelle at alle båteiere velger å forsikre båter, kan tallene fra FNH kun bidra med å gi en indikasjon på omfanget av norsk fritidsbåtflåte.

Norske fritidsbåtprodusenter står overfor sterk konkurranse fra utenlandske produsenter på det norske markedet, som illustrert i figur 1.1. Siden 1993 har det vært et importoverskudd av fritidsbåter til Norge, og spesielt siden år 2000 har differansen mellom import og eksport vært betydelig. I 2006 ble det importert ca 15.000 fritidsbåter til Norge, mens det samme år ble eksportert i overkant av 2.000 båter fra norske båtprodusenter.

Figur 1.1 Eksport og import av fritidsbåter 1981-2009



Kilde: NORBOAT (2010)

Eksport av norske fritidsbåter var i 2009 på sitt laveste nivå siden midten av 1980-tallet, og sammenlignet med 2008 sank eksporten av norske fritidsbåter med 45,7% i 2009. Eksport til Sverige, som lenge har vært det største og viktigste eksportmarkedet for norske fritidsbåter, sank med hele 79,5% i nevnte år. Dermed

var det Frankrike som gikk opp på førsteplass som største eksportmarked for norske fritidsbåtprodusenter (NORBOAT, 2010).

Fritidsbåtmarkedet kan sammenlignes med bolig- og hyttemarkedet, men det er sannsynligvis fritidsbåtmarkedet som merker de økonomiske svingningene i markedet best. Fritidsbåtbransjen er av den grunn et *sist opp og først ned* fenomen i forbindelse med økonomiske sykluser (NORBOAT, 2010). Dette kan sees i sammenheng med at fritidsbåter i større grad blir ansett som luksusprodukter, og kan være en indikator på velstanden og kjøpekraften hos befolkningen. Fritidsbåtbransjen merker derfor både oppturene og nedturene sterkere enn eiendomsmarkedet, som i sammenligning er noe mindre konjunkturfølsomt.

Fritidsbåtbransjen er blant bransjene i Norge som ble hardest rammet som følge av finanskrisen. Det er store forskjeller i hvilken grad de ulike aktørene i bransjen ble truffet av krisen. Viksund, Askeladdenprodusent Henrik J. Askviks Sønner og Scand Boats var blant selskapene som ble hardest rammet, og som gikk konkurs. Det var ikke bare båtprodusentene som fikk store problemer, men også flere forhandlere gikk konkurs som følge av husholdningenes reduserte etterspørsel. Dette resulterte i at produsenter stod overfor store tap på grunn av forhandleres manglende oppgjør (Mellbye, 2010).

1.2 Problemstilling

Denne utredningen omhandler produsent av fritidsbåtene med navnet Askeladden. I hovedsak vil ressursbasert teori anvendes i analysen av virksomheten. Det vil på grunnlag av selskapets ressurser bli tatt stilling til hvorvidt disse kan sees som årsakssammenheng med at det opprinnelige selskapet, Henrik J. Askviks Sønner AS, gikk konkurs i slutten av 2008. Videre i analysen vil det bli forsøkt å vurdere ut i fra et teoretisk rammeverk hvorvidt selskapets strategiske handlinger kunne betegnes som spesielt risikobetonte eller uheldige, og som dermed bidro til at produsenten av Askeladden gikk konkurs. Ved hjelp av teori og praktisk anvendelse i form av å bruke

et konkret case, er formålet med denne utredningen å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan forklarer vi den spesielt vanskelige situasjonen for Norges største båtprodusent Askeladden?

1.3 Metodisk tilnærming

For å kartlegge virksomheten, Henrik J. Askviks Sønner AS, vil datainnsamlingen være basert på en kvalitativ og utforskende undersøkelse. Datainnsamlingens primærkilder er basert på intervju av daglig leder og en tidligere ansatt, som har hatt en sentral rolle i produksjonen av Askeladden båter. Borevisors innberetning, brosjyrer og bransjemagasiner vil danne grunnlaget for sekundærkilder, med hensikten å belyse oppgavens problemstilling ut i fra et mer objektivt ståsted. Datainnsamlingen vil videre knyttes opp mot et teoretisk rammeverk innenfor ressursbasert teori som danner grunnlag for analysen.

1.4 Oppgavens oppbygging

I første kapittel har det blitt gitt en kort beskrivelse av oppgavens tema, utviklingen i norsk fritidsbåtbransje og presentasjon av studiens problemstilling. For å skape en oversiktlig referanseramme, omhandler kapittel to en presentasjon av tidligere produsent av Askeladden, Henrik J. Askviks Sønner AS, som er oppgavens undersøkte bedrift. Her vil selskapets historie bli presentert, samt selskapets økonomiske resultater og utvikling frem til og med år 2008. Videre vil det opprinnelige selskapets konkurs og oppstarten av det nye selskapet, Askeladden Boats AS, bli omtalt. I kapittel tre vil oppgavens teoretiske rammeverk bli presentert med teorier innen foretaksstrategi, som er relevante for oppgavens problemstilling. Det vil her bli presentert ressursbasert teori, Michael Porters generiske strategier, i tillegg til teori som omhandler en virksomhets kjernekompetanse og identitet. Det fjerde kapittelet

belyser valg av metodisk tilnærming i studien. Valg av forskningsdesign, datainnsamlingsprosessen og vurdering av metode vil her bli beskrevet. Kapittel fem utgjør drøfting og analyse, hvor fem av Askeladdens ressurser analyseres og danner grunnlag i vurderingen av hvorvidt disse ressursene kan anses som årsak til at selskapet gikk konkurs i 2008. Videre vil selskapets strategiske posisjonering bli drøftet. Avslutningsvis i kapittel seks vil studiens konklusjon bli presentert.

KAPITTEL 2 - PRESENTASJON AV SELSKAP

I dette kapitlet følger en presentasjon av virksomheten som undersøkes i utredningen, Henrik J. Askviks Sønner AS. Først presenteres visjon og forretningsidé, etterfulgt av selskapets historie. Deretter vil finanskrisen og etableringen av det nye selskapet, Askeladden Boats AS bli presentert. Avslutningsvis vil selskapets konkurransesituasjon bli beskrevet.



2.1 Visjon og forretningsidé

Forretningsideen til Askeladden var å være en leverandør av fritidsbåter til det nordiske markedet hovedsakelig i størrelsen 4 til 11 meter. Askeladden ønsket å være en båtprodusent med fokus på kvalitet, design, sikkerhet og service. Gjennom Askeladdens historie utviklet selskapets visjon seg fra å produsere *Båten for alle*, til et større fokus på kvalitet med ønskede fremtidsbilder som *Vi setter fremtidens båtstandard* og *Vi flyter på kvalitet*. Selskapet så på dette som en naturlig utvikling, ved at Askeladden fremdeles kunne defineres som *båten for alle*, men at det har skjedd en betydelig endring i konsumentenes kjøpekraft de siste 20 årene. Askeladden kunne derfor karakteriseres av å ha utviklet seg i takt med markedets etterspørsel etter større og mer kostbare fritidsbåter.

2.2 Selskapshistorikk

Selskapets historie går tilbake til begynnelsen av 1900-tallet da grunnleggeren av selskapet, Henrik J. Askvik, bestemte seg for å starte eget båtbyggeri. På Hagavik, utenfor Bergen, ble Henrik J. Askvik Båtbyggeri startet opp i 1911. Dette skulle vise seg å bli en vellykket forretningsidé og den tradisjonsrike familiebedriften ble videreført gjennom tre generasjoner, frem til 2008.

Da båtbyggeriet startet opp ble det i hovedsak satset på robåter i tre, og filosofien var *å bygge rimelige båter for folk flest* (Iversen, 2007). Da grunnleggerens sønner overtok roret i 1936, endret selskapet navn til Henrik J. Askviks Sønner, og i 1948 ble firmaet omgjort til aksjeselskap. Etter som årene gikk kom nye byggematerialer, og glassfiberarmert polyester og aluminium ble på midten av 1950-tallet konkurrent med det tradisjonsrike trematerialet. Disse nye og ukjente materialene ble testet både i produksjonen og i markedet. Det var flere elementer som var kritiske, deriblant kvalitet, lønnsomhet og levetid, i tillegg til at sikkerheten til båtene skulle opprettholdes. Den første båten av glassfiber fikk navnet "Jonny", og dette skulle vise seg å være starten på en ny tidsepoke for familien Askvik og båtbyggeriet (Iversen, 2007).

Henrik Askviks Sønner AS var blant de første i landet til å bygge båter av glassfiber og polyester. Med en videreføring av familiens håndverkstradisjoner og kompetanse innen trebåtbygging, ble den første "Askeladden"-båten sjøsatt i 1957. Modeller som "Askepott", "Askviking" og "Askungen" ble satt i produksjon, men etter hvert fikk de ulike modellene et felles navn, "Askeladden", hvor båtens lengde anga modelltype. Etterspørselen var stor etter landstedsbåter som var enkle å vedlikeholde, og plast som byggemateriale ble godt mottatt av de fleste kundene. Familiebedriften hadde en klar strategi; *Enkle båter som mange hadde råd til, og store serier med detaljer tilpasset ulike markeder og bruksområder* (Iversen, 2007, s. 4). Byggematerialene glassfiber og polyester bestod både kvalitets- og sikkerhetstestene, og på Hagavik gikk trebåtbyggingen sakte, men sikkert over til plastbåtproduksjon. Båtene ble svært populære, og med femti ansatte i selskapet produserte de på 1970-tallet opp

mot 4000 båter årlig. Askeladden var for lengst innført som varemerke, og de kremgule båtene med rød og oransje innredning var lett å få øye på i den norske skjærgården. Bilde 2.1 viser en av Askeladdens modeller fra selskapets båtprogram i 1979. Båten ble beskrevet som en komfortabel daycruiser for hele familien.

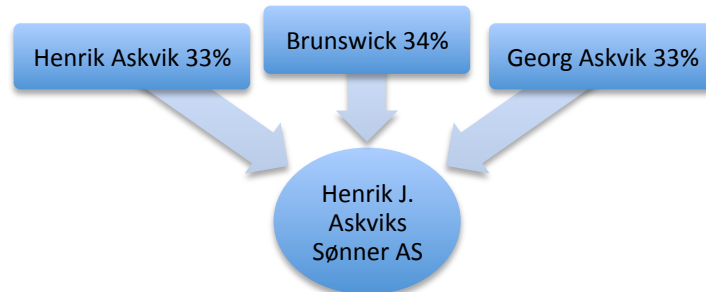
Bilde 2.1 Askeladden 14-2565



Kilde: (Henrik J. Askviks Sønner AS, 1979)

Med Askeladdens suksess dukket det raskt opp norske og utenlandske konkurrenter som kunne tilby moderne design, mer tidsriktige farger og lavere priser, og selskapet merket hardere tider. Det var derimot ingen som kunne frata dem navnet Askeladden med kvalitetsstempelen og kjennetegnet på høy sikkerhet. Dessuten hadde selskapet opparbeidet et stort og lojalt forhandlernettsverk som opprettholdt salget av Askeladden båtene (Iversen, 2007). Med tilpasning til jappetiden på slutten av 1980-tallet ble de oransje båtene byttet ut med hvitt og blått, som var mer tidsriktige farger (Silberg, 2005). I 1996 ble 34% av aksjene solgt til det amerikanske konsernet Brunswick International Ltd (heretter betegnet Brunswick), og båtbyggeriet gikk dermed fra å være en heleid familiebedrift, til å bli en del av et internasjonalt konsern (Iversen, 2007). Eierstrukturen av Henrik Askviks Sønner AS kan illustreres med figur 3.1 hvor Henrik og Georg Askvik eide til sammen 66% av aksjene, mens Brunswick eide de resterende 34%.

Figur 2.1 Eierstruktur i Henrik J. Askviks Sønner AS



Kilde: Proff Forvalt (2010)

I takt med markedets etterspørsel etter større fritidsbåter ble Askeladdens båtprogram utvidet, og det ble i høyere grad fokusert på utvikling av større båter enn tidligere. Fengende navn som Intruder, Beetle og Fighter ble presentert og tilpasset både det norske og det internasjonale markedet. I 2003 ble Askeladden 805 Commuter presentert som flaggskipet i selskapets båtprogram. Dette var en stor båt med styrhytte og kabin under fordekket. Henrik J. Askviks Sønner AS innledet et samarbeid med det polske selskapet Model Art (Iversen, 2007, s. 7), og for første gang ble en Askeladden båt produsert utenfor selskapets lokaler på Hagavik. Bilde 2.1 viser selskapets flaggskip, Askeladden 805 Commuter.

Bilde 2.2 Askeladden 805 Commuter

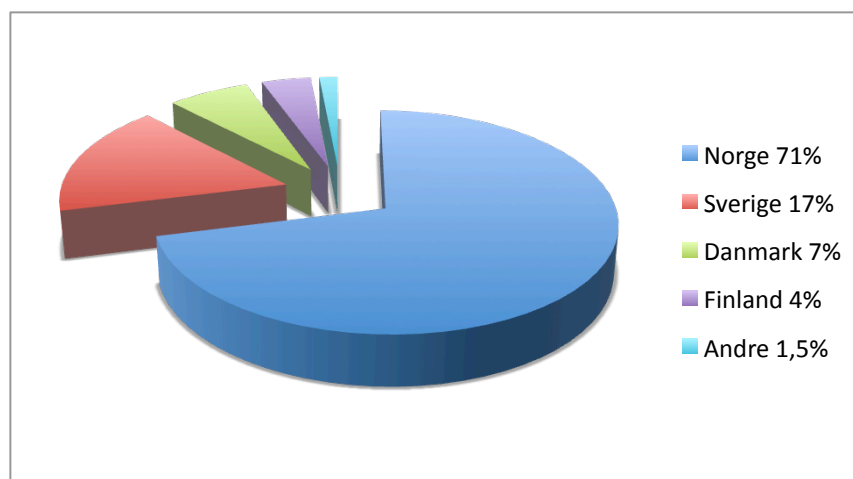


Kilde: (Iversen, 2007)

I slutten av 2004 ble det vedtatt i selskapets styre å gjennomføre en strategisk satsing på et båtprogram bestående av også større båter, sammenlignet med det tidligere produktsortimentet (Levin, 2009, s. 7). For å øke kapasiteten ble produksjonshallen på Hagavik utvidet, og det ble til sammen investert 50 millioner i utbyggingen (Iversen, 2007, s. 7). Etterfulgt av Askeladden 805 Commuter, kom storebroren Askeladden Commuter 11 i 2008, som var enda en storsatsing innen mer luksuspregede fritidsbåter. Etter tre års utvikling, høyteknologiske løsninger hentet fra bilindustrien og et revolusjonerende motorsystem, ble modellen presentert med en prisklasse på ca fire millioner kroner (Pedersen, 2008). Med de nye luksusbåtene var selskapet dermed klar for å entre en ny konkurransearena.

I tillegg til et stort forhandlernetverk i Norge hadde også selskapet en rekke forhandlere i Norden og i flere andre europeiske land. Årene forut for selskapets konkurs hadde Askeladdens eksport, i følge daglig leder, variert mellom 20% og 40% av den totale omsetningen, og figur 2.2 illustrerer fordelingen av selskapets omsetning i båtåret 2007/2008. I følge borevisors innberetning går et båtår fra 01.10 et år til 30.09 året etter (Levin, 2009).

Figur 2.2 Geografisk inndeling av omsetning



Kilde: Daglig leder Henrik J. Askvik, Askeladden Boats (2010)

Norge var i 2007/2008 klart det største markedet med 71%, mens Sverige var det viktigste eksportlandet dette året med 17% av omsetningen. Sverige har i mange år vært det viktigste utenlandsmarkedet for Askeladden.

2.3 Båtbransjen og finanskrisen

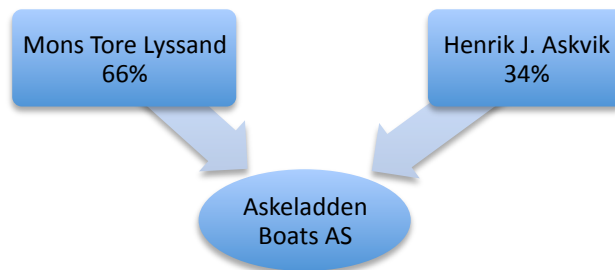
Askeladden og flere andre norske båtprodusenter har de siste årene opplevd en kraftig vekst i etterspørselen, og 2007 var et toppår for norsk fritidsbåtbransje. Fallhøyden var derfor stor når tegnene til nedgangskonjunktur kom allerede i begynnelsen av 2008 (Valvik, 2010). Mange båtprodusenter var forberedt på at markedet ville roe seg ned i forhold til den kraftige veksten de hadde opplevd de siste årene. Det ble tidlig varslet om permitteringer av ansatte hos flere båtprodusenter, men det var få, om noen, som forutså hvor raskt etterspørselen og markedet skulle kjølnes. I samme situasjon som flere andre, ble Askeladden sittende med store lagre av usolgte båter, som følge av at nordmenn utsatte kjøp av ny båt i påvente av bedre og mindre usikre tider. Salget av Askeladden båter stupte i 2008, og sammenlignet med 2007 gikk omsetningen ned hele 33%. Ved halvårsskiftet i 2008 hadde selskapets forhandlere store lagre av usolgte båter, og salget stoppet nærmest helt opp. I perioden juni til september 2008 var omsetningen i snitt redusert med nesten 70%, sammenlignet med samme periode året før (Levin, 2009, s. 10), og selskapets gjeld på 170 millioner skulle vise seg å bli vanskelig å betjene. Det medførte at 163 arbeidsplasser gikk tapt sammen med den tradisjonsrike bedriften. Det amerikanske selskapet Brunswick var på dette tidspunkt ikke villig til å tilføre ytterligere kapital, og endte dermed opp med å miste alt de hadde investert i Askeladden. I november 2008 ble selskapet meldt konkurs og den 97 år gamle familiebedriften var historie (Münchow, 2009).

2.4 Askeladden Boats AS

Da eventyret så ut til å være over for Askeladden, dukket det opp en god hjelper. Den lokale investoren Mons Tore Lyssand kjøpte opp konkursboet, og det ble skutt inn ny kapital for å få driften opp på beina igjen. Dermed kunne tradisjoner,

merkevare og sysselsetting videreføres, mens varelageret allerede var solgt til Johs Lunde Marine Group (Münchow, 2009). Selskapets nye navn ble Askeladden Boats AS.

Figur 2.3 Eierstruktur i Askeladden Boats AS



Kilde: (Münchow, 2009)

Som følge av konkursen ble eierstrukturen i selskapet endret, som det fremkommer av figur 2.3. Fra å være en del av et internasjonalt konsern gikk selskapet tilbake til en helnorsk eierside, bestående av Mons Tore Lyssand og Henrik J. Askvik.

2.5 Konkurransesituasjonen

Båtbransjen karakteriseres som tøff med sterk konkurranse blant både norske og utenlandske båtprodusenter. Som det fremkommer av figur 1.1 på side 3, har økningen i import av fritidsbåter til Norge vært stor de siste årene, og konkurransen fra utenlandske produsenter er hard om å kapre kundene. I følge daglig leder var det ingen enkelt båtprodusent som kunne karakteriseres som hovedkonkurrenten til Askeladden, og konkurransesituasjonen forut for selskapets konkurs var sammensatt av sterk konkurranse både fra norske og utenlandske produsenter. Blant norskproduserte båter var Skibplast, Ibiza og Nordkapp blant de største konkurrentene til Askeladden. Konkurransen fra utenlandske fritidsbåtprodusenter ble i følge daglig leder karakterisert som mer aggressiv, på bakgrunn av at produsenter fra østeuropeiske lavkostland kunne produsere rimeligere båter, sammenlignet med båter produsert i Norge. Askeladden og andre norske

båtprodusenter hadde derimot fortrinn ved å ha nærhet til det norske markedet, god kjennskap til nordiske designpreferanser, i tillegg til at båtene ble laget med tanke på norske forhold som bidro til å opprettholde konkurransevnen.

KAPITTEL 3 – TEORI

I dette kapittelet vil det bli redegjort for relevante teorier for å belyse oppgavens problemstilling. Det teoretiske rammeverket er basert på ressursbasert teori, Porters generiske strategier, organisasjonsidentitet og kjernekompetanse. Svakheter ved de to førstnevnte teoriene vil også bli presentert i dette kapittelet. Ved at det kun er en undersøkelsesenhet i studien, har forfatter valgt å fokusere på bedriftsinterne forhold og teorier knyttet til virksomhetsnivå.

3.1 Ressursbasert teori

Enhver virksomhet har en unik kombinasjon av materielle og immaterielle eiendeler (Ogreaan, Herciu, & Belascu, 2009, s. 1). Ressursbasert teori søker etter å forklare kildene til varige konkurransefortrinn som en virksomhet innehar (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010, s. 350). De interne ressursene undersøkes i søken etter virksomhetens fortrinn sammenlignet med sine konkurrenter (Ogreaan et al., 2009, s.4). Barney & Hesterly (2008) definerer ressursbasert teori som *en modell av en virksomhets prestasjoner som fokuserer på ressurser og kapabiliteter som kilde til konkurransefortrinn* (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 74).

3.1.1 Ressurser og kapabiliteter

Det finnes flere ulike definisjoner på ressurser. I følge Daft (1983) referert i Barney (1991) definerer ressurser som *alle eiendeler, kapabiliteter, organisasjonsprosesser, kjennemerke, informasjon og kunnskap som er kontrollert av en bedrift, og som setter den i stand til å gjennomføre strategier som forbedrer effektiviteten i bedriften* (J. Barney, 1991, s. 101). En annen definisjon er Hill & Jones (2004) som definerer ressurser som *finansielle, fysiske, humane, teknologiske og organisasjonsfaktorer som bidrar til at et selskap kan skape verdier for sine kunder* (Hill & Jones, 2004, s. 77).

I følge Barney & Hesterly (2008, s. 74) er kapabiliteter de materielle og immaterielle eiendelene en virksomhet innehar og som gjør den i stand til å kunne utnytte de øvrige ressursene den besitter. Det dreier seg om evner som eksempelvis godt teamarbeid, samarbeid mellom ledere eller dyktig markedsføring. Disse evnene er med andre ord kritiske faktorer for å maksimere potensialet til virksomhetens ressurser. En annen definisjon på kapabiliteter er hva en virksomhet kan gjøre som et resultat av et knippe ressurser som sammen utgjør en aktivitet (Grant, 1991). Hill & Jones (2004) refererer til begrepet kapabiliteter som *de ferdighetene et selskap innehar for å koordinere sine ressurser på en måte som gjør at de benyttes på en produktiv måte* (Hill & Jones, 2004, s. 78).

Forskjellen mellom ressurser og kapabiliteter er at ressurser blir betraktet som innsatsfaktorer i produksjonsprosessen, mens kapabiliteter er kapasiteten til flere sammensatte ressurser til å gjennomføre en aktivitet. Ressurser kan med dette beskrives som kilden til kapabilitetene en virksomhet innehar, mens kapabiliteter er hovedkilden til konkurransefortrinn (Grant, 1991). En virksomhet kan med andre ord ha verdifulle ressurser, men dersom den ikke besitter de rette kapabilitetene til å anvende ressursene på en effektiv måte, vil den ikke ha mulighet til å utvikle en kjernekompetanse (Hill & Jones, 2004, s. 78).

Ressurser og kapabiliteter kan i følge J. B. Barney & Hesterly (2008) deles inn i fire kategorier; *Finansielle ressurser* defineres som de monetære ressursene en bedrift har tilgang til. Eksempelvis kan dette være kapital fra banker eller investorer. *Fysiske ressurser* omfatter den fysiske teknologien til en virksomhet, og inkluderer blant annet geografisk lokalisering, bygninger og tilgang til råvarer. *Humankapital* inkluderer formell utdanning, erfaring og relasjoner de ansatte i et foretak besitter. *Organisasjonskapital*, den fjerde kategorien av ressurser, består av organisasjonens kultur og rykte, dens uformelle og formelle relasjoner, kontrollering og koordinering (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 74-75). Grant (1991) har en annen inndeling av ressurser, hvor det i tillegg til de fire nevnte kategoriene legges til to ekstra kategorier, teknologiske ressurser og organisasjonens omdømme (Grant, 1991, s. 119).

3.1.2 Forutsetninger i ressursbasert teori

For å oppnå vedvarende konkurransefortrinn er det i følge Peteraf (1993) fire forutsetninger ved en ressurs som alle må være oppfylt. Disse er som følgende:

- Heterogenitet
- Ex post konkurranse
- Immobil
- Ex ante konkurranse

Først og fremst må en organisasjons sammensetning av ressurser og kapabiliteter være heterogene. Ved at ingen organisasjoner innehar de samme kombinasjonene av ressurser og kapabiliteter, fører dette til at noen foretak presterer mer effektivt enn andre og kan i større grad tilfredsstillende kundens behov (Peteraf, 1993, s. 180). Videre forutsettes ex post konkurranse. Dersom en organisasjon med overlegne prestasjoner sammenlignet med sine konkurrenter på lang sikt skal kunne oppnå vedvarende konkurransefortrinn, forutsettes det at det finnes mekanismer som hindrer andre virksomheter i å oppnå tilsvarende resultater. Den tredje forutsetningen innebærer at en ressurs er immobil. Forutsetningen innebærer at ressursene en bedrift besitter ikke kan overføres på en enkel måte mellom foretak (Hunt & Morgan, 1995). Ressurser er ofte bedriftsspesifikke, og følgelig tilpasset det enkelte foretak. En bestemt ressurs kan derfor anses som mer verdifull for den opprinnelige virksomheten, på bakgrunn av at den i ulik grad kan være bundet til firmaet. Ressurser kan også karakteriseres av å være immobile på bakgrunn av transaksjonskostnader som oppstår, eller at en ressurs kun er verdifull i samspill med en annen ressurs (Peteraf, 1993, s. 183-184). Den siste forutsetningen for at en virksomhet skal oppnå vedvarende konkurransefortrinn er ex ante konkurranse, hvilket beror på at det på forhånd må være begrenset konkurranse om en ressurs, før et foretak oppnår en overlegen ressursposisjon (Peteraf, 1993, s. 185). Ved å være først til å se nye muligheter kan fordeler oppnås ved at etterspørselen er lav ved tidspunktet for anskaffelse, og virksomheten kan dermed oppnå høyere profitt enn konkurrenter som anskaffer en ressurs ved et senere tidspunkt.

3.2 Konkurransefortrinn

Begrepet konkurransefortrinn baserer seg på hvilke verdier en organisasjon kan skape for sine kunder. Verdi defineres som det en kunde er villig til å betale for en vare, og det kan oppnås ved at et selskap kan selge en tilnærmet lik vare billigere enn sine konkurrenter, eller ved at kvalitet og unikheter forsvarer en høyere pris (Porter, 1992, s. 77). Barney & Hesterly (2008, s. 11) definerer konkurransefortrinn som *evnen til å skape større økonomisk verdi enn sine rivaliserende organisasjoner*. Økonomisk verdi er forskjellen mellom kundens oppfattede fordeler av et produkt, og kostnaden av å produsere dette produktet for en virksomhet. Størrelsen på et foretaks konkurransefortrinn kan således betraktes som differansen mellom virksomhetens evne til å skape økonomisk verdi, og den økonomiske verdien som rivaliserende virksomheter oppnår (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 11). En organisasjon kan ha ulike former for konkurransefortrinn, og det skilles mellom midlertidige og vedvarende konkurransefortrinn. Et midlertidig konkurransefortrinn er et fortrinn som en virksomhet har overfor sine konkurrenter i en kortere periode. Vedvarende konkurransefortrinn har lengre varighet, og det er denne formen for konkurransefortrinn et foretak ønsker å oppnå for å skape større økonomisk verdi enn sine konkurrenter over et lengre tidsperspektiv (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 12). Ferdighetene og ressursene en bedrift innehar kan i følge Day & Wensley (1988, s. 2) beskrives som et mønster av investeringer for å opprettholde sin posisjon i markedet. For at en bedrift skal besitte et vedvarende konkurransefortrinn er det nødvendig å kontinuerlig investere i kildene til fortrinnet og skape barrierer for å hindre at de på en enkel måte kan kopieres av konkurrenter.

3.3 VRIO – Analyse av ressurser

Rammeverket VRIO baseres på antakelsene om ressursheterogenitet og ressursimmobilitet. Det tar for seg hver enkelt ressurs, og er et verktøy for å vurdere om en ressurs er kilde til konkurransefortrinn basert på fire krav. For å kunne karakterisere en organisasjons ressurs som et vedvarende konkurransefortrinn må alle de fire kravene være tilfredsstillt. Disse kravene er knyttet til i hvilken grad en ressurs er verdifull, sjelden, vanskelig å imitere, og i forhold til hvordan ressursen er

organisert og utnyttet av organisasjonen (J. Barney, 1991). Dette illustreres med følgende modell:

Figur 3.1 VRIO



Kilde: J. Barney (1991). Egen oversettelse, modifisert

3.3.1 Verdifull

Det første kravet i VRIO omhandler ressursens verdi, og man må følgelig spørre hvorvidt ressursen til en virksomhet har evnen til å respondere til sine omgivelser, i form av å nøytralisere trusler eller utnytte muligheter. For at en ressurs skal betegnes som verdifull må den ha evnen til å forbedre foretakets posisjon i forhold til sine konkurrenter (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 77-78). Det har blitt rettet kritikk mot kravet om at en ressurs må være verdifull for å være kilde til konkurransefortrinn. Bakgrunnen for kritikken er at verdien av en ressurs er vanskelig å bestemme, og dermed kan anses som tautologisk (Kraaijenbrink et al., 2010). Det innebærer at kriteriene for sann teori ikke kan oppfylles fordi det ikke lar seg teste empirisk. Priem & Butler (2001) eksemplifiserer dette med at *dersom en ressurs er verdifull og sjelden, så kan den være kilde til konkurransefortrinn, og derfor er dette logisk hvis "verdifull" og "konkurransefortrinn" er definert i samme termer. For eksempel, dersom verdifulle ressurser er definert som de ressursene som øker effektivitet eller produktivitet, og konkurransefortrinn er definert som det å oppnå økt effektivitet og/eller produktivitet, så eksisterer tautologi* (Priem & Butler, 2001, s. 58).

3.3.2 Sjelden

Det neste kravet som må stilles er i hvilken grad en ressurs kan betegnes som sjelden. Dersom mange konkurrenter i en bransje disponerer en ressurs, så er sannsynligheten lav for at ressursen kan bidra til å skape konkurransefortrinn for et foretak. Man må se på antallet av konkurrenter som også har ressursen tilgjengelig for å vurdere ressursens unikhhet, og dermed hvorvidt dette kan karakteriseres som et konkurransefortrinn for virksomheten. Dersom det er mange aktører i en bransje som kontrollerer en ressurs, kan dette betraktes som konkurranseparitet. Med andre ord vil det verken være en fordel eller ulempe å inneha den gitte ressursen. De aktørene som ikke disponerer ressursen, vil på den andre siden stå overfor en konkurranseulempe sammenlignet med sine konkurrenter (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 84-85).

3.3.3 Imiterbar

Det tredje kravet diskuterer i hvilken grad virksomheter som ikke innehar en ressurs oppnår en kostnadsulempe ved å imitere denne, sammenlignet med de som allerede besitter ressursen. I følge J. B. Barney (1997) er det ulike årsaker til at ressurser kan være vanskelig å kopiere. For det første kan en virksomhet stå overfor unike historiske forhold i utviklingen av en ressurs. Virksomhetens tilstedeværelse med tanke på tid og sted kan være avgjørende for evnen til å anskaffe, utvikle og utnytte ressurser. Historiske forhold kan bidra til konkurransefortrinn ved at en virksomhet oppdager og utnytter en mulighet før konkurrenter. Dermed kan det skapes et fortrinn ved å være først, gitt at det blir mer kostbart for de andre foretakene som ønsker å kopiere ressursen ved et senere tidspunkt. Et annet viktig element med tanke på konkurransefortrinn og historiske forhold, er at tidligere hendelser kan ha effekt på de påfølgende hendelsene i virksomhetens historie. Ved at verdien av en ressurs bygges opp over lengre tid, kan det bidra til å bli vanskeligere for en konkurrent å imitere den. En annen årsak til at en ressurs kan være vanskelig eller kostbar å imitere, er på bakgrunn av tvetydighet med tanke på kausalitet. Virksomheter som ønsker å kopiere en ressurs kan ha vanskeligheter med å se årsak og virkningssammenhenger i forhold til de ressurser og evner som fører til at en

virksomhet innehar et konkurransefortrinn. Videre kan interpersonelle forhold, organisasjonskultur og relasjonen til kunder og leverandører være medvirkende faktorer som kan bidra til utfordringer for konkurrenter, på bakgrunn av sin sosiale kompleksitet (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1997, s. 154-155).

3.3.4 Organisering

For at en ressurs kan defineres som kilde til vedvarende konkurransefortrinn må ressursen organiseres på en måte som gjør at den utnyttes maksimalt, i tillegg til at den er verdifull, sjelden og vanskelig å imitere. Det er et stort antall elementer som inngår i organiseringen, og disse kalles komplementære ressurser og kapabiliteter. Alene har de begrenset mulighet til å være kilde til konkurransefortrinn, men i tilknytning til andre ressurser har de evnen til å maksimere potensialet til å oppnå et konkurransefortrinn (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 90). En ressurs som et foretak innehar må derfor få nødvendig støtte og fokus i form av finansielle og humanitære faktorer, for å kunne utvikles og utnyttes optimalt (Chris, 2006).

Dersom et foretak skal oppnå vedvarende konkurransefortrinn, må en ressurs ha svaret "ja" på alle de fire spørsmålene om den er verdifull, sjelden, kostbar å imitere og hvorvidt ressursen er utnyttet av organisasjonen.

Tabell 3.1 Rammeverket VRIO

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Kostbar å imitere	Utnyttet av organisasjonen	Konkurranse- messig utfall	Prestasjoner
	Nei	-	-	Nei	Konkurranse- ulempe	Under normalt
	Ja	Nei	-	-	Konkurranse- Paritet	Normalt
	Ja	Ja	Nei	-	Midlertidig konkurranse- fortrinn	Over normalt
	Ja	Ja	Ja	Ja	Vedvarende konkurranse- fortrinn	Over normalt

Kilde: (J. B. Barney, 1997) Egen oversettelse

Rammeverket VRIO illustreres og oppsummeres med tabell 3.1. Score i tabellen er gitt som eksempler, og den vil bli benyttet i analysen av Askeladdens ressurser i kapittel 5.

3.4 Kritikk av ressursbasert teori

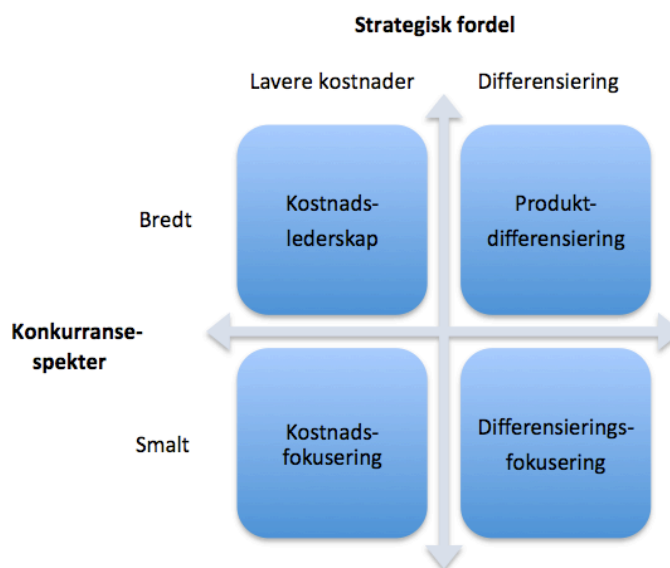
Kraaijenbrink, et al. (2010) retter kritikk mot den ressursbaserte teorien i sin artikkel. Til tross for at teorien er appellerende, relativt lett å forstå og å lære, står den overfor en del svakheter. Ulike kategorier av kritikk overfor ressursbasert teori blir presentert, og det refereres blant annet til at teorien belyser at en virksomhet bør utvikle og opprettholde strategiske ressurser for å oppnå konkurransefortrinn. På den andre siden er teorien mangelfull med tanke på å rettlede ledere til hvordan strategiske ressurser skal skapes. Således hindres ledere å på forhånd vite hvorvidt en ressurs vil være en fremtidig strategisk ressurs. Et resultat er derfor at ledere sitter igjen med spørsmål om hva som bestemmer strategiske ressurser, hvordan disse kan oppdages og hvordan planleggingsprosessen med å utvikle immaterielle ressurser kan beskrives (Connor, 2002). Videre kritiseres ressursbasert teori i forhold til muligheten for å oppnå varige konkurransefortrinn. Det argumenteres for at varige konkurransefortrinn ikke er mulig å oppnå på bakgrunn av virksomheters dynamiske omgivelser, og at ressurser og ferdigheter må kontinuerlig endres. Dynamiske kapabiliteter handler i følge Eisenhardt & Martin (2000) om dannelsen, utviklingen og fornyelsen av opprinnelige ressurser til nye ressurser med kilde til konkurransefortrinn. For å opprettholde sin konkurranseevne må en virksomhet med andre ord være tilpasningsdyktig og ha ferdigheter til å møte endringer i omgivelsene. I dynamiske markeder hvor omgivelsene er preget av hyppige endringer, kan dynamiske kapabiliteter i seg selv være en kilde til varig konkurransefortrinn, og blir derfor sett på som en kritisk faktor (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1106). Som tidligere nevnt er nøkkelen til ressursbasert teori at vedvarende konkurransefortrinn kan oppnås når ressurser og kapabiliteter oppfyller kravene i rammeverket VRIO. Makadok (2001) argumenterer derimot for at det ikke

er nok å besitte de rette ressursene, men at det sentrale er å anvende ressursene på rett måte (Makadok, 2001).

3.5 Generiske strategier

I følge Porter (1992, s. 30) er det to ulike hovedstrategier en bedrift kan ha for å oppnå et fortrinn overfor sine konkurrenter, og å skape verdier for sine kunder. De to strategiene baserer seg på hvorvidt det fokuseres på minimering av kostnader, eller differensiering av produktene som en virksomhet produserer. Det må i tillegg vurderes i hvilken grad foretaket konsentrerer seg om et bredt eller smalt konkurransespekter. Porter (1992) definerer et rammeverk av tre ulike tilnærminger en bedrift kan oppnå suksess, som kalles generiske strategier. Disse er kostnadslederskap, differensiering og fokusering, som det fremkommer av figur 3.2.

Figur 3.2 Michael Porters generiske strategier



Kilde: Porter (1992, s. 30)

Kostnadslederskap fokuserer på å ha lavere produksjonskostnader enn sine konkurrenter innad i en bransje. For å være en kostnadsleder må en virksomhet ha stramme kostnadskontroller og minimere kostnadene til områder som reklame, FoU og salgsinnsats. Med lavere total kostnader enn sine konkurrenter kan en bedrift

vinne markedsandeler, som i neste omgang kan bidra til reduserte enhetskostnader som følge av større innkjøpsvolum (Porter, 1987, s. 67). I følge J. B. Barney & Hesterly (2008) er det flere årsaker til at et selskap kan oppnå kostnadsfordeler. Størrelsen på virksomheten spiller en vesentlig rolle i forhold til potensielle stordriftsfordeler innen produksjon, distribusjon og markedsføring. Med et høyere produksjonsvolum har en større virksomhet bedre muligheter til å bruke spesialiserte maskiner, øke størrelsen på sine produksjonslokaler, i tillegg til at de ansattes kompetanse i høyere grad kan spesialiseres. De nevnte faktorene kan bidra til å redusere produksjonskostnader, og dermed forbedre virksomhetens kostnadslederskap og konkurranseevne (J. B. Barney & Hesterly, 2008, s. 117-118).

Differensiering er i følge J. B. Barney (1997, s. 220) en strategi som fokuserer på å oppnå konkurransefortrinn ved å forsøke å få kunder til å oppfatte verdien av selskapets produkter som høyere sammenlignet med den oppfattede verdien hos produktene som konkurrentene tilbyr. Virksomhetens produkter eller tjenester må med andre ord oppfattes som unike i kundens øyne. Ved å oppnå dette kan virksomheten sette en høyere pris, og allikevel være det foretrukne produktet blant kundene. Fordeler ved en vellykket produktdifferensiering er at kundene lettere knytter seg til ett merke, noe som fører til at pris blir mindre relevant i kundens vurderingsprosess ved kjøp av et produkt. En virksomhet har dermed mulighet til å etablere en trofast kundekrets (Porter, 1987, s. 69).

Det er en rekke ulike måter en virksomhet kan differensiere sine produkter, og J. B. Barney & Hesterly (2008) kategoriserer disse i tre grupper. For det første kan en virksomhet differensiere ut i fra spesielle kjennetegn ved et produkt. Faktorer som her har betydning er spesielle karakteristikk, kompleksitet og tidspunktet for lansering av produktet, i tillegg til virksomhetens lokalisering. Den neste faktoren som differensiering kan bygges på, er via relasjonen mellom selskapet og kundene. Kundetilpasning er sentralt innen en differensieringsstrategi, og foretak må ofte imøtekomme kundespesifikke behov. Evnen til å opprettholde et godt rykte er også sentralt for å bygge relasjoner og langvarige kundeforhold. Den siste kategorien for produktdifferensiering baserer seg på forbindelser selskapet har. Ved å utnytte

forbindelser på tvers av ulike divisjoner innenfor et selskap, kan det på en effektiv måte drives produktdifferensiering som andre virksomheter har vanskelig for å kopiere, på grunn av de multidisiplinære gruppene og kompetansen virksomheten innehar. Tilknytningen virksomheten har til andre selskaper kan også være viktig innen produktdifferensiering, ved at det skapes forbindelse mellom foretakets og andre selskapers produkter via strategiske allianser (J. B. Barney & Hesterly, 2008).

Fokusering er den tredje generiske strategien for å forsøke å oppnå konkurransefortrinn. I motsetning til kostnadslederskap og differensiering velger man et smalere konkurransespekter (Porter, 1992). Virksomheten sikter seg inn på en bestemt målgruppe, et geografisk område eller en del av produktutvalget, med det formål om å betjene en gitt kundegruppe på en mer effektiv måte enn rivaler i bransjen som satser bredere (Porter, 1987). Strategien har to ulike tilnærminger, kostnadsfokusering og differensieringsfokusering. Ved kostnadsfokusering søker virksomheten å oppnå kostnadmessige fordeler i sitt segment, mens man i differensieringsfokusering ønsker å differensiere i målsegmentet, med hensikt å dekke kundens unike behov. Et fokuserende foretak kan oppnå konkurransefortrinn på bakgrunn av at det konsentrerer seg om en smal målgruppe, sammenlignet med de to andre generiske strategiene som har en bredere målorientering (Porter, 1992, s. 33-34).

3.6 Vurdering av teori

Michael Porter har fått mye ros av eksperter for sin teori om generiske strategier, men det har også blitt rettet kritikk mot hans teori. I stor grad er dette begrunnet med at teorien anses som for generell og bred (Gurău, 2007). I følge Hill (1988) kategoriserer Porter (1985) de generiske strategiene som gjensidig utelukkende. Med andre ord vil det å simultant kombinere flere generiske strategier føre til at en virksomhet "faller mellom to stoler", på grunn av økt sårbarheten fra konkurrenter som enten fører en ren differensieringsstrategi eller en strategi basert på rent kostnadslederskap. Videre argumenterer Hill (1988) for at differensiering og kostnadslederskap er to forenlige strategier i form av at differensiering kan være en

strategi for å bli kostnadsleder i en bransje. Kombinasjonen av de to strategiene kan dermed være en kilde til overlegne prestasjoner for en virksomhet. Et annet argument for å simultant gjennomføre to strategier er på grunn av at det i mange bransjer ikke eksisterer en mulighet for at kun én aktør oppnår en unik kostnadslederposisjon (Hill, 1988). En strategi basert på en kombinasjon av både differensierings- og kostnadslederaspekter kan ha en rekke fordeler. Blant disse er at farene ved spesialisering kan reduseres i form av at det i for stor grad fokuseres på å differensiere eller utføre kostnadslederskap. Virksomheter som differensierer sine produkter i form av høy kvalitet og en attraktiv merkevare, samt kombinerer dette med en fornuftig pris har gode forutsetninger for å oppnå et konkurransefortrinn, noe som tilsier at fokusering på flere generiske strategier er fordelaktig (Miller, 1992). På tross av sin kritikk anses Porters generiske strategier som et verdifullt verktøy for virksomheter i analysen av konkurransesituasjonen, men det er samtidig viktig å være klar over teoriens begrensninger ved at det kan benyttes alternative rammeverk som kan supplere Porters teori (Gurău, 2007).

3.7 Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet defineres som medlemmers følelser og tanker om en organisasjon. Det er en sosial kompleks ressurs, og kan karakteriseres av å være en kollektiv forståelse av hva som defineres som en organisasjons verdier i medlemmenes øyne (Hatch & Schultz, 1997). Røvik (1998) beskriver organisasjonsidentitet som følger:

En organisasjons identitet vil komme til uttrykk i de mer eller mindre felles oppfatninger som dannes blant medlemmene om hvem man selv er som organisasjon, hvilke andre organisasjoner man likner på og ønsker å være lik, og hvem man ønsker å være forskjellig fra (Røvik, 1998, s. 134).

Identitet er et sentralt begrep med tanke på hvordan en organisasjon fremstår og definerer seg selv i forhold til kunder, ansatte, leverandører og investorer, i tillegg til at disse interessentene danner seg et bilde av organisasjonen. En

organisasjonsidentitet som er med på å skape et attraktivt image for organisasjonens interessenter kan ha positiv innflytelse på organisasjonens rykte, og være en kilde til vedvarende konkurransefortrinn. En sterk identitet kan også skape motivasjon blant ansatte og ledere i en virksomhet, og dette kan føre til engasjement, forpliktelse og lidenskap (Whetten & Godfrey, 1998, s. 87-88). Med motiverte og lojale ansatte som ønsker å identifisere seg med en organisasjon, kan en virksomhet oppnå et fortrinn overfor sine konkurrenter.

3.8 Strategisk kjerne

Kjernekompetanse defineres som kunnskap, ferdigheter og teknologi som en organisasjon innehar og som skiller den fra andre organisasjoner (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 13). Prahalad & Hamel (1998) karakteriserer kjernekompetanse som følgende:

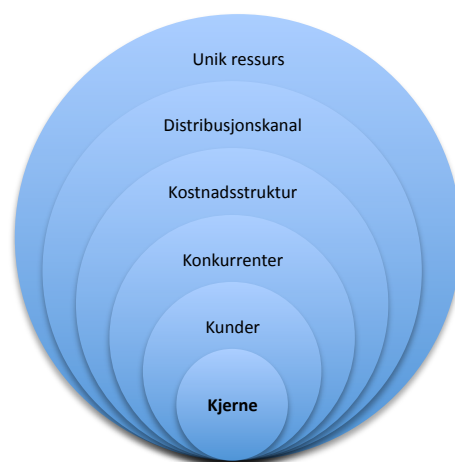
Kjernekompetanser minker ikke i bruk. I motsetning til fysiske eiendeler, som forringes med tiden, vokser kompetanser når de brukes og deles. Kompetanse må likevel holdes ved like og beskyttes; kunnskap visner bort når den ikke brukes. Kompetanser er limet som binder sammen eksisterende forretningsområder, men de er også motoren som driver utvikling av nye forretningsområder (Prahalad & Hamel, 1998).

En kjernevirksomhet defineres i følge Zook & Allen (2001) av samlingen av produkter, kundesegment og teknologi som danner grunnlag for å kunne bygge konkurransefortrinn (Zook & Allen, 2001, s. 39). I følge Prahalad & Hamel (1998) er det minst tre måter kjernekompetanse kan bevises i en organisasjon. For det første har en virksomhet muligheten til å kunne operere i flere ulike markeder ved hjelp av en og samme kjernekompetanse. En annen faktor er at kjernekompetanse kan bidra til å øke kundens nytte av produktet. For det tredje er en kjernekompetanse vanskelig å kopiere for konkurrenter i tilfeller hvor det er stor kompleksitet i forhold til teknologi, læring og produksjonskompetanse. Summen av en organisasjons kjernekompetanse og deres sluttprodukter defineres som kjerneprodukter. Ved at en virksomhet blir en ledende produsent av et kjerneprodukt kan den sikre større

andeler på det globale markedet ved at det bygges opp et merkenavn. Med dette har organisasjonen mulighet til å dra fordel av stordriftsfordeler (Prahalad & Hamel, 1998). Long & Vickers-Koch (1995) skiller mellom kjernekompetanse og kjernekapabiliteter. Ved hjelp av strategiske prosesser som bidrar til høy verdi for interessenter i form av produkter og tjenester i tillegg til kjernekompetanse, dannes grunnlaget for bedriftens kjernekapabiliteter. Kjernekapabiliteter anses som foretakets mest kritiske ressurser og er ofte vanskelig for konkurrenter å kopiere, på grunn av sin unike sammensetning av organisasjonens kompetanse og prosesser (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 13).

Utvikling av nye produkter er en viktig del av virksomheters aktiviteter, men på den andre siden er det preget av stor usikkerhet i forhold til teknologiske forhold og mottakelsen av produktet i markedet. Det er således viktig at kjernekompetansen et selskap innehar blir utnyttet i prosessen med produktutvikling (Gressetvold, 2004). Jo lenger bort fra kjernen en virksomhet beveger seg i forbindelse med introduksjon av et nytt produkt, desto større blir risikoen (Zook, 2004, s. 5). Sannsynligheten for suksess kan derfor bli redusert som følge av at avstanden til selskapets kjerne øker. For å vurdere avstanden argumenterer Zook (2004) for at dette kan baseres på fem kriterier. En virksomhets kjerne og de fem nivåene illustreres i figur 3.3.

Figur 3.3 Distanse fra selskapets kjernevirksomhet



Kilde: (Zook, 2004)

For å vurdere avstanden må det stilles følgende spørsmål;

- Vil kundene være de samme som tidligere ved introduksjonen av det nye produktet?
- Vil man stå overfor de samme konkurrentene på konkurransearenaen som tidligere?
- Vil kostnadsstrukturen endre seg som følge av introduksjonen?
- Kan selskapets eksisterende distribusjonskanaler benyttes?
- Finnes det en unik ressurs eller kapabilitet hos selskapet som er relevant for det nye produktet?

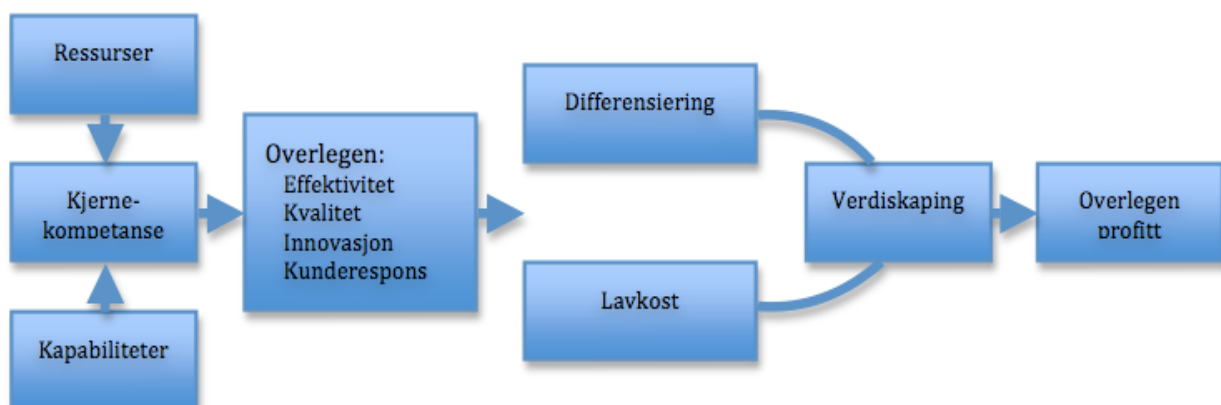
(Zook, 2004, s. 8)

Dersom de fem kjennetegnene er identiske før og etter lanseringen, vil det ikke eksistere noen avstand til selskapets kjerne ved å introdusere et nytt produkt. Denne modellen vil anvendes i analysen i kapittel fem for å vurdere i hvilken grad selskapets strategiske satsing var distansert fra Askeladdens kjerne.

3.9 Røttene til konkurransefortrinn

I dette kapittelet har utredningens teori blitt presentert med fokus på ressurser, konkurransefortrinn og posisjonering, og kapittelet kan oppsummeres med Hill & Jones' figur av røttene til konkurransefortrinn.

Figur 3.4 Røttene til konkurransefortrinn



Kilde: Hill & Jones (2004, s. 83). Egen oversettelse

Ressursene og kapabilitetene en bedrift besitter danner utgangspunktet for kjernekompetansen, og selskapet er avhengig av denne kompetansen for å fokusere på differensiering eller lave kostnader. En virksomhets konkurransefortrinn kan lede til overlegen profitt og lønnsomheten er i hovedsak basert på tre faktorer; hvor stor verdi et selskap sitt produkt har i kundens øyne, prisen på produktet og kostnaden av å produsere det. Selskapets verdiskaping kan med andre ord måles med differansen mellom kundens oppfattede verdi og produksjonskostnaden til et produkt. Verdiskapingen kan derfor økes ved å enten redusere produksjonskostnaden eller øke kundens oppfattede verdi som fører til økt betalingsvillighet. Det essensielle for å skape et fortrinn er med andre ord å skape større verdi for sine kunder sammenlignet med sine rivaler (Hill & Jones, 2004).

KAPITTEL 4 - METODE

Samfunnsvitenskapelig metode er en fremgangsmåte for å samle inn data om virkeligheten (Jacobsen, 2000, s. 24). Metodelære handler videre om måten man går frem på for å undersøke hvorvidt forskerens antakelser stemmer overens med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2006, s. 33). I dette kapitlet vil det kortfattet bli redegjort for valg av metode, som grunnlag for resultatene som vil benyttes i analysen i kapittel 5.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign representerer rammeverket for innsamling og analyse av data. Når man skal velge forskningsdesign er det viktig å velge den tilnærmingen som har sannsynlighet for å gi best mulig svar på problemstillingen. Det er tre ulike typer forskningsdesign som kan benyttes for å gjennomføre en undersøkelse (Ghauri & Grønhaug, 2005; Hair, 2007), og disse er

- Deskriptivt design
- Kausalt design
- Eksplorativt design

Deskriptivt design benyttes når problemstillingen er tydelig og lett å forstå. Denne typen design karakteriseres av presise regler og prosedyrer (Ghauri & Grønhaug, 2005, s. 59) og innsamlingen av data preges av å være en strukturert prosess enten i form av observasjon av data eller strukturerte intervjuer (Hair, 2007, s. 155). Kausalt design har som formål å teste hvorvidt en hendelse forårsaker en annen, og man studerer med andre ord eventuelle årsakssammenhenger mellom to variabler (Hair, 2007, s. 160). Eksplorativt design kan anvendes når man står overfor en grov eller uklar problemstilling, eller dersom man har begrenset informasjon om fenomenet som undersøkes. Dette medfører at det er vanskelig å teste spesifikke hypoteser.

Eksplorativt design baserer seg vanligvis på kvalitativ metode og dybdeintervjuer, hvor casestudier ofte blir tatt i bruk (Hair, 2007, s. 154-155).

4.2 Forskningsmetode

Kvantitativ metode fokuserer på systematisering og standardisering av informasjon hvor det undersøkes mange enheter. Denne tilnærmingen kan derfor beskrives som ekstensiv, men lukket metode. I kvalitativ metode vektlegges forståelse og undersøkelsen baseres på færre enheter sammenlignet med kvantitativ metode. Denne tilnærmingen er med andre ord mer intensiv ved at man går mer i dybden på et lite antall respondenter (Jacobsen, 2000).

På bakgrunn av forfatterens begrensede forhåndskunnskap rundt forskningsspørsmålet og med en åpen problemstilling har det blitt valgt eksplorativt design til å belyse problemet. Det har blitt gjennomført relativt lite forskning på norsk fritidsbåtbransje, og forfatter ser det derfor som passende å benytte kvalitativ forskningsmetode ved å samle inn relativt store mengder data fra få respondenter. I studien har det blitt undersøkt en enhet, tidligere produsent av Askeladden, Henrik J. Askviks Sønner AS.

4.3 Datainnsamling

Innen kvalitativ forskning er det en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, og disse er blant annet fokusgrupper, casestudier og observasjoner. I denne utredningen har det blitt tatt utgangspunkt i et casestudie, og dette innebærer at innsamling av data er basert på flere ulike typer kilder. Det har blitt brukt primærkilder i form av personlige intervjuer og observasjoner, i tillegg til sekundærkilder som inkluderer blant annet årsregnskap samt markeds- og konkurranserapporter (Ghuri & Grønhaug, 2005, s. 114-115). For å kartlegge bedriften har det blitt benyttet både primærdata og sekundærdata, og denne prosessen vil følgelig bli presentert.

4.3.1 Innsamling av primærdata

Tidlig i prosessen ble daglig leder i Askeladden Boats AS, Henrik J. Askvik, kontaktet med forespørsel om intervju. Bakgrunn for valg av personlig intervju var basert på muligheten til å kunne gå mer i dybden på studiens tema. Det å møtes ansikt til ansikt kunne i tillegg være mer tillitskapende sammenlignet med et telefonintervju. Intervjuet ble arrangert i selskapets lokaler på Hagavik i begynnelsen av februar. Intervjuet varte en time, og det ble foretatt en presentasjon av oppgaven med påfølgende intervju av daglig leder. Når det kommer til bruk av båndopptaker er det ulike oppfatninger hvorvidt dette er positivt eller negativt i en intervjusituasjon. På den ene siden får man med seg alt som blir sagt, men på den andre siden kan respondenten i større grad unngå å svare på sensitive spørsmål på grunn av at samtalen blir tatt opp (Ghuri & Grønhaug, 2005, s. 135). Med tillatelse fra respondenten ble det i denne settingen ansett som nyttig å benytte båndopptaker. Som følge av at respondenten hadde begrenset tid var bruk av båndopptaker tidsbesparende ved at forfatter kun trengte å skrive stikkord under intervjuet. I hovedtrekk ble rekkefølgen på spørsmålene fra intervjuguiden fulgt, men av og til var det spørsmål som tidligere hadde blitt besvart, mens det andre ganger var naturlig å stille oppfølgingsspørsmål som ikke var skrevet ned på forhånd. Respondenten ga korte, men presise svar på spørsmålene som ble stilt. Det anses som en fordel at respondenten hadde høyere utdanning innen økonomi og markedsføring og var dermed godt kjent med mange av begrepene innen foretaksstrategi som ble benyttet. En av fordelene ved å møtes ansikt til ansikt var på bakgrunn av at det ble stilt en del sensitive spørsmål, som eksempelvis rundt finanskrisen og selskapets konkurs. Samtidig var det viktig å ikke stille for direkte spørsmål ettersom dette var et sårt tema for familiebedriften.

I tillegg til intervju av daglig leder ble Olav Vårdal intervjuet. Han er pensjonist, men har vært ansatt i selskapet gjennom 50 år i perioden 1952-2002. Han jobbet i produksjonsavdelingen og var gjennom flere år formann i bedriften. Intervjuet bar preg av mindre struktur, ettersom informanten hadde mer tid til disposisjon sammenlignet med daglig leder. Som følge av hans erfaring fra båtproduksjon og

selskapet hadde han mye interessant å fortelle rundt bedriftens historie og utviklingen i produksjonen av fritidsbåter. Olav Vårdal ble intervjuet både før og etter intervjuet med daglig leder, på bakgrunn av at det var en del av spørsmålene i intervjuguiden forfatter kunne få svar på fra Olav Vårdal. Dette åpnet i tillegg muligheten til å få ulike synspunkt på de samme spørsmålene. Under samtalene ble det ikke benyttet båndopptaker ettersom dette var noe forfatter anså som unaturlig, samt at det i dette tilfellet var bedre tid til å notere svarene.

4.3.2. Innsamling av sekundærdata

Arbeidet med å samle inn sekundærdata har blitt foretatt gjennom store deler av oppgaveprosessen. Etter intervjuene på Hagavik fikk forfatter brosjyrer om produktsortimentet fra flere år samt informasjonsbrosjyrer om selskapet. Forfatter har også fått tilgang til borevisors innberetning med informasjon vedrørende konkurransen til Henrik J. Askviks Sønner AS. Hjemmesiden til selskapet, årsrapporter, tidsskrifter og artikler på internett om både båtbransjen generelt og spesifikt om Askeladden har også blitt benyttet. Gjennom innsamlingen av sekundærdata har forfatter kunnet se hvilke utfordringer både casebedriften og bransjen generelt har stått overfor de siste årene. Samtidig har det vært viktig å være kritisk til hvilke kilder som ble benyttet ettersom det ofte kunne være vanskelig å vite hvor pålitelige de ulike kildene var.

4.4 Vurdering av metodebruk

For å vurdere kvaliteten på datamaterialet fra en undersøkelse bør to kriterier tilfredsstilles, og disse kalles validitet og reliabilitet. Validitet sier noe om gyldigheten av undersøkelsen og i hvilken grad det vi ønsker å måle faktisk blir målt. Med reliabilitet vurderes det om resultatene og gjennomføringen av undersøkelsen har blitt gjort på en troverdig måte (Jacobsen, 2000, s. 19-20). I prosessen med å skrive masteroppgave er det først og fremst begrensninger med tanke på tid og ressurser. Som primærkilder har det kun blitt gjennomført to intervjuer med henholdsvis daglig leder og en tidligere ansatt i selskapet. Dette kan være opphav til feilkilde og

reduisert validitet ved at det ikke ble intervjuet like mange som ønskelig. De to respondentene hadde god kunnskap om temaene det ble spurt om. På den andre siden hadde det vært interessant å gi ut spørreskjema eller intervju de ansatte i produksjonen. Dersom muligheten for dette hadde vært åpen, kunne det blant annet undersøkes i hvilken grad det fantes eventuelle ulike synspunkt blant ansatte i administrasjonen og produksjonen. Tatt i betraktning av at dagens selskap, Askeladden Boats AS, er relativt lite med 50 ansatte, er det sannsynlig at det ville vært vanskelig å gjennomføre en spørreundersøkelse, spesielt med tanke på respondentenes ønske om å være anonyme.

Forfatter hadde begrenset erfaring med å gjennomføre intervjuer, noe som kan ha hatt betydning for kvaliteten på innsamlet data. Under intervjuene ble det forsøkt å ikke spørre for ledende spørsmål slik at man kunne få mer utdypende svar. I tillegg åpnet dette for at respondentene i større grad kunne tolke spørsmålene på sin måte. En annen kritisk faktor var at daglig leder, naturlig nok, ønsket å fremstille selskapet på en mest mulig positiv måte. Dette har betydning for svarene i form av at forfatter fikk inntrykk av at han ønsket å fremheve positive hendelser i selskapets historie og forminske de negative, som eksempelvis finanskrisens påvirkning på selskapet og konkursen de hadde vært i gjennom. Ut fra sin helhet ser forfatter på innsamlingen av data fra primærkilder og sekundærkilder som tilfredsstillende og relevant for oppgavens problemstilling.

Den viktigste svakheten med analysen er mangelen på sammenligningsgrunnlag ved det ikke har blitt foretatt noen undersøkelse av andre norske fritidsbåtprodusenter i forbindelse med studien av Askeladden. Det er dermed vanskelig å kunne uttale seg om hva andre produsenter, som klarte seg bedre gjennom finanskrisen, hadde som Askeladden eventuelt manglet eller ikke var gode nok på.

KAPITTEL 5 - ANALYSE

I følgende kapittel vil resultatene fra studien bli presentert basert på oppgavens teoretiske rammeverk og innsamlet data om Askeladden. På bakgrunn av teorien som ble presentert i kapittel 3 vil ressursbasert teori være det viktigste bidraget i analysen. I tillegg vil posisjoneringsteori, teori om organisasjonsidentitet samt kjernekompetanse støtte opp om målet med å besvare oppgavens problemstilling:

Hvordan forklarer vi den spesielt vanskelige situasjonen for Norges største båtprodusent Askeladden?

Casebedriften i denne oppgaven, Askeladden, gjennomførte som nevnt i kapittel 2 en strategisk satsing på produksjon av større båter. I følge borevisors innberetning var hovedårsaken til at selskapet gikk konkurs på grunn av

..det strategiske valget selskapet gjorde med å satse på større båter som det viste seg at ikke solgte så godt. Denne satsingen førte til en for stor kapitalbinding i produksjonslokaler og utstyr, i varelager og i kundefordringer. Kapitalbindingen ble også for stor fordi investeringsplanene ble overskredet (Levin, 2009, s. 24)

Ved å ta utgangspunkt i fem av selskapets ressurser, er formålet med analysen å analysere i hvilken grad disse kan sees i sammenheng med selskapets konkurs. Analysen er inndelt i tre deler. Først vil selskapets strategiske satsing og dets strategiske posisjonering bli presentert. Denne delen vil i stor grad være basert på borevisors innberetning. Deretter vil det bli fokusert på Askeladdens ressurser, og det vil her bli presentert flere ressurser som vil bli drøftet med hensikt om å vurdere om disse kan knyttes opp til Askeladdens konkurs. Datagrunnlaget for den ressursbaserte analysen er i hovedsak innsamlet gjennom intervjuene med daglig leder og tidligere ansatt hos Askeladden. Avslutningsvis vil selskapets risiko knyttet til rentenivået i Norge bli drøftet.

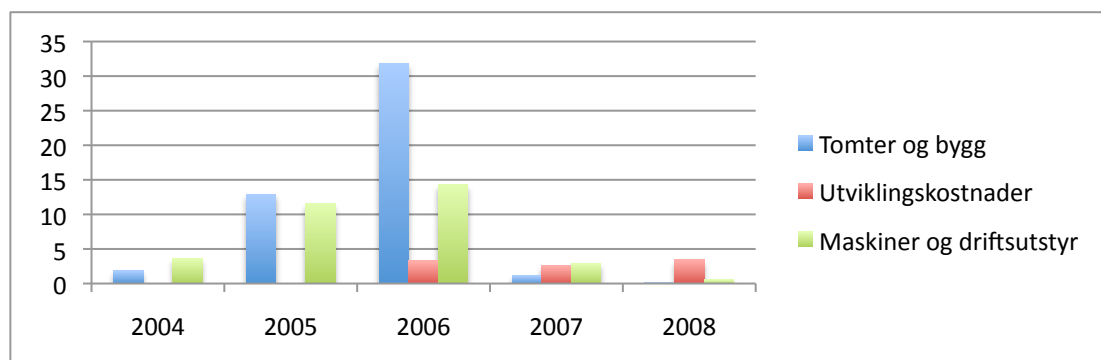
5.1 Askeladdens strategiske satsing og posisjonering

I dette delkapittelet vil Askeladdens utvikling presenteres i forhold til selskapets strategiske satsing og posisjonering. Et resultat av denne satsingen var at de valgte i større grad å rette fokus mot produksjon av større båter tilpasset den delen av markedet som etterspurte mer luksus. Dette medførte at Askeladden påtok seg økt risiko i form av mindre kompetanse, og økt sårbarhet på grunn av høyere kapitalbinding.

5.1.1 Selskapets strategiske satsing

Gjennom Askeladdens historie har selskapet oppnådd suksess fra produksjon av små fritidsbåter, og opparbeidet et svært godt rykte. Markedets etterspørsel etter større båter økte og bedriften ønsket derfor å ekspandere. Det kan sees på som en klok beslutning at selskapet valgte å utvide sin produktportefølje med det nye båtprogrammet, som inkluderte større og dyrere fritidsbåter. Askeladden presenterte sitt nye og utvidede båtprogram i 2005. Med dette entret selskapet en ny konkurransearena hvor blant annet de norske båtprodusentene Windy og Ibiza var godt etablert. Som følge av selskapets satsing ble det i perioden 2004 til 2008 investert for til sammen 90 millioner, som vist i figur 5.1.

Figur 5.1 Investeringer i perioden 2004-2008, tall i millioner



Kilde: Bostyrers innberetning (Levin, 2009)

Utbyggingen av produksjonshallen stod ferdig i 2006. Med en kostnad på 50 millioner kroner var det en stor investering, men samtidig en sentral beslutning for å gjennomføre selskapets storsatsing. Produksjonsanlegget ble utvidet fra 4000 til

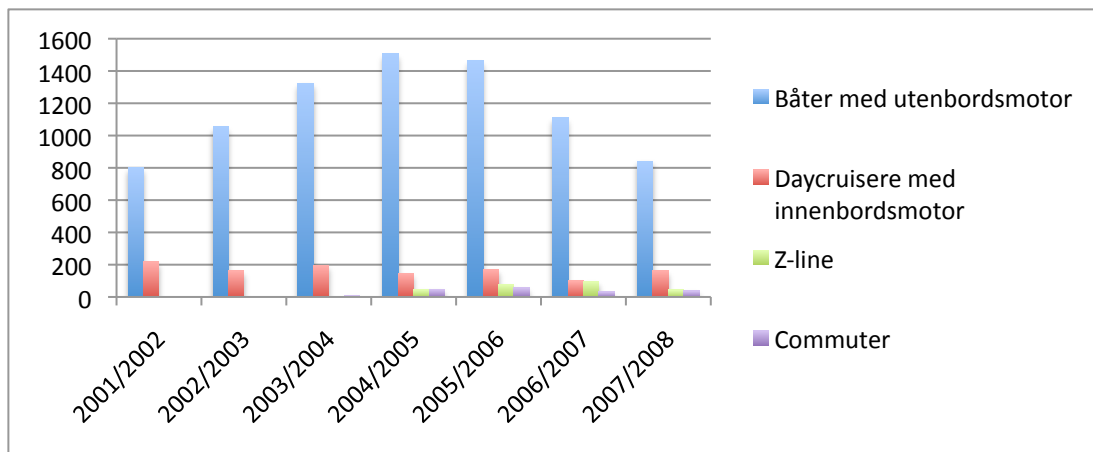
7000 kvm. Med et preg av innovative løsninger og en samlebåndsproduksjon i likhet med en bilfabrikk med tre parallelle linjer bidro dette til en effektiv produksjon. I motsetning til mange andre fritidsbåtprodusenter hadde Askeladden egne testbasseng hvor båtene ble kvalitetstestet for lekkasjer, motorene ble kontrollert og det ble utført tekniske gjennomganger (Iversen, 2007). Ved grundig testing av hver enkelt båt bidro dette til reduksjon i reklamasjoner og sparte servicekostnader. Det utvidede anlegget ble mer kostbart enn forventet. Selskapet brukte i tillegg i overkant av 9 millioner kroner på utviklingskostnader for nye båtmodeller i perioden 2006 til 2008, og 33 millioner kroner til maskiner og driftsutstyr. Selskapets investeringer i forkant av finanskrisen var betydelige og Askeladden var avhengig av en stabil og høy omsetning i årene etter 2006, ettersom de fikk en økning i driftsuavhengige kostnader.

Askeladdens båter kunne primært deles inn i følgende fire kategorier

- ✓ Båter med utenbordsmotor
- ✓ Daycruisere med innenbordsmotor
- ✓ Z-line
- ✓ Commuter line

Som det fremkommer av figur 5.2 var det båter med utenbordsmotor, det vil si selskapets minste modeller, som var majoriteten av båtene som ble produsert i løpet av de syv årene. Figuren illustrerer også selskapets utvikling fra å gå fra produksjon av to ulike båtkategorier, til også å produsere de større og mer luksuspregede produkttypene Z-line og Commuter i båtåret 2004/2005.

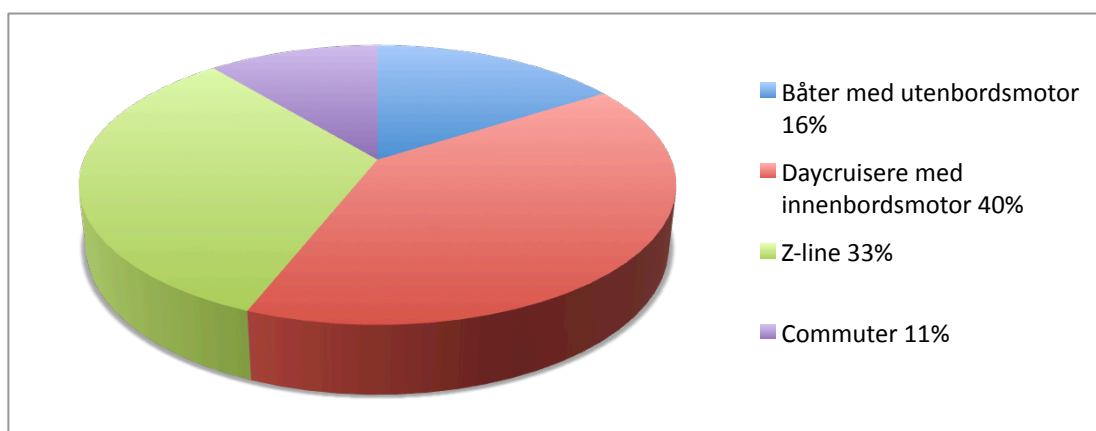
Figur 5.2 Fordeling av båttyper i antall



Kilde: Borevisors innberetning (Levin, 2009)

Tidlig i 2008 merket Askeladden at etterspørselen var betydelig redusert sammenlignet med de foregående årene. Figur 5.3 illustrerer fordelingen av varelageret 30.09.2008, hvor driften var sterkt preget av gjeldsforhandlinger (Levin, 2009). Det siste produksjonsåret bestod 77% av produksjonen av båter med utenbordsmotor, mens bare 16% av varelagerets verdi ved konkurs var av denne båtkategorien. Daycruisere med innenbordsmotor bestod av 15% av produksjonen, og hele 40% av varelageret. Askeladdens mest luksuriøse båter, Z-line og Commuter hadde et samlet produksjonsantall på 7% i 2008, mens hele 44% av verdien av varelageret bestod av disse to kategoriene i slutten av året.

Figur 5.3 Varelageret ved konkurs



Kilde: Borevisors innberetning (Levin, 2009)

Tallene viser tydelig at det var de dyreste båtene som bidro til det store varelageret i slutten av 2008. Selskapets kjernesortiment på båter i størrelsen 5-6,5 meter solgte relativt bra, sammenlignet med de større båtene i denne perioden. Dette tyder på at det var de større fritidsbåtene til Askeladden som var de mest følsomme i forhold til konjunkturedgangen. Med et større fokus på luksuspregede fritidsbåter var Askeladden avhengig av å kapre en ny type kundegruppe som etterspurte mer luksus. Som følge av at etterspørselen uteble fikk selskapet problemer i møtet med vanskeligere tider. Varelageret 30. september 2008 ble verdsatt til 85 millioner kroner, mens det i 2006 og 2007 var på henholdsvis 76 og 70 millioner kroner ved årets slutt (Levin, 2009). Ved at det i hovedsak var de dyreste båtene i selskapets produktsortiment som ble stående på lager, førte dette til likviditetsproblemer ved at varelageret bandt opp mye kapital. Basert på borevisors innberetning, hadde selskapet i tillegg høye faste kostnader i form av lønnskostnader på ca 60 millioner kroner per år og finanskostnader i underkant av 10 millioner kroner i 2008 (Levin, 2009).

5.1.2 Askeladdens strategiske posisjonering

Henrik J. Askviks Sønner AS ble beskrevet som en båtprodusent som ønsket å sette kvalitet, innovasjon og service i sentrum, og forut for selskapets konkurs ble det fokusert på et bredt konkurransespekter. For å opprettholde gode kunderelasjoner var det essensielt at kundene fikk oppfylt de forventningene de hadde til Askeladden båtene. Selskapet hadde derfor et mål om at kjøperen av en Askeladden båt skulle få innfridd underliggende verdier som lå til grunn for kjøpet i utgangspunktet. Med tanke på at fritidsbåter er relativt like med tanke på utseende og egenskaper, var det viktig å opprettholde kunders gode oppfatninger og eventuelle tidligere erfaringer med Askeladden. Ved å tilby kvalitet, god service og support kunne dette bidra til at kundene i større grad så på Askeladden som et unikt produkt, og som det foretrukne valg av fritidsbåt. Kvalitet måtte svare til kundens forventninger, og det å opprettholde sitt kvalitetsstempel var en kritisk faktor for å bevare et godt renommé for selskapet. Med sin posisjonering ønsket selskapet å skape verdier gjennom elementer som kvalitet og høy kundeverdi, fremfor prisen på båtene de produserte.

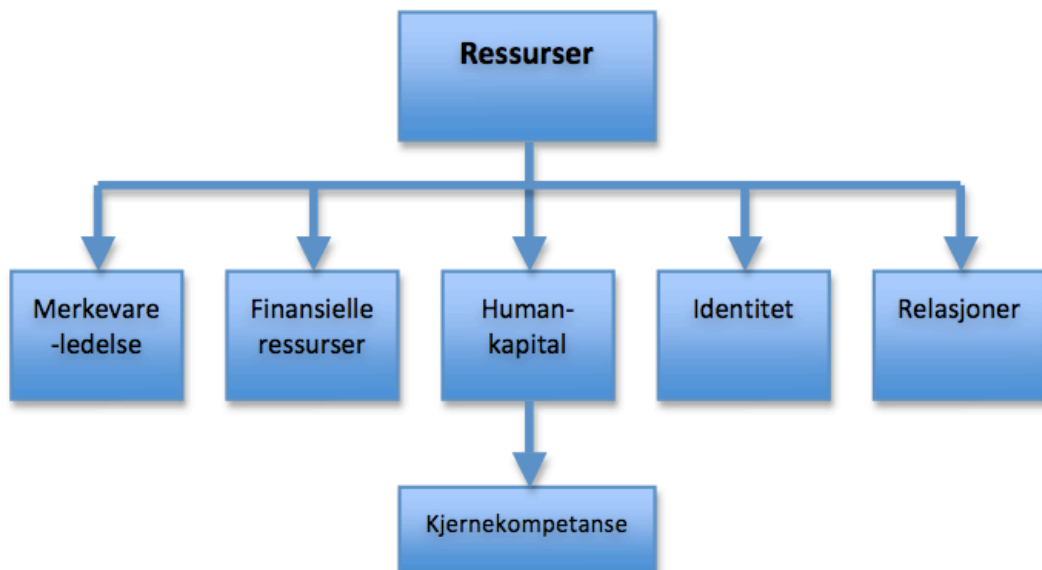
Ved at selskapet fokuserte på å nå ut til en bred målgruppe kunne Askeladden, basert på Michael Porters generiske strategier, karakteriseres under kategorien produktdifferensiering.

Sammenlignet med andre norske fritidsbåtprodusenter kunne Askeladden betegnes som en volumprodusent av de mindre båtene. Selskapet hadde derfor mulighet til å utnytte stordriftsfordeler. Dette kunne bidra til reduksjon i selskapets kostnader i form av å produsere i større serier. Askeladden disponerte et stort og moderne produksjonsanlegg på Hagavik, som bidro til effektiv produksjon. Askeladden hadde mulighet for å fokusere på en strategi som i større grad var kostnadsfokusert på samme tid som kvalitetselementet som Askeladden var kjent for, kunne bli ivaretatt. Det kan derfor argumenteres for at selskapet, fremfor å produsere luksuspregede båter i Polen, i større grad burde ha rettet fokus mot å utnytte anlegget i Norge til produksjon av mindre fritidsbåter. På denne måten kunne de i større grad utnyttet kostnadslederskap som et konkurransefortrinn.

5.2 Analyse av Askeladdens ressurser

Ved å benytte ressursbasert teori og rammeverket VRIO vil fem av selskapets ressurser bli identifisert. Det vil videre bli drøftet i hvilken grad ressursene kan sees i sammenheng med selskapets konkurs høsten 2008. Basert på de fire kravene i VRIO vil det bli vurdert hvorvidt ressursene kunne defineres som verdifulle, sjeldne, vanskelig å imitere, samt i hvilken grad de var organisert på en måte som førte til at de var kilde til vedvarende konkurransefortrinn. Dersom Askeladden ikke besatt de rette ressursene i forhold til den strategiske satsingen de gjennomførte, så ville dette hindre selskapet i å oppnå et konkurransefortrinn overfor sine rivaliserende konkurrenter. I en sammenligning mellom selskapets satsing på større og mer luksuriøse fritidsbåter, og den tidligere situasjonen hvor Askeladden kun produserte fritidsbåter av mindre størrelse, vil følgende ressurser bli drøftet og analysert, som illustrert i figur 5.4.

Figur 5.4 Ressurser



5.2.1. Merkevareledelse

Et veletablert merkenavn kan bidra til økt verdiskaping i en virksomhet, og føre til konkurransefortrinn overfor rivaliserende aktører i en bransje. En økonomisk effekt av å ha opparbeidet et kjent navn er at forbrukere ofte har en høyere

betalingsvillighet til merkeprodukter. Enten det er i form av at forbrukeren har et symbolsk behov som eksempelvis status, eller at de funksjonelle behovene tilsier at kunden er villig til å betale en høyere pris for et produkt, så er produktet med på å skape verdi for kunden som tilsier at nytten er høyere enn kostnaden (Samuelsen, Peretz, & Olsen, 2007).

Virksomheten som analyseres i denne utredningen besatt et sterkt merkenavn, og Askeladden hadde utviklet seg til å bli et kjent fritidsbåtmerke både i Norge og utlandet. Oppbyggingen av merkenavnet var preget av langsiktig arbeid over mange år i fritidsbåtbransjen, og dette bidro til at selskapet gjennom flere år var en av landets største fritidsbåtprodusenter. For å utnytte selskapets veletablerte navn, Askeladden, valgte de å benytte det samme navnet på de mest kostbare båtene i selskapets produktserie. Askeladden var et etablert merkenavn som stod for kvalitet og sikkerhet. På den ene siden kunne det derfor anses som fordelaktig å benytte det samme merkenavnet på disse båtene så vel som på de mindre. Et kjent merkenavn kunne trolig skape mindre usikkerhet i kundens øyne, i tillegg til at det er rimelig å tro at produktet ble lettere tatt i mot i markedet med et navn som på forhånd var kjent for mange. Merkenavnet kunne derimot ikke betraktes som en styrke for de mer luksuspregede båtene på samme måte som båtene av mindre størrelse. Nordmenns assosiasjoner til Askeladden er trolig forbundet med relativt billige båter, noe som står i kontrast til Askeladdens Commuterserie. Basert på rammeverket VRIO kan selskapets merkevare bli analysert med utgangspunkt i de fire kravene verdifull, sjelden, imiterbar og organisering.

Verdifull

Forut for selskapets konkurs var merkenavnet Askeladden i høyeste grad en verdifull ressurs for selskapet, spesielt i kombinasjon med de mindre fritidsbåtene. I produksjon av de større båtene er det trolig at bruken av merkenavnet kunne bidra til at selskapet fikk en styrket posisjon overfor sine nye konkurrenter i dette segmentet. Dermed hadde Askeladden mulighet til å nøytralisere trusler i omgivelsene.

Sjelden

Det var få fritidsbåtprodusenter som hadde opparbeidet et navn som nordmenn flest i like stor grad hadde kjennskap til som Askeladden. I norsk sammenheng kunne denne immaterielle ressursen karakteriseres som sjelden. Askeladden kunne dessuten betraktes som et navn som appellerte til det norske markedet med tanke på at navnet stammer fra et norsk eventyr, og kunne dermed skape positive assosiasjoner.

Imiterbar

For potensielle nyetablerere i bransjen, ville det på kort sikt være utfordrende å opparbeide et merkenavn med like stor gjenkjennelsesgrad. På lengre sikt ville konkurrenter derimot ha muligheten til å skape et kjent merkenavn, på samme måte som Askeladden oppnådde.

Organisering

Med tanke på det siste kravet til rammeverket VRIO, kunne selskapet karakteriseres av å ha anvendt merkenavnet svært godt når det kom til de mindre modellene. Merkenavnet ble benyttet på en måte som gjorde at ressursens potensial ble utnyttet av virksomheten, og merkenavnet ble aktivt brukt for å representere selskapet på en positiv måte. Det faktum at navnet Askeladden ble benyttet på båtene i det nye på båtprogrammet, var sannsynligvis en faktor som bidro til forvirring blant konsumentene, ettersom dette var en helt ny båtkategori av Askeladden. Det kan derfor argumenteres for at merkenavnet ikke stod like sterkt i kombinasjon med luksuspreget de mest kostbare båtene stod for. Dette vil bli nærmere drøftet i avsnitt 5.2.3, som omhandler organisasjonsidentitet. Som en delkonklusjon kan ikke merkenavnet som ressurs sees på som en faktor som bidro til at selskapet gikk konkurs, men det er imidlertid sannsynlig at navnet Askeladden stod sterkere i sammenheng med selskapets tradisjonelle båter sammenlignet med de mer kostbare modellene.

5.2.2 Menneskelige ressurser

En ressurs som anses som en kritisk faktor er de menneskelige ressursene som Askeladden disponerte forut for selskapets konkurs. Menneskelige ressurser

defineres som *foreningen av humankapital under virksomhetens kontroll i et direkte ansettelsesforhold* (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994, s. 304). Som en av Norges eldste fritidsbåtprodusenter hadde selskapet bygget opp en sterk kompetanse innen båtproduksjon, og besatt god kjennskap til markedet. Til tross for at bygging av selskapets trebåter tok slutt på 1950-tallet, kunne mye av kunnskapen videreføres til produksjon av båter av glassfiber. Selskapet kunne med andre ord skilte med lang fartstid innen båtbygging. Historisk sett har det vært liten gjennomtrekk av ansatte hos Henrik J. Askviks Sønner AS. Under begge intervjuene ble arbeidsplassen karakterisert av å ha vært et svært godt arbeidsmiljø, med motiverte og engasjerte medarbeidere. Mange av de ansatte hadde selv Askeladden båter, som tyder på at båt var noe mange av de ansatte interesserte seg for også på fritiden. Med et ønske om å identifisere seg med Askeladden var de ansatte til enhver tid bestemt på å gjøre en god jobb, noe som bidro til produkter av høy kvalitet. Organisasjonskulturen i selskapet var preget av små forskjeller uavhengig av nivå i organisasjonshierarkiet. Dette er noe som kunne bidra til økt kommunikasjon mellom de ulike avdelingene, både på produksjons- og administrasjonsnivå. Ved å ha hyppige samlinger med de ulike avdelingene fikk de ansatte informasjon om fremtidige planer og muligheten til å delta i diskusjoner i et uformelt miljø. Dette bidro til en lagånd blant de ansatte uavhengig av hierarkisk nivå i organisasjonen.

De ansatte besatt god kompetanse og lang erfaring innen produksjon av de mindre båtene i produktserien. Ifølge intervjuobjektene hadde Askeladden alltid vært effektive sammenlignet med sine konkurrenter innen produksjon av landstedsbåter, og dette ble karakterisert som selskapets kjernekompetanse. Produksjon av landstedsbåter med utenbordsmotor var et felt de ansatte var dyktige på, og ved å utnytte denne kompetansen kunne selskapet stå sterkere i konkurransen med andre båtprodusenter. Som tidligere nevnt ble deler av produksjonen flyttet til Polen som følge av selskapets strategiske satsing. Dermed ble ikke kompetansen hjemme benyttet i produksjon av hele selskapets produktserie, ettersom produksjon av mer luksuriøse og avanserte båter var et produksjonsfelt de ansatte lokalt ikke hadde erfaring med. I ettertid av selskapets konkurs kan det se ut til at selskapet ikke hadde

god nok kompetanse innen markedsanalyse, og at det ikke ble satt stort nok fokus på å undersøke hvordan markedet ville ta i mot de større båtene.

Verdifull

De ansatte var en sentral bidragsyter i selskapets verdiskaping, og var med andre ord en verdifull ressurs. Basert på selskapets humankapital, kunne ikke Askeladden karakteriseres av å besitte arbeidskraft som dannet grunnlag for å produsere avanserte og kostbare båter. I utgangspunktet var det lite som tilsa at Askeladden skulle ha humankapital som kunne gi et konkurransemessig fortrinn ved å produsere slike båter, og det bidro til at produksjonen ble flyttet utenlands. Ved å flytte produksjonen til Polen kunne Askeladden fokusere på det de var gode på i Norge.

Sjelden

Hvorvidt kompetansen til de ansatte i Askeladden kunne defineres som sjelden kan vurderes på ulike måter. Sannsynligvis besatt ikke de ansatte noen unik kompetanse sammenlignet med arbeidsstyrken hos andre norske fritidsbåtprodusenter. Allikevel er det sannsynlig at de ansatte i større grad hadde mer av god kompetanse fremfor sjelden kompetanse, som følge av selskapets fartstid og erfaring i bransjen.

Imiterbar

I Askeladdens produksjon i Norge var teamarbeid en sentral arbeidsform, og taus kunnskap var en viktig del av de ansattes kommunikasjon på arbeidsplassen. Som følge av at selskapets humankapital kunne betegnes som en sosialt kompleks ressurs, som var et resultat av prestasjonene til en samlet gruppe i motsetning til enkeltindivider, bidro dette til vanskeligheter for konkurrenter å kopiere ressursen.

Organisering

I forbindelse med hvordan Askeladdens humankapital ble organisert, var det viktig å utnytte sentral arbeidskraft på best mulig måte. Selskapets strategiske valg førte til at deler av produksjonen ble flyttet til utlandet, og verdifull arbeidskraft hjemme kunne ikke bli utnyttet i den nye strategien. Dersom menneskelige ressurser skal sies å ha en medvirkende årsak til konkursen, må det snarere være mangelen av dem lokalt. Siden de mest kostbare båtene ikke ble produsert i Norge fikk ikke selskapet benyttet seg av engasjerte, lojale og kvalitetsbevisste medarbeidere i denne

satsingen. Selskapets kjernekompetanse ble dermed ikke utnyttet, noe som vil bli nærmere drøftet i neste avsnitt.

5.2.2.1 Kjernekompetanse

Askeladden var kjent for å produsere båter av høy kvalitet med tanke på både funksjon og sikkerhet. Bedriften var innovativ i sin tankegang og fremtidsrettet i utviklingen av nye produkter (www.askeladden.no). Det bidro til at selskapet presenterte en rekke nye modeller i produktserien årene før det gikk konkurs. Som det fremkommer av figur 5.1 investerte Askeladden betydelig i produktutvikling, især etter selskapets nye satsing. Ved å benytte de fem kriteriene til Zook (2004), som beskrevet i kapittel 3.8, vil Askeladdens utvidede båtprogram bli analysert for å vurdere hvor stor avstanden var fra selskapets kjerne.

I forhold til det første spørsmålet om kunder, er det sannsynlig at kjøpergruppen Askeladden rettet seg mot med de mest kostbare båtene i selskapets produktserie, var en annen sammenlignet med det som kunne betegnes som de mer tradisjonelle kjøperne av Askeladden båter. Med en pris opp mot fire millioner kroner, som Commuter 11, kunne ikke Askeladden lenger karakteriseres som *båten for alle*, tatt i betraktning av at dette var en investering folk flest ikke hadde mulighet til å ta seg råd til. Selskapet var derfor avhengig av å knytte kontakter med et nytt kundesegment.

I selskapets konkurransesituasjonen stod Askeladden overfor nye konkurrenter med sin luksusserie. Sammenlignet med tidligere hadde Askeladden konkurrert mot produsenter av primært landstedsbåter og daycruisere. Med den strategiske satsingen fikk selskapet også konkurrenter som produserte større båter som eksempelvis cabincruisere. Med Skibspplast og Ibiza som konkurrenter i klassen for de mindre fritidsbåtene førte utvidelsen av konkurransearenaen blant annet til at også norske Windy ble en konkurrent for Askeladden.

Det er vanskelig for forfatter å uttale seg om selskapets kostnadsstruktur ettersom dette ikke er tilgjengelig informasjon. Avtalen som ble inngått med det utenlandske verftet er derfor ukjent. Siden selskapet valgte å sette bort produksjonen unngikk de store engangsinvesteringer som sannsynlig hadde påløpt ved produksjon hjemme i Norge.

Distribusjonen av båtene som ble produsert i Polen førte trolig til at et annet distribusjonssystem måtte bli utviklet. Siden Norge var Askeladdens største marked, måtte båtene først fraktes til Norge for deretter å bli distribuert til selskapets forhandlere. Det bidro sannsynligvis til at distribusjonen også ble mer kostbar, blant annet ved at den gikk gjennom flere ledd enn det som var tilfelle for de norskproduserte båtene.

Bruken av selskapets merkenavn, Askeladden, anses å ha vært en viktig ressurs som var relevant for det nye produktet, i form av at konsumentene hadde kjennskap til merket på forhånd. Dette kriteriet vil derfor ikke være endret som følge av den strategiske satsingen.

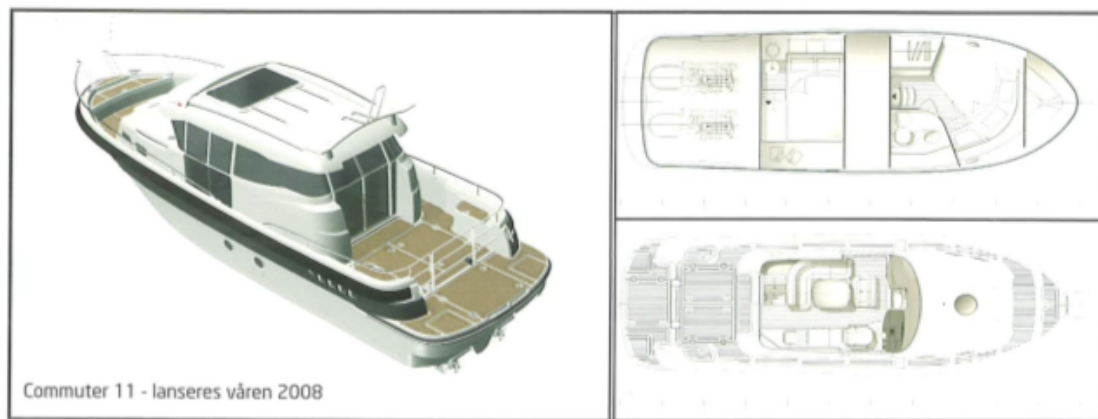
På bakgrunn av de fem nevnte kriteriene førte tre av fem utsagn til endringer for Askeladdens utvidede båtprogram. Selskapets kunder og konkurrenter, samt distribusjon bidro til at Askeladden gikk tre nivåer bort fra selskapets kjerne. Dette kunne med andre ord være større risiko forbundet med denne satsingen sammenlignet med et tilfelle hvor produktet kun lå ett eller to nivåer unna, eller i beste fall på samme nivå som selskapets kjerne.

5.2.3 Identitet

Askeladden hadde en visjon om å sette fremtidens båtstandard med sin strategiske satsing. Med et navn som kunne skape assosiasjoner til Computer, og med teknisk avanserte løsninger, ble det brukt store ressurser og utviklingskostnader på Commuterserien. Sammenlignet med de tradisjonelle fritidsbåtene til Askeladden, kunne selskapets dyreste båter motstride mange forbrukeres assosiasjoner til

båtmerket, noe som kan baseres på Silbergs (2005) sitat om at *rimelige båter har alltid vært et av Askeladdens kjennetegn* (Silberg, 2005, s 70). Selve identiteten til Askeladden lå nok for mange, både kunder og andre interessenter, i landstedsbåtene av mindre størrelse og lavere prisklasse. Ved å ha for stor spredning i selskapets produktsortiment kunne dette bidra til å svekke merkets identitet i tillegg til at det skapte forvirring både hos de ansatte og kunder (Aarrestad & Hem, 2008). Dette kunne med andre ord skape uklarhet i forhold til hva som ble assosiert med Askeladdens kjerne. Bilde 5.1 viser Askeladden Commuter 11. Med to lugarer, dekkshalong og en lengde på 11,2 meter inngikk båten i en ny kategori Askeladden.

Bilde 5.1 Askeladden Commuter 11



Kilde: (Iversen, 2007)

Tidspunktet for lanseringen av Commuter 11 kan sees på som uheldig ettersom den ble lansert våren 2008, kort tid før finanskrisen gjorde sitt inntog i Norge. Det å selge luksusbåter produsert i et lavkostland var i tillegg et nytt konsept for Askeladden, og stod i kontrast til selskapets tradisjonelle kompetanse. Som følge av nedgangskonjunkturen i norsk økonomi, ble husholdningene mer tilbaketrukne og reserverte i sitt forbruk, og det er sannsynlig at finanskrisen bidro til å forsterke en "back to basic" mentalitet blant selskapets kunder. Det er vanskelig å spekulere i hvorvidt Commuter 11 ville ha stått sterkere i markedet dersom den hadde blitt introdusert noen år tidligere. Allikevel var det sannsynlig at produktet var for langt unna Askeladdens kjerne og nordmenns assosiasjoner til det tradisjonsrike

båtmerket. Med dette samsvarer trolig ikke omgivelsenes oppfattelse av Askeladdens identitet med de signalene selskapet sendte ut.

Verdifull

Askeladdens identitet kom klarere frem før selskapet lanserte sitt nye båtprogram. Steget inn i et nytt segment bidro dermed til at identiteten til båtmerket ble svakere, ettersom dette kunne føre til økt usikkerhet blant selskapets interessenter for hvem Askeladden var som organisasjon. Med dette kan det argumenteres for at verdien av identiteten til Askeladden ble redusert, som følge av at omgivelsene fikk et mer tvetydig syn på hva som lå i Askeladden.

Sjelden

Askeladdens identitet kunne ikke betegnes som en sjelden ressurs, ettersom alle organisasjoner og dets medlemmer har enten et felles eller individuelt syn på hvem den er som virksomhet. Alle virksomheter har en form for identitet, men av ulik tydelighetsgrad.

Imiterbar

Med tanke på imiterbarhet, er en sterk identitet en ressurs som er vanskelig for andre å kopiere. Å bygge en identitet er en tidkrevende prosess for en virksomhet. Identiteten til Askeladden har blitt bygd opp gjennom flere tiår ved at de har hatt en tydelig profil for sine båter. Som følge av at de utvidet produktspekteret, førte dette til at identiteten som ressurs i større grad ble sårbar for å bli kopiert av konkurrenter.

Organisert

Som følge av Askeladdens satsing på luksusbåter, er det sannsynlig at selskapets identitet i mindre grad ble utnyttet. Askeladdens identitet kan ikke karakteriseres av å ha vært like tydelig og klar som den var før den strategiske satsingen. Tidligere når folk snakket om Askeladden var dette ensbetydende med småbåter, mens det nå kunne variere fra en liten landsstedsbåt til en stor cabincruiser.

5.2.4 Relasjoner

Ressurser basert på selskapets relasjoner ble ansett som en viktig ressurs for Askeladden, og kunne være en avgjørende faktor for å lykkes i fritidsbåtbransjen. Det å være en kjent merkevareprodusent i fritidsbåtbransjen kunne bidra til positive effekter i form av tette og verdifulle relasjoner til leverandører. Selskapet var avhengig av en rekke leverandører for å kunne produsere båtene i sin produktportefølje. I følge daglig leder kunne relasjonene til selskapets leverandører deles inn i to kategorier, basert på hvor kritiske disse var for selskapet. Den viktigste av de to gruppene var partnerleverandørene. Forholdet til dem ble karakterisert som svært betydningsfullt for selskapet, ettersom de leverte skreddersømsprodukter til Askeladden. På bakgrunn av at produktene var unike for Askeladdens båter og enkeltbåter i selskapets produktserie, var det viktig å ha et tett samarbeid med partnerleverandørene. Askeladden hadde ti såkalte nøkkelleverandører med en lik fordeling mellom norske og utenlandske leverandører. Blant produktene var kalesjer, vindskjermer, puter og interiør, motorisering og rekkverk. De fleste av partnerne hadde vært med selskapet over lengre tid, og mange samarbeid hadde vart i mer enn ti år. Forholdet til partnerleverandørene var preget av gjensidig avhengighet. På den ene siden var Askeladden en attraktiv kunde ved at de var en volumprodusent sammenlignet med andre norske fritidsbåtprodusenter, i tillegg til at det var en kjent fritidsbåtprodusent på det norske markedet. Basert på Askeladdens strategiske satsing var det sannsynlig at mange av selskapets nøkkelleverandører fortsatt kunne tilby produkter til de dyrere båtene. Med tanke på den avanserte teknologien som blant annet Commuterserien brukte, måtte trolig Askeladden knytte relasjoner til nye leverandører. Ved å måtte knytte seg til nye leverandører kunne ikke selskapet i like stor grad nyte godt av stordriftsfordeler hos de eksisterende leverandørene. Som en konsekvens fikk selskapet sannsynligvis økte kostnader, men det kan ikke sees på som en direkte årsak til at selskapet gikk konkurs.

Verdifull

Et veletablert nettverk til leverandører var en sentral ressurs for Askeladden, ettersom dette kunne karakteriseres av tillitsforhold som bygges opp over tid.

Relasjonene Askeladden hadde med leverandører var derfor i stor grad en verdifull ressurs for selskapet.

Sjelden

Relasjoner kan ikke betegnes som en sjelden ressurs tatt i betraktning av at dette er noe alle båtprodusenter har. Askeladden kunne på den andre siden ha opparbeidet et sterkere nettverk sammenlignet med andre, tatt i betraktning av at de besatt et veletablert og kjent merkenavn, som kunne føre til at leverandører hadde et ønske om identifisere seg med Askeladden.

Imiterbar

Som båtprodusent må man skape tillit begge veier i selskapets verdikjede. På lang sikt var dette noe som kunne imiteres av konkurrenter, men ut i fra et kortere tidsperspektiv var det vanskelig for konkurrenter å kopiere, på bakgrunn av at det kunne være en langvarig prosess.

Organisering

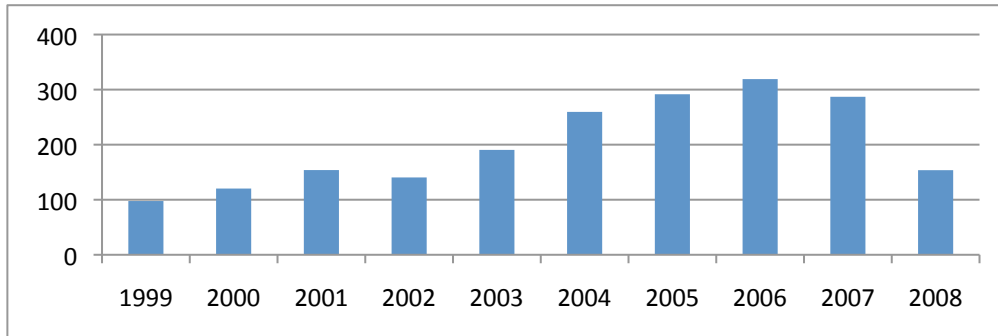
For at kravet om organisering skal oppfylles måtte relasjonene bli utnyttet av selskapet. For å opprettholde gode relasjoner var partnerleverandørene med i et produktutviklingsnettverk sammen med Askeladden. Som følge av Askeladdens satsing er det sannsynlig at dette ikke hadde noen betydelig effekt på selskapets forhold til leverandørene, og at det derfor ikke kan sees på som en årsak til selskapets konkurs.

5.2.6 Finansielle ressurser

Ved å studere selskapets årsregnskap kan man se nærmere på den historiske utviklingen i driften og selskapets finansielle ressursgrunnlag, for å finne faktorer som kan ha bidratt til at selskapet havnet i en vanskelig situasjon og gikk konkurs. Som følge av at selskapet gikk konkurs i slutten av 2008, går selskapets regnskap for dette året frem til 30. September 2008. For det aktuelle året har regnskapet fremkommet av boretvisors innberetning (Levin, 2009). Ut i fra de foregående årene før de gikk konkurs har Askeladden kunnet vise til sterke resultater. 2006 stod for selskapets beste omsetning på årsbasis, med 319 millioner kroner. De to følgende

årene gikk omsetningen ned, og i 2008 ble den halvert sammenlignet med toppåret 2006.

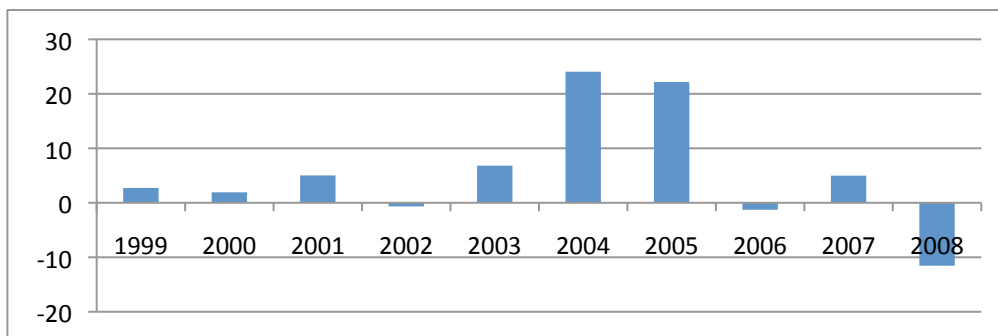
Figur 5.5 Selskapets omsetning 1999-30.09.2008. Tall i millioner



Kilde: Proff Forvalt (2010) og Borevisors innberetning (Levin, 2009)

Askeladden oppnådde svært gode resultater i årene 2004 og 2005, som illustreres i figur 5.6. I regnskapet for 2008 endte årsresultatet med et tap i overkant av 11 millioner (Levin, 2009). Overgangen fra gullår til kriseår var med andre ord kort, som det fremkommer av figuren nedenfor.

Figur 5.6 Selskapets årsresultat 1999-30.09.2008. Tall i millioner



Kilde: Proff Forvalt (2010) og borevisors innberetning (Levin, 2009)

Soliditet og likviditet anvendes for å vurdere risikoen forbundet med driften av en virksomhet. Soliditet fokuserer på hvordan eiendeler er finansiert, og har et mer langsiktig tidsperspektiv sammenlignet med likviditet, hvor selskapets evne til å betale sine forpliktelser blir evaluert (Tellefsen & Langli, 1999, s. 576). Disse nøkkeltallene vil følgelig bli presentert.

5.2.6.1 Soliditet

Soliditet er en indikasjon på evnen til å bære et eventuelt tap i en virksomhet, og man studerer størrelsen på selskapets egenkapital sammenlignet med totalkapitalen. For å vurdere soliditet kan selskapets egenkapitalprosent og gjeldsgrad undersøkes. Som det fremgår i tabell 5.2 illustreres selskapets egenkapitalprosent i perioden 2000 til 2008, og dette nøkkeltallet indikerer hvor stor andel av selskapets eiendeler som var finansiert med egne midler (Kristoffersen, 2002, s. 424).

Tabell 5.1 Egenkapitalprosent. Tall i millioner

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Egenkapital	16,5	18,1	17,4	17,8	41,9	54,8	53,5	60,9	49,3
/ Totalkapital	83,7	98,6	108,8	122,7	152,3	244,3	330,6	243,9	212,9
=Egenkapitalprosent	19,3	18,4	16,0	14,5	27,5	22,4	16,2	24,9	23,2

Kilde: Proff Forvalt (2010) og Borevisors Innberetning (Levin, 2009)

Egenkapitalprosenten til selskapet varierte mellom 14,5 og 24,9% i denne perioden. Det er ikke mulig å stille et generelt krav til dette nøkkeltallet (Boye, Heskestad, & Holm, 2004, s. 470) som tilsier at dette er for lavt. Tatt i betraktning av at fritidsbåtbransjen er preget av store svingninger, som følge av at den er konjunkturfølsom, kan den betraktes som risikofylt og preget av usikkerhet. Med et gjennomsnitt på ca 20% i perioden 2000 til 2008, var dette en relativt lav egenkapitalprosent, og Askeladden var avhengig av gode prestasjoner som følge av høye finanskostnader, noe som medførte økt sårbarhet. Det kan derfor konkluderes med at selskapets egenkapitalprosent var for lav når risikoen knyttet til bransjen ble tatt til hensyn.

En virksomhets gjeldsgrad uttrykker forholdet mellom gjeld og egenkapital. Nøkkeltallet forteller derfor hvor mange kroner gjeld det er per egenkapitalkrone, og en lav gjeldsgrad gjenspeiler høy soliditet. Et selskap med lite gjeld har mindre krav

til kontantinntjening, som bidrar til at risikoen for å bli slått konkurs reduseres (Kristoffersen, 2002, s. 424).

Tabell 5.2 Gjeldsgrad i perioden 2000 til 2008. Tall i millioner

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Gjeld	67,5	80,5	91,4	104,9	110,5	189,5	277,1	183,1	163,6
/ Egenkapital	16,1	18,1	17,4	17,8	41,9	54,8	53,5	60,9	49,3
=Gjeldsgrad	4,2	4,4	5,2	5,9	2,6	3,5	5,2	3,0	3,3

Kilde: Proff Forvalt (2010) og Borevisors Innberetning (Levin, 2009)

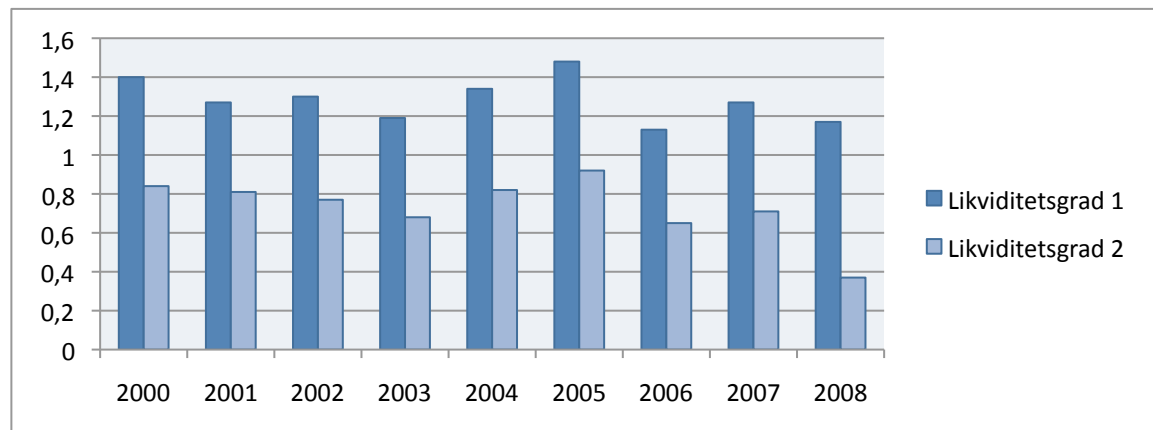
I perioden 2004 til 2008 varierte gjeldsgraden mellom 2,6 og 3,5 med unntak av 2006 hvor den var 5,2. Årsaken til den høye gjeldsgraden i 2006 var selskapets økning i gjeld med nesten 80 millioner på ett år som følge av de offensive investeringene i produksjonsanlegget på Hagavik (Levin, 2009).

5.2.6.2 Likviditet

Likviditet sier noe om evnen til å innfri sine forpliktelser etter hvert som de forfaller til betaling. Likviditetsgrad 1 og 2 er de vanligste forholdstallene som benyttes for dette formålet, hvor selskapets omløpsmidler blir sammenlignet med kortsiktig gjeld (Boye et al., 2004, s. 467-468). I følge Kristoffersen (2002) har det historisk vært vanlig å sette krav til at likviditetsgrad 1 bør være større enn 2, mens likviditetsgrad 1 bør være større enn 1. I praksis har dette vist seg å være vanskelig å oppnå (Kristoffersen, 2002, s. 429). Som det fremkommer av figur 5.8, har Henrik J. Askviks Sønner AS gjennom hele perioden hatt en likviditetsgrad 1 på mellom 1,13 og 1,48, mens likviditetsgrad 2 varierte mellom 0,37 og 0,92 (Levin, 2009; Proff Forvalt, 2010). Likviditetsgrad 2 tar utgangspunkt i et kortere tidsperspektiv enn likviditetsgrad 1, og varelageret anses dermed ikke som likvid på kort sikt. I 2008 var likviditetsgrad 2 betydelig redusert sammenlignet med de foregående årene, noe

som må sees i sammenheng med den store nedgangen i etterspørselen etter fritidsbåter, som førte til en økning i varelageret. Dette bidro til at det ble vanskeligere for selskapet å frigjøre kapital.

Figur 5.7 Likviditetsgrad 1 og 2 i perioden 2000 til 2008.



Kilde: Proff Forvalt (2010) og Borevisors Innberetning (Levin, 2009)

Som det fremkommer av figur 5.7 hadde selskapet en tendens til synkende likviditet i perioden 2005 til 2008, noe som medførte økt risiko ved at det ble vanskeligere å innfri sine forpliktelser. Basert på rammeverket VRIO kan selskapets finansielle ressurser bli evaluert ut i fra de fire kravene verdifull, sjelden, imiterbar og organisering.

Verdifull

Tilgang på finansiell kapital var en verdifull ressurs for Askeladden. Selskapet kunne samtidig bli betegnet av å ha hatt en svak soliditet i perioden 2000 til 2008, i form av at selskapets kapitalstruktur var preget av en høy gjeldsandel. Ved at store deler av selskapets eiendeler var finansiert med gjeld bidro dette til at selskapet stod overfor større økonomiske utfordringer gjennom finanskrisen, sammenlignet med en situasjon med høyere andel egenkapital. Tatt i betraktning av at både gjeldsgrad og soliditet hadde utviklet seg i positiv retning de siste årene før selskapets konkurs, tilsier dette at de finansielt sett stod bedre rustet til å møte nedgangskonjunkturen i 2008, sammenlignet med de forutgående årene. Som følge av at bankene ble mer

tilbakeholdne med å låne ut penger, mistet Askeladden verdifull tilgang på lånt kapital, noe som bidro til at den finansielle situasjonen ble ytterligere forverret.

Sjelden

Med tanke på hvorvidt finansielle ressurser kan betegnes som sjeldne, er dette noe de fleste foretak har i form av egenkapital eller har tilgang til i form av gjeld. Dermed kunne ikke dette kravet oppfylles i Askeladdens situasjon.

Imiterbar

Finansiell kapital karakteriseres av å være noe alle virksomheter har. Denne ressursen kan derfor ikke betegnes som å være vanskelig for konkurrenter å kopiere.

Organisering

Selskapet hadde som nevnt en relativt høy gjeldsgrad, og dette var i hovedsak på grunn av de store og offensive investeringene som selskapet gjennomførte årene før 2008. På tross av relativt høy gjeld kan selskapets kapital karakteriseres av å ha vært godt utnyttet, i form av et innovativt og moderne produksjonsanlegg som bidro til effektiv produksjon. Som følge av at investeringen ble finansiert med kortsiktig gjeld fikk selskapet betydelig økte finanskostnader som forfalt på relativt kort sikt, og finanskostnadene ble større enn det selskapet maktet å betjene.

5.2.7 Oppsummering av ressurser

Analysen av Askeladdens ressurser kan oppsummeres i tabell 5.3, som illustrerer i hvilken grad de ulike ressursene oppfylte kravene til VRIO i forbindelse med selskapets strategiske satsing.

Tabell 5.3 Oppsummering av VRIO analyse

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Kostbar å imitere	Utnyttet av organisasjonen	Prestasjon
Merkenavn	Ja	Ja	Ja	Ja	Over normalt
Humankapital	Ja	Nei	Ja	Nei/Ja	Normalt
Relasjoner	Ja	Nei	Ja	Ja	Over normalt
Finans	Ja	Nei	Nei	Ja	Normalt
Identitet	Ja	Nei	Nei	Nei	Normalt

På grunnlag av analysen kan det ikke sies at det var en enkelt ressurs som kunne betegnes som hovedårsaken til at selskapet gikk konkurs. Det var flere ressurser som ikke var utnyttet like godt som før den strategiske satsingen, og som dermed bidro til å redusere selskapets konkurransefortrinn. Blant de mest sentrale årsakene til at selskapet gikk konkurs ut i fra et ressursperspektiv er trolig at den strategiske satsingen var for distansert fra selskapets kjernekompetanse. De ansattes kompetanse lokalt kunne ikke benyttes til dette formålet, og det var også sannsynlig at de ansatte ikke identifiserte seg med de luksuspregede båtene, ettersom disse ikke ble produsert på Hagavik. Selskapets finansielle situasjon med en kapitalstruktur som var preget av en høy gjeldsandel førte til at faste kostnader ble høye, og da omsetningen nærmest stoppet opp våren 2008, klarte ikke Askeladden å innfri sine forpliktelser.

5.3 Strategisk fleksibilitet

I en ressursbasert analyse av årsaker til at Askeladden gikk konkurs, er det naturlig å vurdere hvilke ressurser det kan antas at selskapet ikke besatt da de havnet i den vanskelige situasjonen. Som følge av økende konkurranse og økt usikkerhet, betraktes organisasjoners evne til å respondere til endringer i omgivelsene som en kritisk suksessfaktor. En virksomhet som karakteriseres av å være fleksibel, og er i bedre stand til å møte endringer i etterspørsel, kan oppnå et fortrinn overfor sine konkurrenter (Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000). Fritidsbåtbransjen er preget

av usikkerhet når det gjelder sykliske svingninger i økonomien, og det er derfor viktig å kunne respondere raskt til endringer i omgivelsene. Det faktum at produksjonen ligger ett år i forkant av salget av båtene er en faktor som reduseres fleksibiliteten til selskapet ved at det i større grad må estimere etterspørselen for den kommende sesongen. Som en konsekvens fikk Askeladden et stort varelager i 2008 på grunn av at produksjonen ikke var nedjustert i stor nok grad, på bakgrunn av at etterspørselen sank betraktelig mer enn bransjen forventet i 2008. Tatt i betraktning av at dette var normalt for alle båtprodusenter, var dette en situasjon som alle stod overfor.

Bruk av ulike former for arbeidskraft kan være en kilde til økt fleksibilitet, og Valverde et al. (2000) refererer i sin artikkel til Atkinson (1984), hvor fleksibel arbeidskraft blir delt inn i ulike kategorier. Funksjonell arbeidskraft defineres som de ansattes evne til å betjene ulike arbeidsoppgaver og funksjoner i ett selskap. Hos Askeladden var de ansattes oppgaver karakterisert av "frihet under ansvar" med rotasjon av oppgaver. De ansatte fikk dermed varierte arbeidsoppgaver, høy involveringsgrad og en bredere plattform for sin kompetanse. Dette var også en fordel for selskapet ved at det bidro til fleksibilitet i produksjonen. De ansatte i selskapet kunne dermed karakteriseres av å ha vært funksjonelt fleksible.

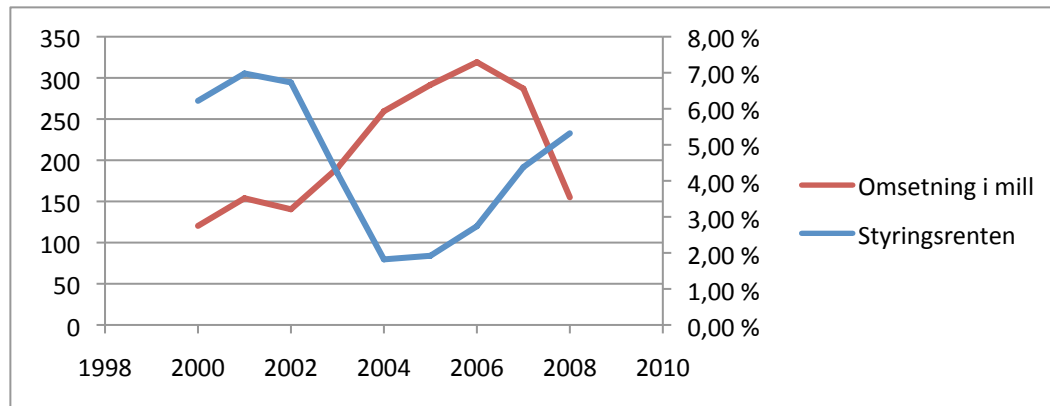
En annen form for fleksibel arbeidskraft er numerisk fleksibilitet, som innebærer at en virksomhet på kort sikt kan justere antall ansatte på basis av etterspørsel og behov (Valverde et al., 2000). I følge daglig leder av selskapet benyttet ikke Askeladden numerisk fleksibilitet, og hele arbeidsstyrken hadde fast ansettelse før selskapet gikk konkurs. Da etterspørselen etter fritidsbåter sank betraktelig i 2008 var det sannsynlig at terskelen var høy for å redusere bemanningen, og selskapet satt med høye lønnskostnader. Sammenlignet med en situasjon hvor deler av staben hadde vært midlertidig arbeidskraft, var ikke selskapet like fleksibelt ved at det ikke hadde mulighet til å justere antall ansatte i like stor grad. Ved å ha ulike former for arbeidskontrakter kunne dette ha bidratt til at selskapet fikk mer kontroll. Hovedårsaken til at selskapet ikke ønsket å benytte denne formen for arbeidskraft, var i følge daglig leder på grunn av foretakets ønske om å opprettholde den høye kompetansen til de ansatte. For å tilpasse arbeidsstaben etter markedets

etterspørsel, og for å øke selskapets fleksibilitet kunne Askeladden knytte sterke relasjoner til arbeidskraft som ble ansett som kritisk for driften og selskapets kjerne, i form av faste ansettelse. De ansatte som hadde arbeidsoppgaver som i større grad var preget av rutinearbeid, kunne ha midlertidige kontrakter. Til selskapets forsvar var trolig det å ha en arbeidsstab av fast ansatte en faktor som opprettholdt en god lagånd og organisasjonskultur. Sannsynligvis ville det vært annerledes dersom det var et klart skille mellom fast ansatte og ansatte som var midlertidig arbeidskraft.

5.4 Risiko knyttet til rentenivå

Avslutningsvis i denne oppgaven vil en annen viktig faktor i tillegg til selskapets ressurser, bli presentert. Forfatter anser det som naturlig å ta med rentenivået i Norge i en vurdering av årsaker til at selskapet gikk konkurs. Askeladden og fritidsbåtbransjen stod overfor høy risiko og usikkerhet i forhold til rentenivået. Dette hadde en indirekte effekt på selskapets omsetning ved at det ble etterspurt færre fritidsbåter, i tillegg til at det hadde en direkte effekt knyttet til selskapets finanskostnader. Styringsrenten var naturligvis ikke den eneste forklaringsfaktoren for selskapets reduserte omsetning i 2008. En regresjonsanalyse som inkluderer mulige forklaringsfaktorer ville gitt et bedre bilde av hva som påvirket omsetningen, men dette blir for omfattende i denne oppgaven. I nedgangskonjunktoren som landet har opplevd var ikke kjøp av båt øverst på prioriteringslisten for norske husholdninger. Det faktum at mange båtkjøp ble finansiert med lån førte til at økt rente kunne bidra til større nøkternhet, og være en påvirkningsfaktor for redusert etterspørsel. Askeladdens produkter kunne ikke betegnes som nødvendighetsvarer, men derimot luksusprodukter. Når lånerenten steg, ble dermed interessen for kjøp av fritidsbåt redusert. Omsetning av Askeladden båter var således påvirket av rentenivået, noe som bidro til økt usikkerhet og risiko for selskapet.

Figur 5.8 Korrelasjon mellom rentenivå og Askeladdens omsetning



Kilde: Norges Bank (2010), Proff Forvalt (2010) og Borevisors Innberetning (Levin, 2009)

Y-aksen på venstre side i figur 5.8 er tall i millioner, som illustrerer Askeladdens omsetning. Y-aksen til høyre illustrerer utviklingen i styringsrenten til Norges Bank. Figuren tydeliggjør konjunkturfølsomheten Askeladden stod overfor ved at selskapets omsetning og styringsrenten til Norges Bank var negativt korrelert i perioden 2000 til 2008.

KAPITTEL 6 - KONKLUSJON

I denne utredningen har det blitt gjennomført en analyse av årsaker til konkurs for produsent av Askeladden fritidsbåter, Henrik J. Askviks Sønner AS. Det har blitt tatt utgangspunkt i selskapets ressurser, og rammen for studien ble basert på følgende problemstilling:

Hvordan kan den spesielt vanskelige situasjonen for Norges største båtprodusent Askeladden forklares?

Selskapet gjennomførte en offensiv investeringsstrategi få år før finanskrisen. Investeringen i anlegg, produktutvikling og driftsutstyr var uavhengig av selskapets prestasjoner, og Askeladden stod overfor økt risiko ved at de i større grad var avhengig av å opprettholde den høye omsetningen i årene som fulgte. Som aktør i en konjunkturfølsom bransje, fikk selskapet finansielle problemer på grunn av høye faste kostnader og reduksjon i etterspørsel etter selskapets båter.

Selskapets kjernekompetanse lå i produksjonen av de mindre båtene i Askeladdens produktspekter, og på Hagavik hadde de alltid vært dyktige på produksjonen av landstedsbåter. Som det fremkommer av analysen kunne ikke selskapets kjernekompetanse benyttes i like stor grad som følge av den strategiske satsingen, ettersom dette var et nytt og ukjent felt for de ansatte. Det kan derfor argumenteres for at selskapets vekststrategi ikke var basert på Askeladdens kjerneområde, som var produksjon av fritidsbåter av mindre størrelse og lavere prisklasse. Den nye strategien til selskapet kunne i tillegg sies å ha brutt med Askeladdens identitet. Ettersom Askeladden hadde lang fartstid innen fritidsbåtbransjen, og over lengre tid fokusert på fritidsbåter av mindre størrelse, var det vanskelig for kundene å endre sitt bilde av en Askeladden båt. Med tanke på at Askeladden er en kjent småbåtprodusent, ville mange trolig ikke assosiere dette båtmerket med luksus og avanserte tekniske løsninger. Det kan derfor tenkes at potensielle kjøpere av

luksusbåter ikke så på Askeladden som et naturlig alternativ, dersom de satt med det samme inntrykket.

På bakgrunn av den ressursbaserte analysen, har forfatter kommet frem til at selskapet hadde flere ressurser med potensial til å legge grunnlag for konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter. Forut for konkursen besatt selskapet et veletablert merkenavn, kompetansesterke og erfarne ansatte, verdifulle relasjoner, samt et moderne og effektivt produksjonsanlegg. Videre fremkom det av analysen at disse ressursene ikke ble utnyttet i like stor grad som tidligere, på bakgrunn av selskapets strategiske satsing på større fritidsbåter. Like viktig som å besitte kritiske ressurser, er det å utnytte potensialet av interaksjonen mellom ressursene man innehar. Til tross for at Askeladden besatt en rekke verdifulle ressurser, ble de ikke anvendt på en måte som bidro til økt konkurransefortrinn. Dette resulterte i at det ikke var samsvar mellom Askeladdens ressurser og den strategiske satsingen, sammenlignet med situasjonen hvor hele produktserien ble produsert på Hagavik.

Askeladdens strategiske valg om å satse på større og mer kostbare fritidsbåter ble tatt få år før finanskrisens utbrudd i Norge. Kombinasjonen av økonomiske nedgangstider og steget over i luksusmarkedet viste seg å bli vanskelig for selskapet. Tidspunktet for valg av strategi kan i ettertid sees på som uheldig, ettersom etterspørselen i fritidsbåtmarkedet fikk en kraftig nedgang. Dette medførte et mentalitetsskifte blant båtkjøperne. Etterspørselen gikk ned og ble forskyvet ved at kjøperne gikk "back to basic", hvor rimeligere båter var i fokus.

Da selskapet gikk konkurs hadde Askeladden mange pågående prosjekter. Selv om de ønsket å være en innovativ bedrift, ble det for stort fokus på de dyre modellene, ved at det ble brukt store ressurser i utviklingen av båtene. Det var stor konkurranse blant produsentene av disse fritidsbåtene, og mange besatt lengre erfaring på dette området enn det Askeladden gjorde. Analysen viser at det i en bransje hvor konkurransen er hard om å kapre kundene, er viktig å fokusere på områder som gir mulighet til å skape konkurransefortrinn overfor konkurrerende produsenter.

Funnene og analysen indikerer med andre ord at Askeladden vil bedre sine forutsetninger for at eventyret vil leve videre i beste velgående, ved å posisjonere seg med en strategi som i større grad fokuserer på kostnadslederskap, samtidig som Askeladden opprettholder et godt renommé med båter av høy kvalitet.

Kritisk vurdering

I analysen av selskapet har det blitt tatt en del forenklete forutsetninger på bakgrunn av vanskeligheter med å samle inn tilstrekkelig og pålitelig datamateriale. Forfatter var tidlig i prosessen klar over at respondentene hadde begrenset tid til disposisjon, og måtte til tider finne alternative kilder som kunne benyttes. Det kan derfor ikke trekkes sikre konklusjoner av oppgavens resultater og anbefalinger.

Med tanke på videre forskning hadde det vært spennende å gjennomføre en undersøkelse av flere fritidsbåtprodusenter. Det kunne da blitt studert nærmere hvordan de ulike båtprodusentene løste utfordringene i tilknytning til finanskrisen, og undersøke om det fantes strategiske faktorer og fellestrekk som bidro til at norske fritidsbåtprodusenter gikk konkurs, eller klarte seg gjennom finanskrisen.

KILDEHENVISNINGER

- Aarrestad, I. L., & Hem, L. (2008). Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (del 1). *Magma*, 11(2).
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Boye, K., Heskestad, T., & Holm, E. (2004). *Kostnads- og inntektsanalyse*. Oslo: Universitetsforl.
- Bull, L. (2009). *Norske båter*. Lastet ned 01.03.2010, fra <http://www.tvbudstikka.no/categories/11/pages/1>.
- Chris, O. R. (2006). Using the VRIO framework in practising firms taking the resource-based view (RBV). *Accountancy Ireland*, 38(3), 42-43.
- Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11(6), 307-316.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105.
- Finansdepartementet. (2009). *Finanskrisen rammer Norge mindre enn andre land* Lastet ned 08.05.10, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/pressemeldinger/2009/finanskrisen-rammer-norge-mindre-enn-and.html?id=561745>.
- Finansnæringens fellesorganisasjon. (2010). *Premie- markedsstatistikk* Lastet ned 08.05.10, fra <http://www.fnh.no/no/Hoved/Statistikk/skadeforsikring/>.
- Ghuri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gurău, C. (2007). Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective. *Marketing Review*, 7(4), 369-383.
- Hair, J. F. (2007). *Research methods for business*. Chichester: Wiley.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356.
- Henrik J. Askviks Sønner AS. (1979). Askeladden Boatprogramme
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2004). *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

- Holden, S. (2009). *Finanskrisen - årsaker og mekanismer* Lastet ned 01.03.2010, fra <http://folk.uio.no/sholden/Norsk/Finanskrise-samfunnsokonom-mai09.pdf>.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1.
- Iversen, B.-E. (2007). Historien om Askeladden: Et ekte eventyr...
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Kristoffersen, T. (2002). *Årsregnskapet: en grunnleggende innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, J. (2009). *Borevisors Innberetning til Nordhordland Tingrett i konkursbo Henrik J. Askviks Sønner AS*. Bergen.
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 6-22.
- Makadok, R. (2001). TOWARD A SYNTHESIS OF THE RESOURCE-BASED AND DYNAMIC-CAPABILITY VIEWS OF RENT CREATION. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387.
- Mellbye, M. J. (2010). Mot smulere farvann *Kapital 5/2010*.
- Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37.
- Münchow, O. V. (2009). *Gjenoppstått fra asken* Lastet ned 21.04.2010, fra <http://www.grunder.no/magasinet/arkiv/grunder-okonomisk-rapport-2009/nr-6/mennesker/gjenoppstatt-fra-asken/>.
- NORBOAT. (2010). Pressemelding 11.03.10: Laveste eksport av fritidsbåter siden 80-tallet, men det er en lysning [Elektroniske versjon]. Lastet ned 20.03.2010.
- Norges Bank. (2010). *Norges Banks styringsrente*. Lastet ned 20.05.2010, fra http://www.norges-bank.no/templates/article_55478.aspx.
- Ogrea, C., Herciu, M., & Belascu, L. (2009). Searching for sustainable competitive advantage-- From tangibles to intangibles. *Journal of US-China Public Administration*, 6(4), 1-9.
- Pedersen, F. (2008). *Banebrytende båt fra Askeladden*. Lastet ned 10.04.2010, fra <http://www.batliv.com/wip4/detail.epl?id=213996&cat=5867>.
- Peteraf, M. A. (1993). THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *Konkurransestrategi*. [Oslo]: TANO.
- Porter, M. E. (1992). *Konkurransefortrinn*. [Oslo]: Tano.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1998). Bedriftens kjernekompetanse. *Magma*, 1(1).
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). TAUTOLOGY IN THE RESOURCE-BASED VIEW AND THE IMPLICATIONS OF EXTERNALLY DETERMINED RESOURCE VALUE: FURTHER COMMENTS. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66.

- Proff Forvalt. (2010). *Firmarapport Henrik J. Askviks Sønner AS*. Lastet ned 01.03.2010, fra http://www.forvalt.no/foretaksindex/companyreport/ShowReport.ashx?report_id=50680.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Samuelsen, B. M., Peretz, A., & Olsen, L. E. (2007). *Merkevareledelse på norsk*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Silberg, P. (2005). *Askeladden klar for nye eventyr*. Lastet ned 07.02.2010, fra <http://www.nssr.no/binary/2736/file>.
- Tellefsen, J. T., & Langli, J. C. (1999). *Årsregnskapet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor Flexibility and Firm Performance. *International Advances in Economic Research*, 6(4), 649.
- Valvik, M. E. (2010, 11.03). *Båtsalget ble halvert i 2009*. Lastet ned 12.03, fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3559132.ece>.
- Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (1998). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Zook, C. (2004). *Beyond the core: expand your market without abandoning your roots*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the core: growth strategy in an era of turbulence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Hjemmesider:

www.asketadden.no

APPENDIX

Intervjuguide

Generelt om selskapet

- Hva var Askeladdens visjon og forretningsidé?
- Hvordan har utviklingen i antall ansatte i selskapet vært?

Ressurser

- Hvilke ressurser mener du var de viktigste for Askeladden?
- Finnes det ressurser du mener var unike for Askeladden, og i tilfelle kan du beskrive disse?

Selskapets strategiske kjerne

- Hvordan vil du definere selskapets strategiske kjerne?
- Hvilke aktiviteter anser du at Askeladden var dyktigere på sammenlignet med konkurrenter?
- Hvordan vil du karakterisere selskapets kjerneverdier?
- Hvordan ble kjernekompetansen i Askeladden opparbeidet og vedlikeholdt?

Ansatte

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet hos Askeladden?
- Hvordan oppfostret dere et høyt engasjement blant de ansatte?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i selskapet?

Merkenavn

- Hva tror du er grunnen til at navnet Askeladden er et merke de fleste nordmenn har kjennskap til?
- Hvordan vil du karakterisere merket Askeladden, og hvordan vil du beskrive merkets utvikling?
- Hvordan tror du omgivelsene oppfattet Askeladden?
- Hva ønsket dere at Askeladden skulle assosieres med?

Relasjoner

- Hvordan karakteriseres forholdet til leverandører?

Konkurranse og eksport

- Hvordan har utviklingen i eksport vært de siste årene?
- Hvilke produsenter anser du som Askeladdens største konkurrenter?
- Hva mener du norske båtprodusenter kan tilby som ikke de utenlandske kan?