

MASTEROPPGAVE

Finanskrisen i fritidsbåtbransjen

- En strategisk analyse av fritidsbåtprodusentene Skipsplast AS og Windy Boats AS

Av

Hilde Brandsvoll

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som en 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

01.06.2011

Universitetet i Agder, Kristiansand
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av siviløkonomstudiet mitt ved Universitetet i Agder, Kristiansand. Oppgaveskrivningen har pågått i et halvt år og tilsvarer tre studiepoeng. Jeg har tatt min fordypning innen finans, men har valgt å bruke deler av foretaksstrategi som mitt tema for oppgaven. Å skrive masteroppgaven har vært meget interessant og lærerikt, samtidig som det har gitt meg nye utfordringer og innsikt i en bransje jeg ikke visste så mye om fra før av.

Det er flere personer jeg ønsker å takke i forbindelse med min oppgaveskrivning. Først ønsker jeg å takke min veileder, Professor Harald Knudsen, for en engasjert oppfølging gjennom hele prosessen, gode innspill til oppgaven og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke markedsansvarlig i henholdsvis Skibsplast AS og Windy Boats AS for tiden de satte av for å bli intervjuet. Jeg vil også takke min fantastiske familie som har gitt meg god støtte og oppmuntring i denne tiden. Til slutt vil jeg takke gode venner for en flott studietid.

Kristiansand, 1. juni 2011

Hilde Brandsvoll

Sammendrag

Målet mitt med denne oppgaven var å analysere mulige årsaker til hvorfor Skibspplast AS og Windy Boats AS kom seg bedre gjennom finanskrisen enn hva andre fritidsbåtprodusenter gjorde. Det er blitt gjennomført en strategisk analyse av fritidsbåtprodusentene Skibspplast AS og Windy Boats AS. Basert på ressursbasert teori og ved å bruke rammeverket VRIO har fire av bedriftenes ressurser blitt identifisert. Ved å bruke rammeverkets kriterier ble det vurdert om ressursene bedriftene besitter kan bli sett på som verdifulle, sjeldne, imiterbare og om de var organisert på en slik måte at ressursenes potensial ble utnyttet optimalt av bedriftene. Dette ble gjort for å vurdere om ressursene dannet et grunnlag for konkurransefortrinn ovenfor konkurrenter i bransjen. I den eksterne analysen vil bedriftenes strategiske posisjonering bli analysert.

Undersøkelsen som er blitt utført er basert på to kvalitative casestudier ved bruk av historiske data fra bedriftene Skibspplast AS og Windy Boats AS. Videre ønsker jeg å undersøke i hvilken grad bedriftenes ressurser og strategiske posisjonering i markedet kan ses i sammenheng med bedriftenes overlevelse gjennom en nedgangstid hvor flere båtprodusenter gikk konkurs.

Skibspplast AS og Windy AS innehar flere av de samme ressursene selv om bedriftene har ulik strategisk satsing på forskjellige markeder. Analysen viser at begge bedriftene innehar verdifulle finansielle-, menneskelige- og organisatoriske ressurser for å håndtere finanskrisen. Det var ikke en enkelt årsak til at bedriftene klarte seg gjennom finanskrisen. Hovedårsakene kan oppsummeres ved at bedriftene hadde en god økonomi med en oppspart buffer, kompetansesterke ansatte og et godt omdømme.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1 - INNLEDNING	1
1.1 Kapitlets innhold.....	1
1.1.1 Valg av tema	1
1.1.2 Finanskrisen.....	1
1.1.3 Forløpet til finanskrisen internasjonalt.....	2
1.1.4 Den internasjonale finanskrisens innvirkning på norsk økonomi.....	2
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Metodisk tilnærming.....	5
1.4 Oppgavens oppbygging.....	5
KAPITTEL 2 – PRESTASJON AV CASEBEDRIFTENE	6
2.1 Kapitlets innhold.....	6
2.2 Skibspilast.....	6
2.2.1 Historie.....	6
2.2.2 Organisasjon og ledelse i Skibspilast	10
2.2.3 Forretningsidé.....	11
2.3 Windy	11
2.3.1 Historie.....	11
2.3.2 Organisasjon og ledelse i Windy.....	14
2.3.3 Forretningsidé.....	15
2.4 Finanskrisens innvirkning på båtbransjen	16
KAPITTEL 3 – TEORI	18
3.1 Kapitlets innhold.....	18
3.2 Intern – VRIO	18
3.2.1 Ressursbasert teori.....	18
3.2.2 VRIO- Analyse av ressurser	19
3.2.3 Konkurransefortrinn.....	22
3.2.4 Generiske strategier	24
3.3 Ekstern strategisk posisjonering	27
3.3.1 Konkurransekrefter	28
3.3.2 Markedssegmentering	29
3.3.3 Verdikjeden	31
3.3.4 Forsyningskjedeledelse (SCM).....	32
3.3.5 Distribusjonskanaler.....	34

3.4 Kontekst - finanskrisen og kontekst - emergens	35
3.4.1 Kontekst - finanskrisen	35
3.4.2 Kontekst - emergens	36
3.5 Krisehåndtering	38
3.5.1 Krise og krisehåndtering	38
3.5.2 Seks steg til en bedre kriseledelse	39
KAPITTEL 4 – METODE	42
4.1 Valg av undersøkelsesdesign	42
4.2 Forskningsdesign	42
4.3 Forskningsmetode	43
4.4 Vurdering av metodebruk	44
4.5 Datainnsamling	45
4.5.1 Innsamling av primærdata	45
4.5.2 Innsamling av sekundærdata	46
KAPITTEL 5 - ANALYSE	47
5.1 Kapitlets innhold	47
5.2 Analyse av ressursene til Skibspplast og Windy	47
5.2.1 Finansielle ressurser	48
5.2.2 Fysiske ressurser	56
5.2.3 Menneskelige ressurser	59
5.2.4 Organisatoriske ressurser	64
5.3 Oppsummering av ressurser	69
5.4 Ekstern analyse: Porters 5 konkurransekrefter	70
5.4.1 Dagens konkurrenter - konkurranseintensitet	70
5.4.2 Trussel fra nye inntrengere	72
5.4.3 Substitutter	73
5.4.4 Kundens forhandlingsposisjon	74
5.4.5 Leverandørens forhandlingsposisjon	75
5.5 Oppsummering av Porters konkurransekrefter	76
5.6 Sammenligning mellom ressurs-analysen og Porters fem konkurransekrefter	77
KAPITTEL 6 - KONKLUSJON	80
KILDEHENVISNING	84
APPENDIX	87
Intervjuguide	87

Figur- og tabelloversikt

Figur 1.1 Teoriens fire hovedkategorier.....	4
Figur 2.1 Geografisk inndeling av omsetningen til Skibspplast.....	9
Figur 2.2 Eierstruktur i Skibspplast AS.....	10
Figur 2.3 Geografisk inndeling av omsetningen til Windy.....	14
Figur 2.4 Eierstruktur i Windy.....	15
Figur 2.5 Import og eksport 2000-2009.....	17
Figur 3.1 Røttene til konkurransefortrinn.....	23
Figur 3.2 Michael Porters generiske strategier.....	24
Figur 3.3 Konkurransekrefter.....	28
Figur 3.4 Den generiske verdikjeden.....	31
Figur 3.5 Leddene i en forskyningskjede.....	33
Figur 3.6 Planlagt og emergerende strategi.....	37
Figur 3.7 Teoriens fire hovedkategorier.....	41
Figur 5.1 Ressurser.....	48
Figur 5.2 Driftsinntekter til Skibspplast i perioden 2006-2010.....	49
Figur 5.3 Driftsinntekter til Windy i perioden 2005-2009.....	50
Figur 5.4 Årsresultat til Skibspplast i perioden 2006-2010.....	50
Figur 5.5 Årsresultat til Windy i perioden 2005-2009.....	51
Tabell 3.1 Rammeverket VRIO.....	22
Tabell 5.1 Egenkapitalprosenten til Skibspplast (tall i millioner).....	52
Tabell 5.2 Egenkapitalprosenten til Windy (tall i millioner).....	52
Tabell 5.3 Gjeldsgrad til Skibspplast (tall i millioner).....	53
Tabell 5.4 Gjeldsgrad til Windy (tall i millioner).....	53
Tabell 5.5 Oppsummering av VRIO analyse for Skibspplast og Windy.....	69

Bildeoversikt

Bilde 2.1 Seamaster Daycruiser 16,5 DC.....	7
Bilde 2.2 Skibspplast 600 D.....	8
Bilde 2.3 Windy 24 Cabin-cruiser.....	12
Bilde 2.4 Windy 58 Zepyros.....	13

KAPITTEL 1 - INNLEDNING

1.1 Kapittelets innhold

I dette kapittelet vil valg av tema bli presentert, samt finanskrisens hendelsesforløp internasjonalt og nasjonalt. Deretter vil oppgavens problemstilling bli presentert. Avslutningsvis vil oppgavens metodiske tilnærming og oppbyggingen videre i oppgaven bli presentert.

1.1.1 Valg av tema

Bakgrunnen for valg av tema er interessen for strategifag, samt ønsket om å finne ut hvordan finanskrisen har påvirket båtbransjen, en bransje som ble sterkt presset under finanskrisen. Jeg ønsker å få en bredere kunnskap om hvordan dette markedet, som er under stadig konkurranse, benytter seg av ulike strategier for å overleve en økonomisk nedgangsperiode. Valget av båtprodusenter falt på Skibspplast AS og Windy Boats AS (fra nå av Skibspplast og Windy). De to båtprodusentene har noen ulikheter ved at de konkurrerer på forskjellige markeder. Jeg vil dermed finne ut hvordan finanskrisen har hatt innvirkning på de to bedriftene og om de har benyttet seg av forskjellige strategier for håndtering av finanskrisen.

1.1.2 Finanskrisen

En finanskriser skyldes et samspill av flere faktorer. Lave renter, høy økonomisk vekst og ubalanser i verdenshandelen har gitt en sterk økning i kredittgivingen og rask vekst i boligprisene. Ved hjelp av innovasjonsaktivitet og sterk profittvilje har finansmarkedene ekspandert kraftig uten at det er blitt tatt tilstrekkelig hensyn til den risikoen dette har innebært. Det har vært en mangelfull regulering av finansmarkedene ved at store deler av finansmarkedene har stått utenfor tilsyn og kapitalkrav (Holden, 2009). Finanskriser har eksistert i århundrer, men det finnes likevel ikke noen allment akseptert definisjon på hva en finanskriser er (NOU, 2011).

1.1.3 Forløpet til finanskrisen internasjonalt

Den internasjonale finanskrisen hadde sitt utspring i USA. Avtakende boligpriser i USA gjorde at det ble en økende mislighold for boliglån. Misligholdet økte særlig raskt på såkalte subprimelån, lån der låntakeren ikke oppfyller ordinære lånekriterier. Etter hvert som boligprisene falt, og frykten for fortsatt boligprisfall økte, ble det klart at tapene på subprimelånene ville bli svært store (NOU, 2011). Disse subprimelånene ble gitt til kundene med forventning om at boligprisene ville vokse i fremtiden. Slike subprimelån hadde lave renter og avdragsfrihet. Utviklingen førte til en oppblåsing av balansene i finansinstitusjonene. Dette førte til at aksje og boligmarkedet i USA ble overopphøyet som følge av subprimelån og lav rente, da investeringer i disse markedene var lånefinansiert for mange (StatistiskSentralbyrå, 2009).

Den internasjonale krisen var et faktum i september 2008. De fallende boligprisene i USA hadde etter hvert påført bankene store tap. Aksjeprisene og råvareprisene rundt om i verden stupte høsten 2008. Flere sentralbanker i ulike deler av verden satt ned renten betydelig og kapitalmarkedene ble kraftig rammet. Den store mistilliten i finansmarkedet medførte at pengemarkedsrentene ble rekordhøye i forhold til styringsrenten. Næringslivet sammen med husholdningene fikk problemer med å skaffe seg penger til nye investeringer og daglig drift (StatistiskSentralbyrå, 2009).

Det var ikke en enkelt årsak til den internasjonale finanskrisen som oppsto. Det var en rekke årsaker som hver for seg var alvorlige nok, men alene var de ikke i stand til å forårsake finanskrisen. De gode tidene, innovasjon og en stor optimisme førte til en undervurdering av risiko, oppblåste formuepriser og kraftig gjeldsoppbygging i mange land (NOU, 2011).

1.1.4 Den internasjonale finanskrisens innvirkning på norsk økonomi

Utviklingen i den internasjonale økonomien med påfølgende finanskriser, har fått betydning for den norske økonomien. Norge er blant landene som har klart seg best gjennom den internasjonale finanskrisen, ved en blanding av flaks, dyktighet og forsiktighet. Svikten som kom i de internasjonale finansmarkedene utover høsten 2008 førte likevel til akutte likviditetsutfordringer for norske banker. Det ble derfor iverksatt omfattende tiltak fra myndighetene. Eichengreen og Porter (1987) definerer en

finanskrise som en kraftig uro i finansmarkedene, typisk forbundet med sterkt fallende aktivapriser som sprer seg gjennom det finansielle systemet, forstyrrer markedets funksjonsevne og gir betydelige utslag i aktivitet og sysselsetting (NOU, 2011).

Den finansielle uroen som spredde seg til finansinstitusjoner i Norge, kom som en smitteeffekt. Undersøkelser viser at norske banker ikke har vært direkte utsatt for tap som er knyttet til det amerikanske subprimemarkedet (Gjedrem, 2007). Virkningene av finanskrisen for aktiviteten i norske husholdninger og bedrifter kommer i hovedsak gjennom fire kanaler: rente- og kredittkanalen, forventningskanalen, formueskanalen og eksportkanalen.

Rente- og kredittkanalen: Aktiviteten i norsk økonomi påvirkes gjennom rente- og kredittkanalen ved at finansieringskostnaden har steget mer enn utviklingen i styringsrenten skulle tilsi. Dette bidrar til lavere disponibel inntekt for husholdningene og lavere etterspørsel etter investeringsvarer både fra bedrifter og husholdningene. Bankene stilte strengere krav når det gjalt sikkerhet og betalingsevne, og muligheten til å ta opp nye lån var begrenset. Dette påvirket både boliginvesteringer og foretaksinvesteringer. **Forventningskanalen:** Forventninger om en svakere utvikling i økonomien og økt arbeidsledighet førte til at husholdningene ønsket å redusere gjelden eller å bygge opp finansielle buffere. Dette kunne bidra til å gi dem en økning i sparing og et lavere konsum. Den økte usikkerheten med tanke på utviklingen fremover, gjorde at husholdninger eller bedrifter valgte å utsette eller avlyse investeringsbeslutninger. **Formuekanalen:** Fall i boligpriser og aksjeverdier bidro til reduserte verdier på den private formuen. Dette kunne føre til at det blir vanskeligere å få lån i bankene, noe som reduserte både konsum og realinvesteringer. På grunn av lavere aksjekurser og høyere usikkerhet i aksjemarkedet kunne det også bli vanskelig for bedriftene å skaffe seg ny egenkapital. **Eksportkanalen:** Når finanskrisen rammet handelspartnere, førte dette til at etterspørselen fra utlandet etter norske varer ble redusert. Lavere priser på verdensmarkedet gav lavere lønnsomhet og lavere investeringer i norske bedrifter. Finanskrisen har gjennom disse fire kanalene påvirket konjunkturer, kredittmarkedet, boligmarkedet og aksjemarkedet i Norge (Gjedrem, 2008).

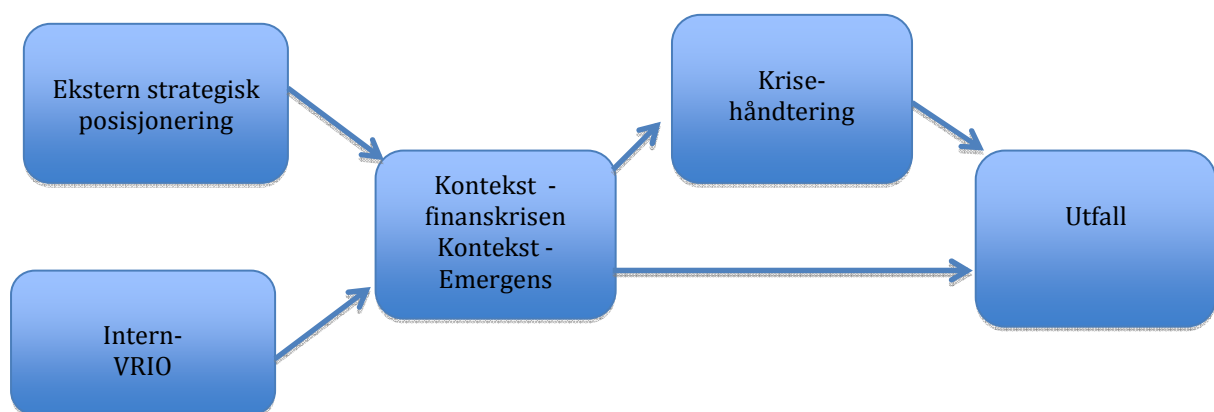
1.2 Problemstilling

Denne oppgaven omhandler produsentene av fritidsbåtene Skibspplast og Windy. Jeg har valgt å legge hovedfokuset på Michael Porters fem konkurransekrefter for å utføre en ekstern analyse av bedriftene med hensyn på hvordan de har posisjonert seg i markedet de opererer i. Det vil også bli tatt med teori om markedssegmenter, verdikjeden og forsyningskjeden i denne analysen da dette er relevante momenter i denne eksterne analysen. Ved bruk av ressursbasert teori og de generiske strategiene av Michael Porter vil det bli utført en VRIO-analyse. Dette blir gjort for å se om ressursene til bedriftene er anvendt på en slik måte at de hjalp Skibspplast og Windy å komme seg gjennom finanskrisen. Ved å bruke teori og to konkrete case er formålet med denne oppgaven å besvare forskningsspørsmålet:

Hva har gjort at Skibspplast AS og Windy Boats AS har klart seg gjennom finanskrisen mens andre fritidsbåtprodusenter ikke gjorde det?

I analysen vil det bli tatt utgangspunkt i teoriens fire hovedkategorier; ekstern strategisk posisjonering, intern - VRIO, kontekst - finanskrisen og kontekst - emergens, og krisehåndtering som illustrert i figur 1.1.

Figur 1.1 Teoriens fire hovedkategorier



1.3 Metodisk tilnærming

Datainnsamlingen vil være basert på en kvalitativ undersøkelse for å kartlegge bedriftene Skibsplass og Windy. Datainnsamlingens primærkilder tar utgangspunkt i et dybdeintervju med markedssjefene Arne Skibsrud og Morten Haakstad i henholdsvis Skibsplass og Windy. Tilgangen til brosjyrer, bransjemagasiner og bøker legger grunnlaget for sekundærkilder og gjør at problemstillingen blir sett på fra et mer objektivt perspektiv. Den innsamlede dataen vil bli satt opp mot et teoretisk rammeverk som danner grunnlaget for analysen som er blitt utført i kapittel 5.

1.4 Oppgavens oppbygging

I første kapittel av denne oppgaven blir det gitt en kort beskrivelse av oppgavens tema, utviklingen av finanskrisen internasjonalt og nasjonalt, i tillegg til en presentasjon av oppgavens problemstilling. Kapittel to gir en presentasjon av historien til oppgavens undersøkte bedrifter, Skibsplass og Windy, samt utviklingen i fritidsbåtbransjen. I kapittel tre vil oppgavens teoretiske rammeverk bli presentert. Dette rammeverket er blitt delt inn i fire hovedkategorier; Ekstern strategisk posisjonering, intern - VRIO, kontekst - finanskrisen og kontekst - emergens, og krisehåndtering, hvor hver av dem har underteorier som hører til kategorien. I kapittel fire vil den metodiske tilnærmingen bli presentert. Ulike valg blir her beskrevet, som forskningsdesign, datainnsamlingsprosessen og en vurdering av metoden som er brukt. Kapittel fem utgjør analyse - og drøftingsdelen av selve oppgaven. Det blir her gjort en ekstern analyse og en intern analyse. Dette blir gjort for å se om bedriftenes posisjonering i markedet eller bedriftenes ressurser kan anses som årsaker til Skibsplass og Windy sin overlevelse gjennom finanskrisen. I det avsluttende kapitlet, kapittel seks, vil oppgavens konklusjon bli presentert.

KAPITTEL 2 – PRESTASJON AV CASEBEDRIFTENE

2.1 Kapitlets innhold

I dette kapitlet følger en prestasjon av de to bedriftene som skal undersøkes, Skibspplast og Windy. Avslutningsvis vil finanskrisens påvirkning på båtbransjen bli presentert.

2.2 Skibspplast

I dette avsnittet vil Skibspplast sin historie, fra de ble etablert og frem til i dag, bli presentert. Det vil også bli gitt en oversikt over hvordan organisasjonen og ledelsen i bedriften fungerer. Til slutt vil bedriftens forretningsidé bli presentert.



2.2.1 Historie

Bedriftens historie går tilbake til midten av 1900 - tallet da Roald Skibsrud bestemte seg for å lage sin første båt i farens, Arne Skibsrud, snekkerverksted. Skibspplastbedriften er en forlengelse av Skibsruds Trewarefabrikk- og Snekkerverksted. Skibspplast er en produsent av fritidsbåter i mellomstørrelsen. Bedriften har blitt Norges eldste plastbåtprodusent i sin kategori som en følge av stødig kurs gjennom 50 år. Båtprodusenten ligger på Evje, et tettsted syd i Norge, seksti kilometer nord for Kristiansand. Bedriften eies og drives av grunnleggeren Roald Skibsrud og hans to sønner; Arne og Rune.

Den første hurtiggående plastbåten ble sjøsatt på Evje i oktober 1957. Forretningsideen var vellykket og den tradisjonsrike familiebedriften har blitt videreført gjennom tre generasjoner. Skibspplast har alltid hatt fokus på å lage båter som er folkelige, praktiske, solide og elegante. Det har vært stor vektlegging på volumytelse, for å utnytte båtenes potensiale til det maksimale, og den karakteristiske baugknekken, som i de senere år er

blitt videreutviklet.

Skibsplast har hatt en klar strategi om å lage kvalitetsbåter i mellomklassen helt siden de ble etablert i 1957. Båtene ble svært populære, noe som resulterte i at familiebedriften ble kjent utover i Europa allerede på tidlig 1960-tallet. Med en arbeidsstab på 13 personer produserte de nær 300 båter i året. I 1967 hadde de fem forskjellige båttyper i produksjon, med en spredning på 11 til 18 fot. To tredjedeler av produksjonen de hadde ble eksportert til utlandet og de som mottok var Sverige og Holland. Skibsplast var nå kjent for deres klassisk-moderne stil og praktiske løsninger. Bilde 2.1 viser en av modellene til Skibsplast fra bedriftens båtprogram i 1965. Seamaster daycruiser blir beskrevet som en moderne og sportslig familiebåt.

Bilde 2.1 Seamaster Daycruiser 16,5 DC



Kilde: (Storeng, 2007)

Skibsplast ble rammet av en kraftig og helt ødeleggende brann i 1964. Trevarefabrikken og plastverkstedet ble totalskadd og familiebedriften måtte starte på nytt. Far og sønn Skibsrud kjøpte ti mål tomt for å bygge opp produksjonshallen igjen. Til tross for redusert drift ble ikke båtproduksjonen lammet over lengre tid. Det viste seg raskt at kundene ikke hadde glemt Skibsplast og den nye virksomheten ble en ny giv for bedriften.

I 1974 var oljekrisen et faktum og Skibsplast var nødt til å tilpasse seg en ny tid. Fordelen for en forholdsvis liten bedrift er omstillingsevnen. Når forholdene endrer seg

har de muligheten til å legge om produksjonen og lage noe nytt. I 1988 kom det en nedgangperiode også kalt for jappetiden som gjorde at hele Norge fikk en økonomisk smell. Denne nedgangen varte helt til 1993 og førte til store nedbemanninger i familiebedriften. Som et resultat av jappetiden utviklet Skibsplast en ny båttype, Skibsplast 600 D, som var en diesel halvplaner med fast aksel. Den kombinerer gode fartsegenskaper med fornuftig driftsøkonomi. Med sentermontert dieselmotor, selvlensende dørk og rommelig cabin var båten ideell både for turbruk og fiske. Den nye båttypen var med på å gi Skibsplast en driftsrimelig fritidsbåt i harde tider.

Bilde 2.2 Skibsplast 600 D



Kilde: (Storeng, 2007)

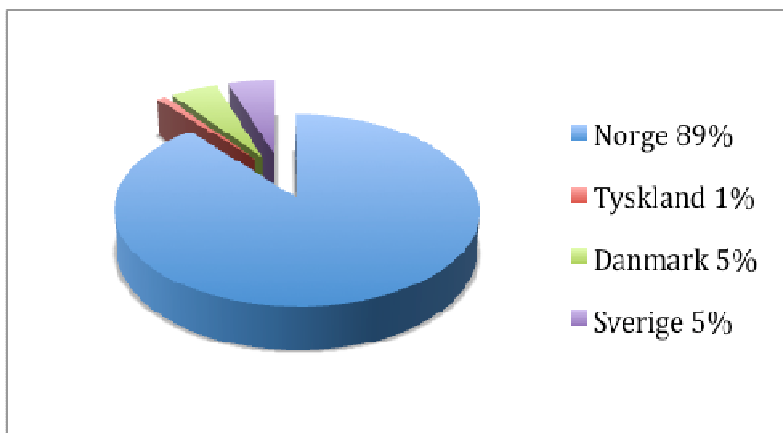
Samtidig som markedets etterspørsel etter fritidsbåter økte, har det vært flere utvidelser av bygningsmassen hos Skibsplast for å klare å produsere nok båter. I 1976 kom det ny monteringshall og lager. Tre år senere ble en velferdsavdeling for 40 ansatte anlagt. I 1984 kom det også en ny monteringshall og i 1999 kom siste tilvekst i form av ytterlige lagerkapasitet. Markedet etterspurte også større båter, noe som medførte større motorer. På 1980-tallet kom derfor powertrim inn som fast inventar på Skibsplast båtene. Denne motoren stilles i riktig vinkel i forhold til skroget, slik at båten får en optimal ferd økonomisk og også en behagelig ferd for brukerne. I 1994 kom Skibsplast 500 CL på markedet. Denne båten ble en bestselger i Norge og på båtmessen "Sjøen for alle" i 1994 ble denne båtmodellen den aller første CE-merkede båten i Norge (CE-merking er et godkjenningssystem i EU-området). Det ble en milepæl for fritidsbåtprodusenten Skibsplast. I jubileumsåret 2007 kunne Skibsplast se tilbake på 50 år og ca 14 000 produserte båter. Dette ble feiret med en nummerert 18 fots

jubileumsbåt som kom i 50 eksemplarer.

Skibsplast sine båter kan hovedsaklig deles inn i to kategorier, fritidsbåter med innenbordsmotorer og fritidsbåter med utenbordsmotorer. Hovedvekten ligger på produksjon av fritidsbåter mellom 14 og 18 fot, men produktutvalget går opp til og med 24 fot. I den siste tiden har markedet gjort at bedriften har valgt å kutte produksjonen av de aller største båtene fordi de ligger i øvre sikt av markedet. Snittstørrelsen på båtene de selger har gått ned etter finanskrisen. Mens snittet nå er på 20 fot var den før på 22 fot. Til tross for finanskrisen som har rammet bedriften kommer Skibsplast ut med seks nye båtmodeller i 2011, hvor fire av dem er utenbordsmodeller og to av dem er innenbordsmodeller. Ved at bedriften gjerne skreddersyr båter til kundene gjør at få av båtene som leveres ut er hundre prosent identiske. Som en følge av finanskrisen har modellspekteret blitt mye mer snevert enn hva det var før krisen. Mens bedriften før lagde 340 båter på et modellspekter på ni modeller er produksjonen nå blitt redusert til 150 båter på fem ulike modeller.

Skibsplast har et stort forhandlernettsverk i Norge, som er deres hovedmarked. I tillegg eksporterer de 11 prosent av den årlige omsetningen i bedriften. Figur 2.1 viser den geografiske inndelingen av bedriftens omsetning i året 2009/2010. I følge markedssjefen i Skibsplast, Arne Skibsrud, går et "båtår" fra 01.10 til 30.09 året etter.

Figur 2.1 Geografisk inndeling av omsetningen til Skibsplast



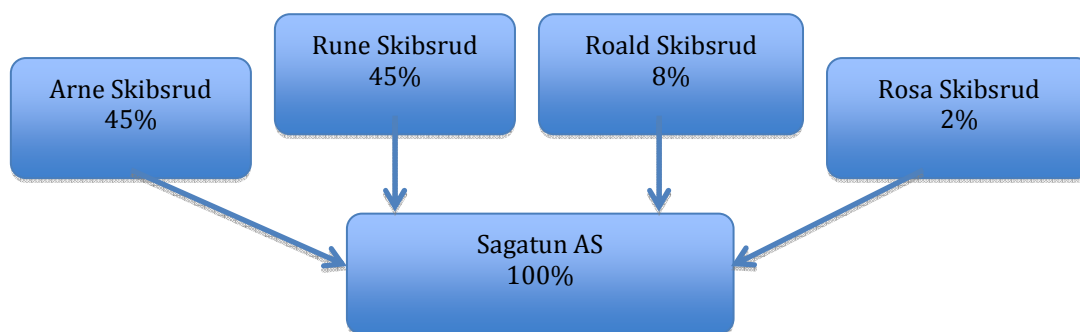
Kilde: Markedssjef Arne Skibsrud, Skibsplast AS (2011)

I 2009/2010 var Norge det største markedet med 89%, mens Danmark og Sverige var de viktigste eksportlandene dette året med 5% hver av omsetningen.

2.2.2 Organisasjon og ledelse i Skibspplast

Skibspplast er en heleid familiebedrift som er hundre prosent eide av holdingselskapet Sagatun AS. Eierstrukturen til Skibspplast blir illustrert i figur 2.2. Sønnene Arne og Rune eier 45 prosent hver, mens Roald og Rosa eier de resterende 10 prosentene.

Figur 2.2 Eierstrukturen i Skibspplast AS



Kilde: (Proff, 2011a)

Styret i Skibspplast bestemmer hva slags strategi bedriften skal benytte ut i fra hvilke mål som er satt. De bistår også daglig leder med retningslinjer ved avgjørende veiskiller med hensyn til beslutninger som må tas. Styret prøver å holde seg oppdatert på eventuelle endringer som skjer i markedet. De vil på den måten kunne sette i gang tiltak fortere for å bedre situasjonen ved en negativ endring. Styret sitter med lang erfaring innen fritidsbåtbransjen som har gitt dem viktig kunnskap og god kompetanse. Nedenfor vises inndelingen av styret.

Styret:

Rune Skibsrud	Styreleder
Arne Skibsrud	Styremedlem
Roald Skibsrud	Styremedlem
Egil Johan Juvastøl	Styremedlem
Gisle Bjørsrud Bø	Styremedlem

2.2.3 Forretningsidé

Skibsplast sin visjon er å skape et bedre båtliv med gjennomtenkt design og best mulig produktkvalitet. (Storeng, 2007). Forretningsideen til Skibsplast er at de skal være en leverandør av fritidsbåter til det norske markedet med hovedfokus på båter i størrelsen 14-18 fot. Skibsplast er en båtprodusent som vektlegger trivselen ombord. Dette innebærer høy fokus på trygghet, fleksibilitet og komfort på alle fritidsbåtene de produserer. Skibsplast har utviklet seg i takt med markedets etterspørsel etter større båter og produserer nå båter opp til 24 fot.

2.3 Windy

I dette avsnittet vil Windy sin historie, fra de ble etablert og frem til i dag, bli presentert. Det vil også bli gitt en oversikt over organisasjonen og ledelsen i bedriften. Avslutningsvis vil bedriftens forretningsidé bli presentert.



2.3.1 Historie

Bedriftens historie startet på midten av 1960-tallet da Oddvar Stulen og Hugo Vold startet Arendal Plastindustri AS (APAS), som var begynnelsen på det som i dag er Windy. Stulen hadde lang erfaring fra produksjon, mens Vold hadde erfaringer som salgssjef. Sammen bestemte de seg for å sette drømmer ut i virkelighet og starte et båtbyggeri. Målsetningen var å produsere hurtiggående bobåter som skulle tåle de røffe sjøene i Middelhavet. Med sin dype respekt for havet ble Hugo Vold en båtbygger som ønsket hans fartøy å være kjent for sin sjødyktighet, lekre design, og høye kvalitet. Hans tankegang var at båtene måtte være lette å manøvrere, ha gode sjøegenskaper og mulighet for overnatting eller andre aktiviteter i en liten forkabin. Cockpiten måtte ha spiseplass og en stor plattform. Dette kom han frem til etter å ha studert båtbruken i Middelhavet. Disse egenskapene måtte settes sammen med førsteklasses kvalitet både i

plastarbeidet og innredningen. Dette resulterte i at hans første båter, oppkalt til ære for sin fars fiskebåter “Vindy”, ble sendt til Middelhavet.

Bilde 2.3 Windy 24 Cabin-cruiser



Kilde: (WindyBoatsAS, 1967)

Hugo hadde planene klare og kjente viktige forhandlere rundt om i Europa. På Tromøya utenfor Arendal startet utviklingen av en 24 fots cabin-cruiser med skrog som var konstruert av Jan H. Linge. De ferdige formene ble flyttet til APAS på Skarpnes utenfor Arendal og snart var den første Windy-båten en realitet. I 1967 presenterte Windy en helt ny båttype, Day-cruiseren. Båten var forut for sin tid, som en følge av at Windy var inne på det franske markedet hvor kundene ønsket solplattform og stor uteplass. Båten ble en suksess og den gav Windy en plattform å bygge videre på.

Windy hadde nå etablert et solid forhandlernetverk i hele Europa. Windy ble fort kjent som en kvalitetsbåt og båtene ble sendt over Norges grenser like fort som de ble produsert. Day-cruiserne var hovedsakelig tiltenkt Middelhavsmarkedet, mens Cabin-versjonen siktet seg inn mot bobåtmarkedet i Nord-Europa. Windy var nå en betydelig produsent både i norsk og europeisk målestokk. Forhandlere og kunder krevde etter hvert større båter med mer bokomfort ombord. Dette ble starten på en ny båtserie hvor Windy 30 DC ble til i 1972. Det var en stor båt på denne tiden, men likevel svært ettertraktet hos både kunder og forhandlere.

Da oljekrisen slo til i 1973 ble Windy rammet av samme markedssvikt som resten av bransjen. Likevel kom Windy brukbart gjennom krisen – mye takket være en god økonomi og høy eksportandel. I 1984 kom den første fremtidsrettede Windybåten,

Windy 9800. Den ble tatt godt imot hos forhandlere og et nytt slagord ble lansert; "Most boats follows trends, just a rare few establish them". I 1994 ble Windy utsatt for en brann i støperiet. 155 former ble tatt av flammene, og mange trodde dette ville bli slutten på Windy, men det viste seg at krisen skulle få en motsatt effekt. Det ble nå nødvendig og mulig for Windy å utvikle nye modeller raskere enn hva som var planlagt tidligere, og det ble starten på en hektisk utviklingsprosess.

Bilde 2.4 Windy 58 Zepyros



Kilde: (WindyBoatsAS, 2003)

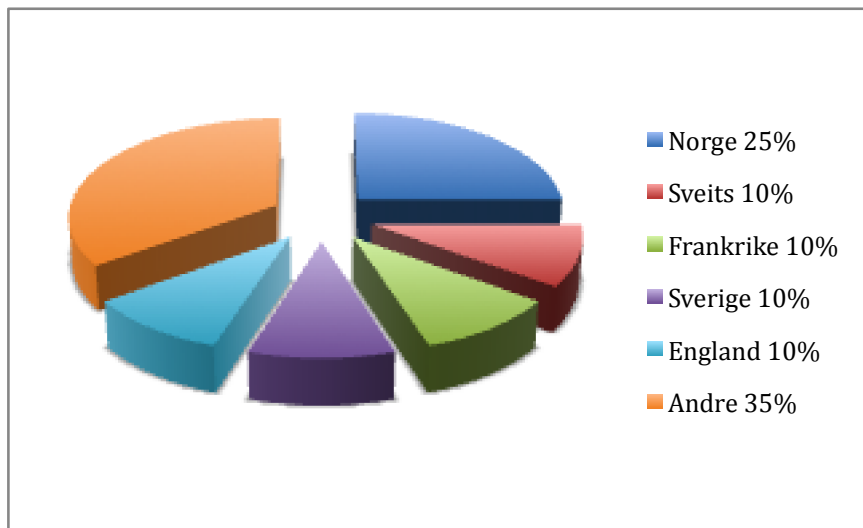
Windy produserer båtene sine etter tradisjonell båtbyggerkunst laget av dyktige håndverkere overlevert gjennom generasjoner. I takt med at markedet forandrer seg har Windy tatt steget videre gjennom moderne byggemetoder, registrert under navnet "WinTech". Kombinasjonen av glassfiber og divinyll er med på å gi bedre styrke og lavere støynivå, samtidig som vekten blir redusert med opp til 20 prosent. I 2003 ble flaggskipet Windy 58 Zepyros produsert ved produksjonsanlegget i Västervik i Sverige.

Størrelsen på båtene til Windy begynner der Skipsplast sine slutter altså på 24 fot og fortsetter opp til 58 fot. På grunn av størrelsen på båtene produseres det kun båter med innenbordsmotorer. Windy har ikke kuttet produksjonen av bestemte båter som en følge av finanskrisen, men markedet for fritidsbåter mellom 45-58 fot har blitt noe vanskeligere fordi verdireduksjonen for bruktbåter i pengeverdi er blitt synlig større. For at Windy skal kunne være levedyktige også i fremtiden har bedriften valgt å komme ut i markedet med varer som oppleves som nye og spennende for kunden. Dette gjøres for å tiltrekke seg det fåtall av kunder som er igjen i markedet. Det er av den grunn blitt

promotert to nye modeller i 2011 i tillegg til at det kommer en ny modell i 2012. Produksjonsvolumet har også gått ned som en følge av finanskrisen. Bedriften produserer nå bare en tredjedel av hva de gjorde før krisen inntraff i 2008.

Windy har et bredt forhandlernettnettverk i Norge, i tillegg til forhandlere i 25 europeiske land. De siste årene har Windy sin eksport utgjort 75 prosent av den totale omsetningen til bedriften. Figur 2.3 viser fordelingen av bedriftens omsetning i båtåret 2009/2010.

Figur 2.3 Geografisk inndeling av omsetningen til Windy



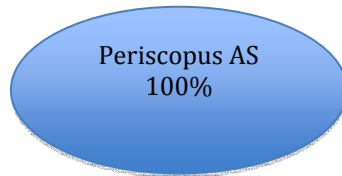
Kilde: Markedssjef Morten Haakstad, Windy Boats AS (2011)

Salget i Norge utgjør 25% av omsetningen til bedriften. Dette viser at Windy sitt hovedmarked ligger i utlandet. De produserer store og dyre fritidsbåter hvor etterspørselen er størst utenlands. De viktigste eksportlandene til Windy er Sveits, Frankrike, Sverige og England som utgjør ti prosent hver av den totale omsetningen i bedriften. Det er Europa som er hovedmarkedet til bedriften, men bedriften jobber i tillegg mot markeder som er i vekst. Dette blir gjort for at bedriften skal ha flere ben å stå på.

2.3.2 Organisasjon og ledelse i Windy

Windy er hundre prosent eid av morselskapet Periscopos AS som i tillegg eier flere andre virksomheter. Eieren av dette selskapet er Trygve Hegnar som også er styrets leder i Windy.

Figur 2.4 Eierstrukturen i Windy



Kilde: (Proff, 2011b)

Windy er en leverandør av fritidsbåter både nasjonalt og internasjonalt. Dette gjør at styret må være oppdatert på endringer som skjer på begge markedene. Styret bestemmer hva slags strategi bedriften skal følge, i tillegg til å ta beslutninger angående videre planer for bedriften. Styret legger premisset for driften i form av klare økonomiske målsettinger som inkluderer størrelsen og takten på produktutviklingen. I likhet med Skibspplast besitter styret sterk kompetanse, kunnskap og erfaringer som er viktig med tanke på hvordan organiseringen er i bedriften.

Styret:

Trygve Hegnar	Styreleder
Wenche Rannekleiv Olsen	Styremedlem
Jon Tenden	Styremedlem
Reidar Fidje	Styremedlem
Aslaug Haaheim	Varamedlem

2.3.3 Forretningsidé

Forretningsideen til Windy er å produsere fritidsbåter for det internasjonale markedet. Båtene er bygget på et linjelekkert design, solid kvalitet og fremragende sjøegenskaper. Båtene som blir produsert skal ivareta eierens ønske om en solid cockpit med gode muligheter for å nyte solen. Bedriften har utviklet seg i takt med markedets etterspørsel og gjennom de siste 20 årene har bedriften beveget seg mot et sortiment med hovedvekt på fritidsbåter mellom 30-44 fot. I 2003 valgte bedriften å utvide sitt produktspekter til å inneholde båter opp til 58 fot. Dette ble gjort for å tilby trofaste kunder større fritidsbåter.

2.4 Finanskrisens innvirkning på båtbransjen

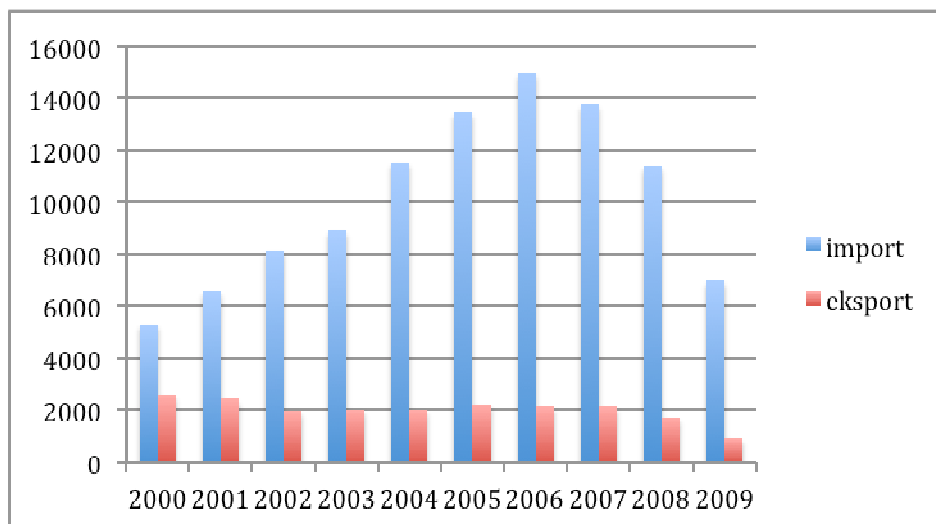
Historisk sett har det vært flere tilbakeslag med tanke på nedgangstider i markedet. På midten av 1970 - tallet ble det en nedgang for fritidsbåtbransjen som en følge av oljekrisen som oppsto, på 1980 - tallet kom det en ny krise hvor båtindustrien gikk inn i en kritisk fase som en følge av jappetiden. Det kom også et tilbakeslag for hele fritidsbåtbransjen på begynnelsen av 2000 da dotcom boblen sprakk og det var terroranslag i New York. Den siste krisen som fritidsbåtbransjen har opplevd var finanskrisen som kom i 2008.

Båtprodusentene merket finanskrisen tidligere enn andre bransjer, og etterspørselen etter båter sank. Flere båtprodusenter, i tillegg til Skibsplast og Windy, opplevde en kraftig økning i etterspørselen årene forut for 2008. Fra 2002 og frem til 2007 var det en årlig vekst på 15 prosent på det norske båtmarkedet (båtavis, 2009). 2007 ble et toppår for fritidsbåtbransjen i Norge og det gav mange produsenter og forhandlere troen på at veksten skulle gå videre oppover. Når det istedet gikk andre veien ble det svært tøffe tider for de som hadde satset stort (Thunæs, 2010). De første tegnene på nedgangstider kom vinteren 2008 ved en salgsnedgang. Det hadde blitt uttrykt av noen i båtbransjen at det ville komme en krise i 2008, men få båtprodusenter valgte å høre på kritikerne. Det ble varslet om permitteringer og oppsigelser av de ansatte hos flere båtprodusenter. Det ble også kuttet i kostnader som en følge av at salget av norske båter ble halvert. Skibsplast og Windy, i likhet med andre båtprodusenter, hadde hatt en enorm overproduksjon i 2008. Dette førte til at lageret var overfylte av båter som ikke ble solgt fordi nordmenn utsatte sine kjøp av fritidsbåter i påvente av mindre usikre tider.

Den norske fritidsbåtbransjen står ovenfor sterk konkurranse fra båtprodusenter fra både innland og utland. Figur 2.5 illustrerer importen og eksporten de siste ti årene. I 2007 ble det importert ca. 14. 000 fritidsbåter til Norge, mens det på samme tid ble eksportert kun 2. 000 fritidsbåter fra norske produsenter. Importen av utenlandske fritidsbåter sank med 46 prosent fra 2008 til 2009 som en følge av finanskrisen. Eksporten ble på samme tid redusert med 50 prosent. Båtbransjen var den bransjen som ble hardest rammet av finanskrisen som en følge av at båter er produkter folk

velger vekk til fordel for andre produkter når nedgangstider slår inn. Fritidsbåtbransjen merker derfor både oppturene og nedturene sterkere enn andre bransjer.

Figur 2.5 Import og eksport 2000-2009



Kilde: (NORBOAT, 2011)

I følge Skibspplast er importen av fritidsbåter tilbake på samme nivå som den var på før finanskrisen. Importen har fulgt markedet nedover, men innen noen segmenter har billige importerte båter kapret markedsandeler. Importen av billige små lukkede fiskebåter har økt og de har tatt markedsandeler fra andre segmenter. Eksempler på dette er Benetau Antares, Quicksilver, Avor og Askeladden. I følge Windy opplevde importen av fritidsbåter også en økning i perioden frem til 2008, men etter finanskrisen har dette også falt dramatisk.

KAPITTEL 3 – TEORI

3.1 Kapitlets innhold

I dette kapitlet vil det bli redegjort for relevante teorier for å kunne belyse oppgavens problemstilling. Teoriens rammeverk er delt inn i fire hovedkategorier; Intern-VRIO, ekstern strategisk posisjonering, kontekst - finanskrisen og kontekst – emergens, og krisehåndtering. Det vil under hver av de fire hovedkategoriene bli begrunnet valget av teori.

3.2 Intern – VRIO

Det vil i dette avsnittet bli presentert teori som er relevant for å utføre en intern analyse av Skibspplast og Windy. Det vil under bli presentert ressursbasert teori, rammeverket VRIO, konkurransefortrinn og generiske strategier. Dette er viktig teori som gir grunnlag for den interne analysen som blir utført i kapittel 5.

3.2.1 Ressursbasert teori

Ressursbasert teori er en modell for bedriftens prestasjoner som fokuserer på de ressurser og kapabiliteter som bedriften har kontroll over og som brukes som kilde til konkurransefortrinn (Barney & Hesterly, 2008). I ressursbasert teori er bedriften en blanding av ressurser som muliggjør kapabiliteter, valg og gjennomføring.

3.2.1.1 Ressurser og kapabiliteter

Ressurser i ressursbasert teori er definert som de materielle og immaterielle eiendeler bedriften kontrollerer og som samtidig kan brukes til å implementere deres strategier (Barney & Hesterly, 2008). Ressurser er kapital, fysiske, sosiale, teknologisk og organisasjonelle faktorer som gir en bedrift muligheten til å skape verdier for sine kunder (Hill & Jones, 2004).

Kapabiliteter er bedriftens ferdigheter til å koordinere sine ressurser og bruke dem nyttig (Hill & Jones, 2004). Kapabiliteter er et delsett av en bedrifts ressurser og er definert som de materielle og immaterielle eiendelene som gir bedriften muligheter til å

ha full tilgang til de andre ressursene de kontrollerer. Kapabiliteter alene gir ikke bedriften muligheten til å lage og implementere strategier, men de gir bedriften muligheten til å bruke andre ressurser (Barney & Hesterly, 2008).

Bedriftens ressurser og kapabiliteter kan bli klassifisert inn i fire brede kategorier:

1. Finansielle ressurser
2. Fysiske ressurser
3. Menneskelige ressurser
4. Organistoriske ressurser

Finansielle ressurser defineres som alle pengene bedriften bruker for å implementere strategier. Disse finansielle ressursene inkluderer penger fra entreprenører, obligasjonseiere og banker. Profitt som bedriften har tjent tidligere og som de investerer selv (egenkapital) er også en viktig finansiell ressurs. Fysiske ressurser er all den fysiske teknologien som blir brukt i en bedrift. Ressursene inkluderer utstyr, bedriftens geografiske beliggenhet og tilgangen de har til råmaterialer. Spesifikke eksempler på utstyr som er en del av bedriftens fysiske ressurser er bedriftens maskinvarer og programvare teknologi (Barney & Hesterly, 2010). Menneskelige ressurser er kjennemerker ved individer i bedriften og inkluderer opplæring, erfaring, intelligens, utdanning og relasjoner, og innsikt av individuelle ledere. Organisatoriske ressurser er kjennemerker ved grupper av individer i en bedrift. Organisatoriske ressurser inkluderer en bedrifts formelle rapporteringsstruktur; formelle og uformelle planer, kontroller og koordinasjonssystemer: kultur og rykte: og informasjonelle relasjoner blant grupper innad i bedriften og mellom bedriften og nærmiljøet (Barney & Hesterly, 2008, s. 74). Med utgangspunkt i ressursbasert teori kan rammeverket VRIO vurdere om de ulike ressursene og kapabilitetene en bedrift besitter vil gi et konkurransefortrinn overfor konkurrenter i markedet de opererer i.

3.2.2 VRIO- Analyse av ressurser

Rammeverket VRIO er det primære verktøyet for å gjennomføre en internanalyse av bedriften. Metoden kartlegger bedriftens interne styrker og svakheter. Rammeverket består av fire spørsmål om ressurser og kapabiliteter for å vurdere om bedriften innehar et konkurransepotensial. De fire spørsmålene vurderer om ressursene og kapabilitetene

er verdifulle, sjeldne, lett kopierbare og utnyttet av bedriften (Barney & Hesterly, 2010). Ressursene som vurderes i rammeverket VRIO blir besvart med ja eller nei på hver av faktorene. Alle ressursene som analyseres må ha en høy score på alle fire faktorene for å oppnå et konkurransefortrinn (Roos et al., 1997). De bedriftene som får et høyt score har ressurser som er verdifulle og som det er vanskelig for andre bedrifter å kopiere. Disse ressursene blir betegnet som bedriftens strategiske kjerne. De kan gi bedriften et vedvarende konkurransefortrinn med inntekter over gjennomsnittet (Barney, 2002).

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Verdifulle (valuable) | V |
| 2. Sjeldne (rare) | R |
| 3. Vanskelig å imitere (inimitable) | I |
| 4. Effektivt organisert (organized) | O |

3.2.2.1 Spørsmål om verdi (V)

Medfører ressursene og kapabilitetene muligheter for bedriften til å reagere på trusler og muligheter i markedet? (Barney & Hesterly, 2010).

For at ressursene skal utgjøre en styrke for bedriften må de kunne nøytralisere en ekstern trussel i markedet eller utnytte en ekstern mulighet. Dersom ressursene ikke gir bedriften denne muligheten blir de betegnet som svake og ikke verdifulle for bedriften (Barney & Hesterly, 2010). Verdien av ressursene og kapabilitetene vil gi bedriften høyere omsetning og/eller lavere kostnader når en bedrift bruker dem for å utnytte muligheter eller nøytralisere trusler i omgivelsene (Barney & Hesterly, 2010).

3.2.2.2 Spørsmål om sjeldenhet (R)

Hvor mange konkurrerende bedrifter har allerede tatt i bruk en slik ressurs? (Barney & Hesterly, 2010).

Dersom en spesifikk ressurs eller kapabilitet er kontrollert av flere konkurrerende bedrifter vil ikke ressursen være en kilde til konkurransefortrinn for noen av dem. Men ressursen vil bidra til å sikre bedriftenes overlevelsessevne. Når ressursen ikke er

kontrollert av flere andre bedrifter i markedet vil den være en kilde til konkurransefortrinn (Barney, 2002).

3.2.2.3 Spørsmål om imiterbarhet (I)

Vil bedrifter uten denne ressursen møte en kostnadsulempe ved å anskaffe seg ressursen sammenlignet med bedrifter som allerede besitter den?

Desto vanskeligere det er for konkurrenter å imitere ressursene, desto større konkurransemessig fortrinn vil bedriften oppnå. Det finnes ulike årsaker til hvorfor en ressurs er vanskelig å kopiere. Dette kan være unike historiske forhold som gjør at bedrifter finner disse ressursene vanskelig å imitere eller at bedriften besitter kunnskap som andre bedrifter ikke innehar. Det kan også være at kundene er koblet til bedriften på en slik måte at det blir vanskelig for andre å imitere produktene. Kopiering av produktet kan gjøres på to måter, dublisering eller substitutter. Ved dublisering etterligner bedriften konkurrentens produkter direkte, mens substitutter finner de andre alternativer til konkurrentens produkt eller produksjonsmetoden de bruker (Barney & Hesterly, 2010).

3.2.2.4 Spørsmål om organisering (O)

Er en bedrift organisert slik at hele konkurransepotensialet til dets ressurser og kapabiliteter utnyttes?

En bedrifts potensial for konkurransefortrinn avgjøres av om ressursene og kapabilitetene er verdifulle, sjeldne, eller imiterbare. Men for å få full utnyttelse av dens potensial må bedriften være organisert på en hensiktsmessig og effektiv måte. Det finnes flere elementer som er relevante i vurderingen av organiseringen. Disse elementene kan for eksempel være formell rapportering, ledelsens kontrollsystemer og lønningspolitikk. Separat har disse elementene begrenset mulighet til å skaffe seg konkurransefortrinn, men med en kombinasjon av andre ressurser og kapabiliteter kan de gi bedriften muligheten til å realisere sitt fulle potensial av konkurransefortrinn (Barney, 2002).

Tabell 3.1 Rammeverket VRIO

Ressurser	Verdifulle	Sjelden	Lett kopierbar	Utnyttet av bedriften
Finansielle				
Fysiske				
Menneskelige				
Organisatoriske				

Kilde: (Barney, 2002, s. 173)

Rammeverket VRIO deler inn bedriftens ressurser i fire grupper for å vurdere om de utgjør et konkurransefortrinn eller en konkurranseulempe. Rammeverket er et nyttig verktøy for å analysere en bedrifts interne og eksterne styrker og svakheter. Dersom bedriftens trusler og muligheter forandrer seg raskt vil de miste muligheten til å opprettholde et langvarig konkurransefortrinn. Videre er en annen begrensning at rammeverket VRIO antyder at ledelsen i bedriften har en begrenset mulighet til å skape et langvarig konkurransefortrinn. Den tredje begrensningen er i forhold til datautfordringer med tanke på de ressursene som blir analysert (Barney, 2002). Hensikten med modellen er å kartlegge interne styrker og svakheter for å vurdere om bedriften kan oppnå et konkurransefortrinn innenfor det område de opererer i. Det er et mål til alle bedrifter å få et konkurransefortrinn slik at de blir unike og får en økonomisk vekst. Det er ikke alle ressurser som har potensial til å ha et vedvarende konkurransefortrinn. For å ha potensialet må de fire kravene i rammeverket VRIO være oppfylt. Derfor er det viktig for bedriften å ha en strategi for hvordan de vil gå fram for å få et konkurransefortrinn.

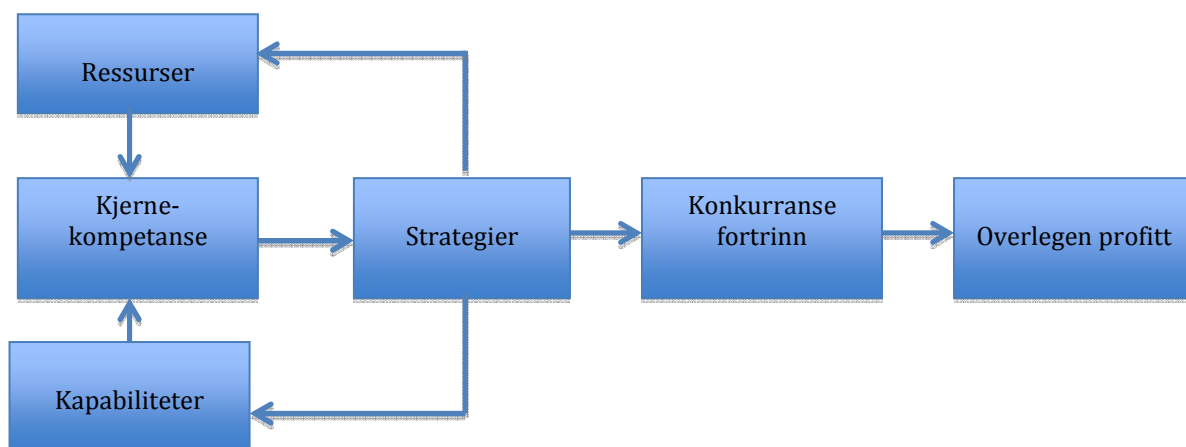
3.2.3 Konkurransfortrinn

Barney & Hesterly (2008) definerer en bedrifts strategi som dets teori om hvordan de kan oppnå konkurransefortrinn. Det er vanskelig for en bedrift å vite om de går frem med den beste strategien, men det er mulig å redusere sannsynligheten for at feil blir gjort. Den beste måten å gjøre det på er at bedriften velger sin strategi nøye og systematisk og at de følger den strategiske ledelsesprosessen. Den strategiske

ledelsesprosessen er et sett av valg som kan øke sannsynligheten for at en bedrift vil velge en god strategi, en strategi som genererer konkurransefortrinn (Barney & Hesterly, 2010).

Konkurransefortrinn defineres som evnen til å skape en større økonomisk verdi enn rivaliserende bedrifter i samme marked. Økonomisk verdi er forskjellen mellom oppnådde fordeler av et produkt for kunden, og kostnaden av å produsere dette produktet for en bedrift. En bedrift har et konkurransefortrinn over rivaler dersom deres lønnsomhet er større enn den gjennomsnittlige lønnsomheten i bransjen. De ressurser og kapabiliteter som en bedrift besitter danner grunnlaget for kjernekompetansen. Denne former strategien som en bedrift følger, og denne kompetansen kan føre til konkurransefortrinn og overlegen profitt. Kjernekompetansen er sterkest når den innehar firmaspesifikke og verdifulle ressurser, og firmaspesifikke kapabiliteter for å håndtere ressursene (Hill & Jones, 2009).

Figur 3.1 Røttene til konkurransefortrinn



Kilde: (Hill & Jones, 2009, s. 79)

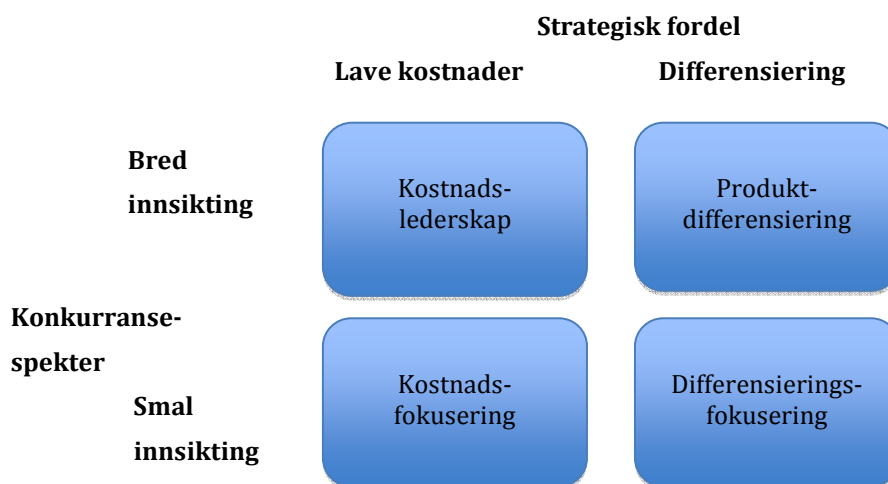
Konkurransefortrinn kan være midlertidig eller varig (Barney & Hesterly, 2008). Bedriften har et vedvarende konkurransefortrinn dersom de klarer å opprettholde en større gjennomsnittlig lønnsomhet over flere år (Hill & Jones, 2004). For å opprettholde sin konkurransevne må bedriften være tilpasningsdyktig og ha ferdigheter til å møte endringer i omgivelsene. Bedrifter bygger konkurransefortrinn når de tar en beslutning som gjør dem i stand til å oppnå en fordel ovenfor rivaler med tanke på å tiltrekke seg

attraktive kunder (Pitts & Lei, 1996). De generiske strategiene er metoder for å utkonkurrere andre bedrifter som finnes i bransjen. De stiller ulike krav til bedriftsutforming, kontrollprosedyrer og ideutviklingssystemer (Porter, 1987).

3.2.4 Generiske strategier

Hensikten med begrepet generisk strategi er at konkurransefortrinn er hovedmålet med enhver strategi. For å bygge opp konkurransefortrinn må bedriften treffe ulike valg i forhold til hva slags konkurransemessige fortrinn de ønsker, og hvordan disse fortrinnene skal oppnås (Porter, 1992). Målet med de generiske strategiene er å oppnå resultater over gjennomsnittet i bransjen. Ifølge Michael Porter er det to hovedgrupper av konkurransefortrinn, lave kostnader og differensiering, og der bedriften søker å oppnå disse fortrinnene, som fører til tre generiske strategier: kostnadslederskap, differensiering og fokusering (Porter, 1992).

Figur 3.2 Michael Porters generiske strategier



Kilde: (Porter, 1992, s. 30)

3.2.4.1 Kostnadslederskap

Kostnadslederskap fokuserer på å få de laveste totalkostnadene i bransjen- i forhold til størrelsen på bedriften. De bedriftene som velger denne strategien har et bredt spekter av standardiserte produkter og de fører en stram kostnadskontroll for å redusere kostnadene mest mulig på områder som forskning og utvikling (FoU), service,

markedsføring og salgsinnsats. Når bedriften har lavere total kostnader enn sine konkurrenter kan de vinne markedsandeler som de trenger for å bli kostnadsleder (Porter, 1987). Kostnadslederskap utgjør et godt forsvarsverk mot konkurransekraftene. Leverandørene kan ikke presse prisene høyere enn til det nivået som den mest kostnadseffektive produsenten er i stand til å betale (Porter, 1980, s. 67). J. B. Barney & Hesterly (2010) nevner flere grunner til at en bedrift oppnår kostnadsfordeler. Størrelsen på bedriften er av betydning i forhold til potensielle stordriftsfordeler innen produksjon, distribusjon og markedsføring. Med et høyere produksjonsvolum har bedriften bedre muligheter til å bruke spesialiserte maskiner, øke størrelsen på produksjonslokaler og spesialisere kompetansen til de ansatte. Bedriften kan da dele kostnadene på flere enheter slik at enhetskostnadene blir lavere (Barney & Hesterly, 2010, s. 105-106). Bedriften må jobbe hardt for å oppnå de laveste produksjonskostnadene. Dersom bedriften velger denne strategien må de være gode på innkjøp, distribusjon og ingeniørarbeid (Kotler & Keller, 2006).

3.2.4.2 Differensiering

Differensiering er ifølge Porter (1987) å skape noe som i hele bransjen oppfattes som noe unikt, noe helt spesielt. Bedriften kan være unik på flere måter; design, varemerke, teknologi, egenskaper og distribusjon. Differensiering beskytter bedriften mot angrep fra konkurrenter fordi kundene har økt lojalitet mot varemerket og det gjør dem mindre prisfølsomme (Porter, 1987). Differensiering er en strategi hvor bedrifter prøver å oppnå et konkurransefortrinn ved å forsøke å få kundene til å oppfatte verdien av deres produkt som høyere enn det de oppnår hos andre bedrifter (Barney & Hesterly, 2010). Bedriftene tilbyr produkter eller service som skiller seg fra konkurrentene på en slik måte at kundene er villige til å betale en høyere pris (Roos et al., 1997). Kjøpetrofastheten og særpreget ved produktet fungerer som et etableringshinder for nye konkurrenter og beskytter mot substitutter.

Det finnes tre forskjellige måter for en bedrift å differensiere sine produkter på. Den første måten er at bedriften kan differensiere ut i fra kjennetegnene til produktet sitt. Faktorer som her er av betydning er produkttrekk, produktskompleksitet og lokaler. Den andre måten å differensiere på er ved å ha en relasjon mellom bedriften og kunden.

Her er produkttilpasning, forbrukermarkedsføring og rykte til produktet viktige faktorer. Den tredje og siste måten å differensiere seg på er basert på forhold som bedriften har integrert. Ved at bedriften utnytter forbindelser på tvers av de ulike avdelingene innad, vil de oppnå en produkt differensiering som er vanskelig for konkurrenter å kopiere. For å få en best mulig produkt differensiering er det også viktig å følge med på andre bedrifter (Barney & Hesterly, 2010).

3.2.4.3 Fokusering

Fokusering er den siste generiske strategien. Den fokuserer på en bestemt kjøpegruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk område. Denne strategien bygger på forutsetningen om at bedriften vil kunne betjene en utvalgt målgruppe mer effektivt enn de konkurrentene som velger å satse bredere (Porter, 1987). Denne strategien er helt forskjellig fra de to andre, ved at den velger et smalt konkurransefelt innenfor bransjen. Ved å optimere strategien mot målsegmentene vil den fokuserende bedriften forsøke å vinne konkurransedyktighet innenfor disse segmentene, selv om bedriften ikke har stor konkurransevne totalt sett (Porter, 1992). Fokuseringsstrategien finnes i to varianter, kostnadsfokusering og differensieringsfokusering. Dersom bedriften velger kostnadsfokusering ønsker de å oppnå kostnadmessige fordeler i sitt målsegment. Velger bedriften differensieringsfokusering søker de differensiering i målsegmentet. Uansett hvilken fokusering som velges er det forskjeller mellom bedrifter med fokuserende målsegmenter enn andre segmenter i bransjen (Porter, 1992).

3.2.4.5 Vurdering av teori

De generiske strategiene er blitt kritisert for å være for generelt og for bredt. Dawes and Sharp (1996) mener at Porters modell ikke beskriver eller gir noe støtte for ideen om at disse generiske strategiene er røttene til konkurransefortrinn (Dawes & Sharp, 1996). Aktouf (2005) kritiserer Porters teori og mener den er basert på uklare utviklede konsepter og at den tvinger generalisering av spesielle konkurransesituasjoner (Aktouf et al., 2005). Det ressursbaserte perspektivet argumenterer med at den strategiske analysen burde fokusere mer på nøkkelressursene som gir bedriften muligheten til å opprettholde et spesifikk konkurransefortrinn, og ikke på produktmarkeds plassering (Kay, 1993).

Et viktig moment ved de tre generiske strategiene er at hver av dem medfører ulike former for risiko. Det er to typer risiko forbundet med de generiske strategiene. Den første risikoen er at bedriften ikke klarer å følge strategien konsekvent, mens den andre risikoen er at strategien bli mindre verdt ettersom det er en utvikling i bransjen. Denne risikoen omhandler endringer i kundens preferanser (Porter, 1980). Dersom bedriften engasjerer seg i alle de generiske strategiene, men ikke klarer å lykkes i noen av dem, vil den mest sannsynlig falle mellom to stoler. Årsaken til dette er den økte sårbarheten overfor konkurrenter som enten har valgt å føre en rent differensieringsstrategi eller en strategi som er basert på rent kostnadslederskap. Det innebærer at bedriften ikke vil oppnå et konkurransemessig fortrinn, men et resultat under gjennomsnittet (Porter, 1992). For at de tre generiske strategiene skal være holdbare må konkurransefortrinnet til bedriften ikke bli brutt ned av bransjeutvikling eller av handlinger fra konkurrenter. Bedriften må ha noen hindringer i strategien slik at imitasjon av den blir vanskelig (Porter, 1992). Til tross for begrensninger er Porters modeller fortsatt verdifulle verktøy for ledere i deres forsøk på å analysere konkurransemarkedet og designe effektive strategier. De tre strategiene bygger på forskjellige typer forsvar mot de konkurrerende kreftene, men innebærer også ulike typer risiko. Det er viktig å vurdere disse risiki eksplisitt for å forbedre bedriftens valg blant de tre alternativene (Porter, 1980). For å supplere Porters visjon av generiske konkurransekrefter og strategier kan andre alternative modeller eller analytiske rammeverk benyttes. Det er viktig å være klar over konkurransekrefter som kan ha innvirkning på bedriftens mulighet til å drive lønnsomt.

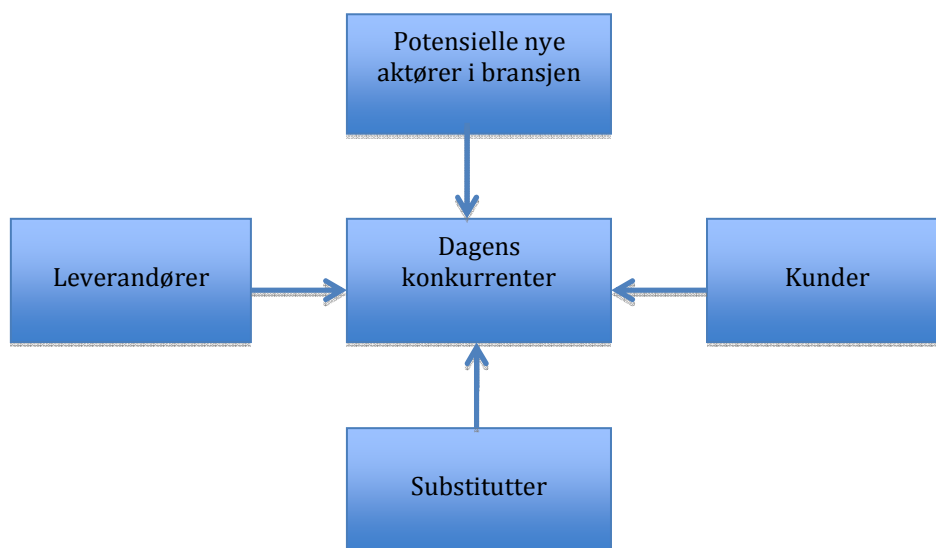
3.3 Ekstern strategisk posisjonering

Det vil i dette avsnittet bli gjort rede for teori som er relevant for hvordan bedriftene har valgt å posisjonere seg i markedet de opererer i. Teorien som er valgt for å utdype dette er konkurransekreftene til Michael Porter, markedssegmentering, verdikjeden, forsyningskjeden og distribusjonskanaler. Denne teorien gir grunnlaget for den eksterne analysen utført i kapittel 5.

3.3.1 Konkurransekrefter

Michael Porters modell for bransjeanalyse er et verktøy for å analysere eksterne krefter som er relevante for bedriftens evne til å prestere i det markedet de opererer i. Disse kreftene har direkte innvirkning på bedriftens potensial til å drive lønnsomt. Konkurransestrategien til en bedrift har som mål å finne den posisjonen i bransjen hvor bedriften kan forsvare seg best mot konkurransekreftene (Porter, 1987). Konkurransesposisjonen er en bedrifts stilling i forhold til konkurransekreftene. Denne kan forbedres eller forverres avhengig av de strategiske valgene en bedrift og dens konkurrenter gjør (Porter, 1980). Konkurransekreftene til Porter identifiserer de fem vanligste truslene en bedrift må være bevisst på i lokalmiljøet, og betingelsene hvor disse truslene mest sannsynlig vil være tilstede (Barney & Hesterly, 2010). Disse konkurransekreftene er dagens konkurrenter, potensielle nye aktører, leverandører, kunder og substitutter. Kreftene bidrar til å kunne identifisere ulike aktører i bransjen, vurdere lønnsomheten og se muligheter og trusler i omgivelsene.

Figur 3.3 Konkurransekrefter



Kilde: (Roos et al., 1997, s. 84)

1. Dagens konkurrenter
2. Inntrengere – nye konkurrenter
3. Substitutter – leverandører av alternative produkter
4. Kunder
5. Leverandører

Modellen til Porter forklarer en bedrifts konkurransevne og dynamikken i markedet bedriften opererer i. Den første konkurransekraften i Porters modell beskriver den direkte konkurransen i det relevante markedet. Dette er konkurransen mellom dagens direkte konkurrenter. Med direkte konkurrenter menes her konkurrerende bedrifter som tilbyr de samme varene. Den andre konkurransekraften er knyttet til inntrengere eller potensielle nye aktører i bransjen, og de trusler som allerede eksisterende aktører vil få på grunn av etableringen av nye aktører. Den tredje konkurransekraften er substitutter. Dette er et produkt som kommer fra en annen bransje men som kan tilfredstille tilsvarende behov hos kunden (Barney & Hesterly, 2010). Den fjerde konkurransekraften i Porters konkurranseanalyse er kundene. Denne kraften forteller noe om hvem som bestemmer i forholdet mellom kunden og tilbyderer. Denne kraften fokuserer på hvordan kunden klarer å forhandle utfra hvor mange kunder som finnes i markedet og hvor mange tilbud fra bedrifter kunden kan velge mellom (Porter, 2008). Den femte og siste konkurransekraften er knyttet til leverandører og leverandørens forhandlingssituasjon. Leverandører tilbyr et bredt utvalg av råmaterialer, arbeidskraft og andre kritiske ressurser tilgjengelig for bedriften (Barney & Hesterly, 2010). En god strategisk markedsføring kan bidra til at kunden foretrekker en bedrift fremfor en annen. For å stille sterkt i markedet er det viktig å være bevisst over hvilke tilbud som finnes. Det kan være hensiktsmessig å fokusere på en del av markedet for lettere å kunne tilby det kunden etterspør.

3.3.2 Markedssegmentering

Kjernen i moderne strategisk markedsføring kan beskrives ut ifra SMP- markedsføring – det vil si segmentering, målgruppeutvelgelse og posisjonering. Markedssegmentering kan defineres som prosessen med å dele et marked inn i forskjellige undergrupper av forbrukere med felles behov eller karakteristikk, og deretter velge et eller flere segmenter å fokusere på (Schiffman & Kanuk, 2004). Ifølge Kotler (2003) består et

markedssegment av en kundegruppe der kundene har de samme behovene (Kotler, 2003). Markedsegmenter deles opp i delmarkeder der hvert marked har visse innbyrdes fellestrekk (Framnes et al., 2011). Et markedssegment tilsvarer en ganske stor del av markedet. Det er vanlig å dele inn variablene i to grupper, faktorer som kjennetegner forbrukeren selv og faktorer som kjennetegner forbrukerens atferd. Førstnevnte faktor blir videre delt inn i geografiske, demografiske og psykografiske faktorer. Geografisk segmentering vil si at markedet blir delt inn i forskjellige geografiske enheter som land, regioner eller byer (Kotler, 2003). Bedriften kan så bestemme seg om de ønsker å satse på alle enhetene eller om de bare vil konsentrere seg om noen av dem. Demografisk segmentering refererer til den vitale og målbare statistikken av en populasjon, den lokaliserer målmarkedet (Schiffman & Kanuk, 2004). Ved en psykografisk segmentering blir kjøperne delt inn i ulike grupper på grunnlag av faktorer som går på hvilken livsstil, personlighet og samfunnsklassen de tilhører (Kotler, 1992).

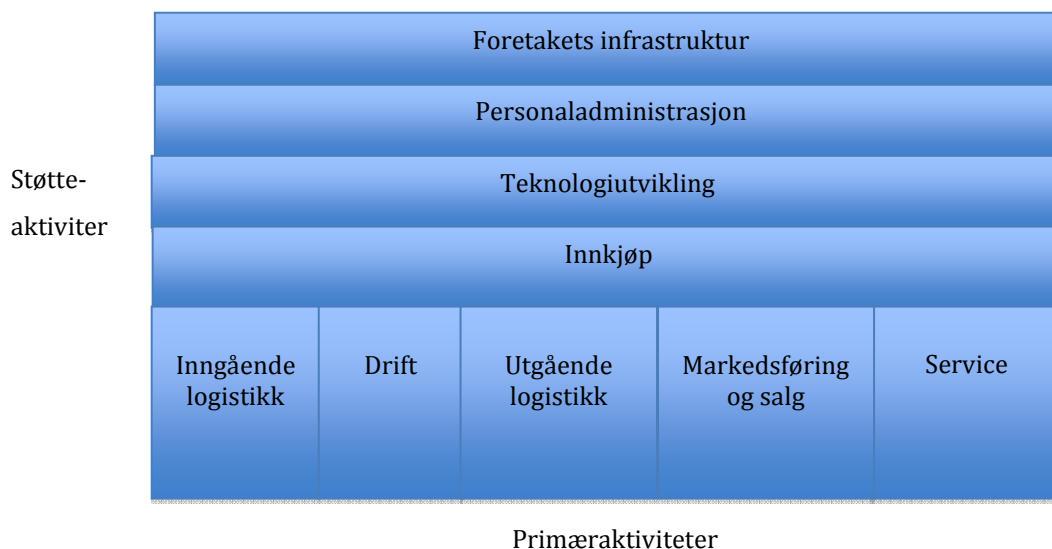
For at markedsegmentering skal være lønnsom må de tilfredstille bestemte krav. Dette er krav til målbarhet, størrelse, tilgjengelighet og gjennomførbarhet. Målbarhet betyr at størrelsen på og kjøpekraften i segmentene må kunne kvantifiseres eller måles. Kravet om tilgjengelighet innebærer at segmentet må være lett å få tak i og betjenes på en effektiv og rasjonell måte. Det siste kravet er gjennomførbarhet. Bedrifter er nødt til å ha rådighet over de ressursene som trengs for å kunne utarbeide effektive markedstiltak for å tiltrekke seg kunder i segmentene (Kotler, 1992).

Når konkurrenten vurderer å konkurrere i et markedssegment må den ta hensyn til segmentets størrelse, vekst, strukturelle forhold og egne målsetninger og ressurser. Bedriften er nødt til å vurdere om et potensielt segment har den rette størrelsen og de rette vekstegenskapene. Selv om et segment har den størrelsen som bedriften ønsker kan det være at det ikke er attraktivt fra en lønnsomhetsvinkel. Dette blir en vurdering av det strukturelle forholdet. Porters fem konkurransekrefter brukes til å finne ut hvor attraktivt et helt marked eller et segment i markedet vil være på lang sikt (Kotler, 1992). Bedriftens økonomi er også av betydning når bedriften skal vurdere om de skal konkurrere i et eller flere segmenter. En regnskapsanalyse kan kartlegge hvor bedriften kan redusere kostnader og dermed forbedre verdiskapningen.

3.3.3 Verdikjeden

Verdikjeden er et verktøy for regnskapsanalyse. Formålet er å avdekke hvor i produksjonsprosessen bedriften kan spare kostnader og hvor de kan forbedre verdiskapningen. Michael Porter overførte dette prinsippet til å identifisere byggesteiner for så å avdekke verdiskapningen for hver av disse slik at det ble mulig å analysere bedriftens konkurransefortrinn (Roos et al., 1997). Begrepet verdikjede blir brukt om fenomenet hvor bedrifter i en kjede eller aktører i et nettverk av aktiviteter utveksler varer og tjenester for å fremstille et ferdig produkt (Kalsaas, 2009). En verdikjede identifiserer aktiviteter, funksjoner og prosesser som må opptre i produksjonen, markedsføringen, leveringingen for å fremme et produkt eller service (Quayle, 2006). I følge Porter vil verdikjeden til en bedrift reflektere bedriftens historie, bedriftens strategi, hvordan bedriften implementerer strategien og hvordan aktivitetene er finansiert (Roos et al., 2010, s. 110).

Figur 3.4 Den generiske verdikjeden



Kilde: (Porter, 1985, s. 37)

En bedrift deler verdikjeden inn i strategisk relevante aktiviteter. Dette gjøres for lettere å forstå kostnadenes oppførsel og de eksisterende og potensielle kildene til differensiering (Porter, 1992, s. 53). Ved at bedriften velger å operere i et bestemt markedsegment kan de få skreddersydd verdikjeden sin for dette segmentet, og dermed effektivisere produksjonen og oppnå lavere kostnader eller bedre differensiering enn sine konkurrenter.

Verdikjeden identifiserer ni strategiske relevante aktiviteter som skaper verdi og kostnader i en bedrift. De ni verdiskapende aktivitetene består av fem primæraktiviteter og fire støtteaktiviteter. Primæraktivitetene er inngående logistikk, drift, utgående logistikk, markedsføring og salg, og service. Disse bringer materialer inn i bedriften, gjør dem om til ferdigprodukter, leverer sluttproduktene, markedsfører dem og yter service (Kotler, 2003). De fire støtteaktivitetene er innkjøp, teknologiutvikling, personaladministrasjon og foretakets infrastruktur. Støtteaktivitetene støtter primæraktivitetene og hverandre gjennom å skaffe seg kjøpte innsatsfaktorer, teknologi, menneskelige ressurser og systemer i hele bedriften (Porter, 1992).

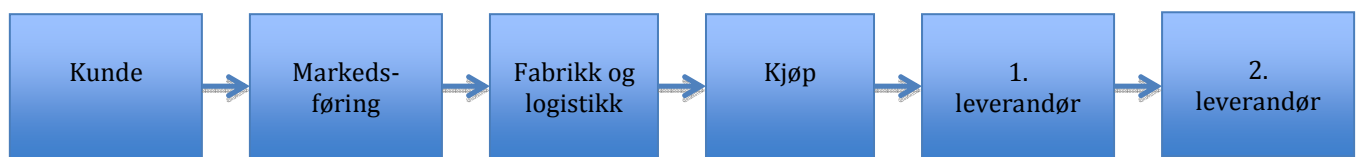
Verdikjeden er et verktøy for å identifisere måter å skape høyere kunde verdi. Hver bedrift er en syntese av aktiviteter utrettet for å designe, produsere, levere, og støtte sine produkter. For at en bedrift skal bli suksessfull må den fokusere på egen drift, men også på verdikjeden til leverandøren, forhandleren og kunden (Kotler & Keller, 2006). Bedriften kan slå seg sammen med spesifikke leverandører og forhandlere for å skape et overlegent verdileveringsnettverk, også kalt for forsyningskjede.

3.3.4 Forsyningskjedeledelse (SCM)

En forsyningskjede er et nettverk av partnere som kollektivt omformer en vare til et ferdig produkt som blir vurdert av sluttkunden (Hoek & Harrison, 2008). Forsyningskjeden forholder seg til hvordan materialprosesser styres i bedriften og i den eksterne prosessen (Weele, 2010). A. Harrison & R. V. Hoek (2008) definerer forsyningskjedeledelse som følgende: planlegging og kontrollering av alle forretningsprosesser – fra sluttkunden til leverandør av råmaterialer – som setter sammen partnere i en forsyningskjede for å kunne betjene behovene hos sluttkunde (Hoek & Harrison, 2008). Forsyningskjedeledelse (SCM) er interorganisatoriske

tilnærminger for å forbedre forsyningsprosessen (Persson & Virum, 2006). Med forsyningskjedeledelse flyttes fokuset fra konkurranse mellom bedrifter på samme nivå i verdikjeden, til konkurranse mellom forsyningskjeder fra råvareleverandør til sluttkunden (Persson & Virum, 2006). Bedriften må fokusere på sin egen internledelse og involvere seg i ledelsen til de som forsyner bedriften med de nødvendige direkte og indirekte produktene og tjenestene, samt de som medvirker i leveranseprosessene mot sluttkunden (Persson & Virum, 2006). Målet med forsyningskjeden er å skape et konkurransefortrinn. Dette gjøres gjennom simultane prestasjoner med et høyt nivå av kundeservice, optimale investeringer og verdi for pengene (Quayle, 2006, s. 106). Bedriften må gjennomføre fem steg for å transformere råmaterialer til et sluttprodukt. Disse stegene er plan, utvikling, lagring, levering og returnering. Det første steget er plan. En plan eller en strategi må etableres for å vise hvordan et gode eller en service vil møte behovet til kunden. Steg to er utvikling. En utvikling vil si å bygge et sterkt forhold til leverandørene av råmaterialet som er nødvendig for å lage produktet bedriften leverer. Dette steget involverer både å identifisere pålitelige leverandører og å planlegge metoder for levering og betaling. Det tredje steget er lagring. Produktet vil her bli testet og pakket. Produktet er i fjerde steg klar for levering. Det siste steget er returnering. I dette steget kan kundene velge å returnere varer som ikke samsvarer med hva de bestilte (D. Vend).

Figur 3.5 Leddene i en forsyningskjede



Kilde: (Weele, 2010, s. 254)

I steg en til tre ferdigstilles produktet i bedriften, mens i steg fire er produktet klar for levering. De stegene som blir tatt for å flytte og lagre et produkt fra leverandør til kunden i forsyningskjeden refereres til distribusjon. Dette oppstår mellom hvert steg i forsyningskjeden (Chopra & Meindl, 2004). Det er viktig for bedrifter å ha god kontakt med sine leverandører både ved oppgangs- og nedgangstider. Dette kan skape et godt samarbeid mellom dem. I nedgangstider kan det være viktig for bedriften å ha noen

faste samarbeidspartnere. Dette kan ha betydning for hvor effektivt produktene produseres og dermed solgt til kunden.

3.3.5 Distribusjonskanaler

En distribusjonskanal er de salgsleddene produktet passerer fra produsent til endelig forbruker. Leddene i distribusjonskanalen er ofte: produsent – grossist – detaljist – sluttkunde/forbruker. Dette mønsteret vil variere avhengig av blant annet bransje, avtagerstruktur og målsetting i markedet (Solberg, 2009). En distribusjonskanal består av gjensidig avhengige bedrifter som sørger for at et produkt eller en tjeneste blir tilgjengelig for bruk eller forbruk (Kotler, 1992, s. 477). Krav til tilgjengelighet og pålitelighet må være oppfylt. Tilgjengeligheten er et resultat av den måten distribusjonssystemet er konstruert på, mens pålitelighet er et uttrykk for hvordan systemet fungerer (Blom et al., 1994).

Det finnes fire sentrale dimensjoner som har betydning for distribusjonskanalenes struktur; geografisk tilgjengelighet, enhetsstørrelse, ventetid, vareinformasjon og produksjonsvariasjon (Gripsrud & Nygaard, 2005). Distribusjonskanaler kan karakteriseres ut fra antall kanalnivåer. Hvert mellomledd bringer produktet nærmere sluttkunden. Når bedrifter skal finne samarbeidspartnere i de enkelte leddene i distribusjonskanalene vektlegges ansiennitet i bransjen, sortimentet, vekst og økonomi, samarbeidsvilje, anseelse, lokalisering og kundekrets (Kotler, 1992).

En beslutning om valg av distribusjonskanal omfatter flere ulike avgjørelser. Avgjørelsene kan deles inn i tre hovedgrupper; Den første gruppen er valg av første distribusjonsledd frem til forbrukeren. Dette innebærer at bedriften må avgjøre om de skal velge direkte eller indirekte distribusjon, dvs med eller uten mellomledd. Den andre gruppen er valget mellom forskjellige bedriftsformer innen hvert utvalgt ledd. Bedriften må bestemme hvilke type forretninger, grossister og lignende som er aktuelle. Den siste gruppen med avgjørelser vedrører hvor mange og hvilke markeder som velges innenfor hver bedriftsform (P. Kotler, 1992). Når det er mange kunder som kjøper ofte og i små kvanta, velges en lang eller indirekte distribusjon, dvs bruke mange mellomledd. Dersom kunden konsentrerer seg om mindre områder eller foretar få og store anskaffelser velges en kort eller direkte distribusjon (Kotler, 1992). Bedriften må

vurdere om det er mer lønnsomt og effektivt å produsere alt selv eller å legge noe av produksjonen ut på anbud. Strategisk outsourcing er avgjørelsen om å la en eller flere av bedriftens verdikjedeaktiviteter eller funksjoner bli utrettet av uavhengige spesialist bedrifter som fokuserer all deres kunnskap og ferdigheter på kun en aktivitet (Hill & Jones, 2009).

3.3.5.1 Outsourcing

Outsourcing betyr at bedriften går fra å produsere alt selv innad i bedriften til å kjøpe flere varer og tjenester fra andre i markedet som produserer billigere (Kotler, 2003). Fokuset ved en strategisk outsourcing er å benytte seg av spesialisert kompetanse, kunnskap, prosesser og kapabiliteter som er utenfor bedriften, og bruke dem som input for å forbedre effektiviteten av driften. Dersom denne strategisk drevne outsourcingen blir gjennomført riktig kan den bidra til konkurransefortrinn for bedriften (Power et al., 2006). Denne organiseringen innebærer en organisasjonsendring for bedriften og skjer uavhengig av bedriften. Det er vanlig at bedriften velger å sette ut varer og tjenester etter at de har opplevd en nedgangstid. Grunnen til dette er krav om å oppnå lavere kostnader og dermed redusere de faste kostnadene ved å gjøre dem om til variable. Ved å outsource tjenester kan bedriften ha full konsentrasjon på deres kjernevirksomhet og spesialisere sine kompetanser (Aase, 2005). Denne outsourcingen kan gjøre bedriften mer robust i møte med en eventuell krise. En vellykket outsourcing kjennetegnes ved at de har klare mål og god beslutningsgrunnlag, realistisk planlegging, tydelige retningslinjer for gjennomføring, leverandører som forstår og forutsetter kundens behov, og som i tillegg har kundens tillit (Aase, 2005).

3.4 Kontekst - finanskrisen og kontekst - emergens

I dette avsnittet vil finanskriser bli presentert samt emergerende strategi. Den emergerende strategien sier noe om hvor raskt bedriftene klarer å omstille seg når det skjer en forandring i omgivelsene de opererer i.

3.4.1 Kontekst - finanskrisen

Finanskriser er forskjellige fra gang til gang, men de har noen likhetstrekk. Blant annet følger finanskriser ofte etter en periode med kraftig vekst i gjeld, pengemengde og

formuesverdier, og etter en betydelig forverring av driftsbalansen i landet. Videre ser det ut til at finanskriser ofte oppstår i kjølvannet av dereguleringer av finansmarkedet. Oppgangene forut for en finanskrise er også kraftigere enn oppgangene forut for et gjennomsnittlig konjunkturtilbakeslag. Både gjeld, boligpriser, konsum og yrkesdeltagelse øker mer enn i en gjennomsnittlig konjunkturoppgang. Selv om det er fellestrekk i oppbyggingen til finanskriser, er det ikke enkelt å forutsi med noen grad av sikkerhet at en finanskrise er under oppseiling (NOU, 2011).

De viktigste tiltakene under en krise er ikke mulig å planlegge på forhånd. Men den økonomiske politikken kan bidra til å forebygge kriser i det finansielle systemet, og gjøre økonomien motstandsdyktig dersom finanskriser likevel skulle oppstå. En bedrift vil ha et bedre utgangspunkt for å håndtere en krise dersom den er i balanse. Et system for kriseløsning i enkeltinstitusjoner bør være etablert før en eventuell krise skulle inntreffe. Dersom dette systemet fungerer kan det redusere faren for finansiell ustabilitet, og øke kvaliteten og framdriften i beslutningsprosessen under en eventuell krise (NOU, 2011).

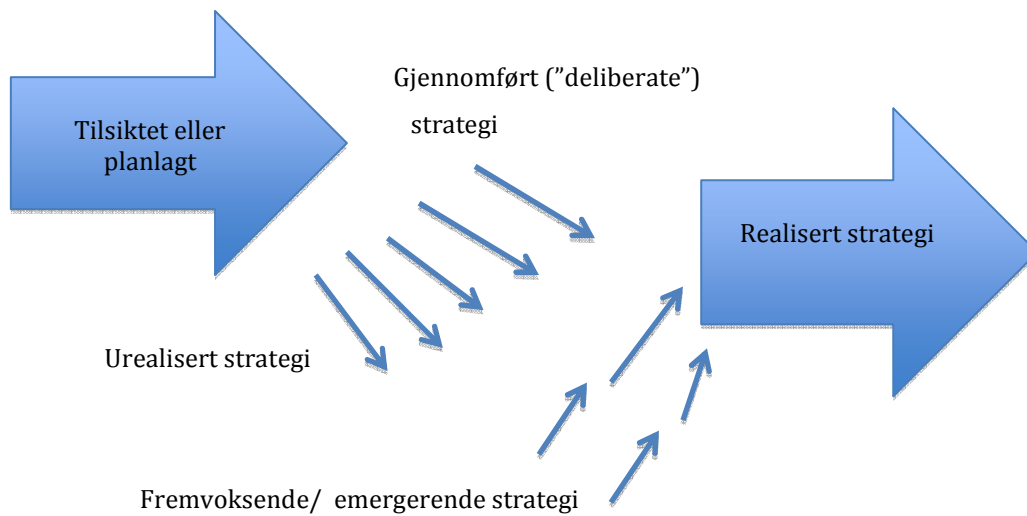
3.4.2 Kontekst - emergens

James B. Quinn definerer strategi som ” *et mønster eller en plan som integreres i organisasjonens overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlege og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser*” (Roos et al., 2010, s. 12). Ved planlagt strategi vil ledelsen i bedriften formulere deres mål så presist som mulig, og deretter etterstrebe for at strategien blir gjennomført etter den planlagte strategien. For å redusere dette må lederne artikulere sine intensjoner i form av en plan for å minimalisere forvirring, og deretter arbeide for at den planlagte strategien blir gjennomført (Mintzberg & Waters, 1985). Det fremgår av figur 3.6 at elementer av det som opprinnelig var planlagt og tilsiktet ikke blir realisert – dette dreier seg om urealistisk strategi. Mens andre elementer av den planlagte strategien blir realisert. Mintzberg kaller dette for gjennomført strategi. Den delen av den planlagte strategien som “overlever” og som blir til noe i form av realisert strategi (Knudsen, 2010). I de fleste tilfeller vil strategiske

endringer være et resultat av både plan og emergens. Denne kombinasjonen kan forandre seg som følge av endringer over tid (Knudsen, 2010).

Den delen av den realiserte strategien som ikke tilhører den originale strategien kaller Mintzberg for fremvoksende eller emergerende strategi. Den emergerende strategien blir til som følge av endrede markedsbetingelser og omgivelser, offentlige krav eller problemer med iverksettelsen av den planlagte strategien. (Knudsen, 2010). Emergens innebærer framvekst av nye og sammenhengende strukturer, mønstre og egenskaper gjennom en prosess med selv-organisering i komplekse systemer (Goldstein, 1999). Utviklingen blir uforutsigbar ved at bedriften ikke kan handle etter den opprinnelige planen. Kjernen i emergens er at noe nytt vokser fram. Dette kan skje langsomt eller raskt, og det er uvisst om det skjer i form av et mønster (Knudsen, 2010). Når det er endringer i omgivelsene opplever bedriften både interne og eksterne forandringer som krever strategiske omstillinger. Endringene i omgivelsene kan være midlertidige eller permanente. Bedriften kan velge mellom to strategier ved strategiske omstillinger. Det første alternativet er å legge en plan for et bestemt antall år fremover. Denne omstillingen omhandler strategisk planlegging. Det andre alternativet er å konsolidere år for år, eller når noe spesielt oppstår, dette går på emergens (Knudsen, 2010). Endringene i omgivelsene kan deles inn i intern og ekstern emergens. En intern emergens er endringer i omgivelsene innad i bedriften. En ekstern emergens er endringer i markedet som bedriften selv ikke har kontroll over. Finanskrisen er en slik endring. Denne krisen gjorde at mange bedrifter ikke kunne fortsette med den opprinnelige planen.

Figur 3.6 Planlagt og emergerende strategi



Kilde: (Mintzberg et al., 2003, s. 5). Egen oversettelse

Det fremgår av figur 3.6 at i de fleste tilfeller vil strategiske endringer være et resultat av både en planlagt strategi og emergens. Kombinasjonen kan forandre seg som følge av endringer i omgivelsene. Selv om bedriften har en strategi for å kunne håndtere endringer og kriser er det viktig at de er klar over egne ressurser slik at de kan få et konkurransefortrinn overfor andre bedrifter og dermed stå sterkere i markedet.

3.5 Krisehåndtering

I dette avsnittet vil det bli presentert definisjoner på hva en krise er samt seks steg til hvordan en bedrift kan få en bedre kriseledelse ved at bedriften har konkrete tiltak som skal iverksettes når en krise inntreffer.

3.5.1 Krise og krisehåndtering

Barton (1993) definerer en krise som en uforutsigbar begivenhet som kan gi store negative effekter. Begivenheten og følgene av den kan ødelegge for bedriften og dens ansatte, produkter, tjenester, finansielle situasjon og omdømme (Aarset, 2010). Krisehåndtering er en systematisk prosess der bedriften forsøker å identifisere kriser som kan oppstå. Det må blitt tatt forhåndsregler for å forhindre kriser, eller minimalisere virkningene av krisen (Wilson, 1992). Bedrifter håndterer kriser ulikt og har forskjellige evner og forutsetninger til å oppfatte endringer i omgivelsene, og til å

gjennomføre en omstilling for å unngå å komme i en krise. Bedrifiers evne til å oppdage endringer tidlig, gir dem mulighet til å starte en langsom omstilling før de økonomiske ressursene er brukt opp (NOU, 2011).

3.5.2 Seks steg til en bedre kriseledelse

Kriser er negative hendelser som i verste fall kan bety slutten for en bedrift. Kriseledelse er essensielt for å sikre en bedrifts stabilitet og levedyktighet. Kriseledelsen må være klart før vekstmålet blir satt. Effektiv kriseledelse krever en systematisk og disiplinert tilnærming basert på følsomhet i ledelsen og en god forståelse for betydningen av nøye planlegging. Gjennom forskning har det blitt utarbeidet seks nøkkelsteg som kan bedre kriseledelsen i en bedriften (Chong, 2004).

Steg 1: Håndtering ("Coping")

En god kriseledelse kan hjelpe bedrifter fortære ut av krisen. Ledelsen må møte krisen med mot, beslutsomhet, forpliktelse, verdighet og utholdenhet. Enkelte bedrifter har utviklet en krisehåndteringsplan der ledelsen kan reagere for å håndtere krisen bedre.

Steg 2: Nytenkning ("Rethinking")

Nytenkning er å forstå tidligere feil, og kontinuerlig søke etter en bedre måte å beskytte seg mot og repetere feil i fremtiden. Skadene som følger av en krise må være grundig vurdert for å anslå omfanget av den negative innvirkningen på bedriften. Ledelsen må finne ut hva som gikk galt ved å stille spørsmål som hva, hvordan og hvorfor dette skjedde. Denne kartleggingen viser viktigheten av å ha en krisehåndteringsplan som oppdateres.

Steg 3: Innlede ("Initiating")

Forut for krise kan det være motstandere i bedriften som motsetter seg ideen om å innføre en formell krisehåndteringsplan. Ledelsen kan i etterkant av en krise bevise den destruktive effekten og dermed få overbevisningsmakt til å få motstanderne til å støtte en krisehåndteringsplan. Dersom bedriften allerede har en krisehåndteringsplan, må den forandres slik at den inneholder erfaringer og lærdom fra krisen. Denne forandringen kan utvikle seg til at bedriften blir sterkere og mindre sårbar.

Steg 4: Oppdage ("Sensing")

Hensikten med en krisehåndteringsplan er å oppdage tidlige signaler for en potensiell krise. På dette steget er det viktig med en nøye overvåking av bedriftens interne og eksterne miljø. En SWOT-analyse (er en vurdering av bedriftens styrker, svakheter, muligheter og trusler) vil hjelpe å identifisere utviklingen som kan true bedriften. Oppdagelsen bidrar til en mer nøyaktig kriseprognose ved at ledelsen kan oppfatte tidlige signaler når de følger med på det som skjer i bedriften.

Steg 5: Inngripelse ("Intervening")

Ledelsen må dobbelsjekke advarselssignalene og evaluere alle risikofaktorer for å være sikre på at de ikke overreagerer. Den beste inngripelsestrategien er den som hindrer at en potensiell krise vokser og sprer seg. Dette er et vanskelig steg, men nødvendig dersom ledelsen vil skåne bedriften fra å bli fanget i en ekspanderende krise som vil kreve vesentlige mer ressurser å overvinne.

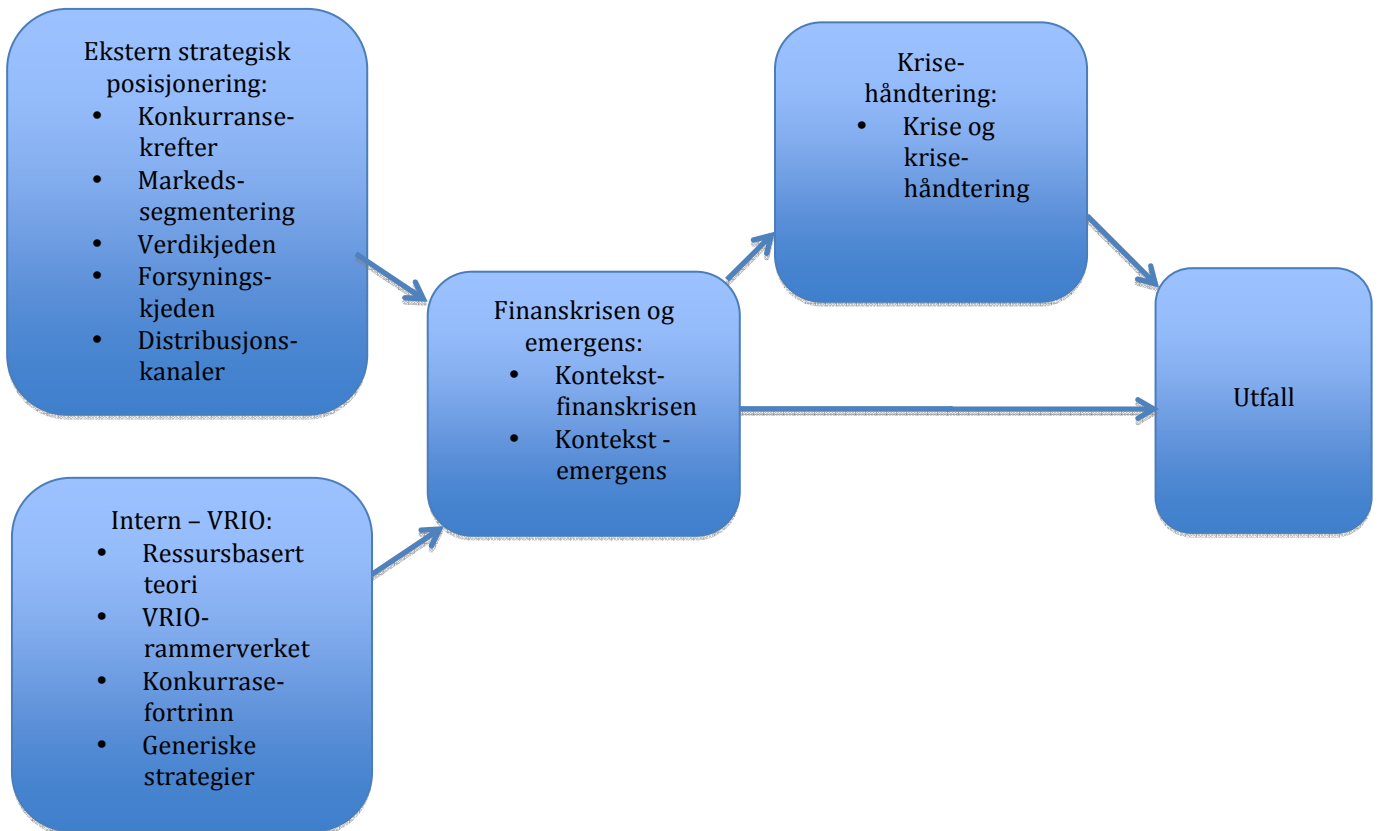
Steg 6: Sandsekk ("Sandbagging")

Når inngripelsesinnsatsen ikke har eliminert en krise, må alle reserveressursene mobiliseres. Dette skal sikre bedriften mot en krise når alle tegn viser en klar fare. Dersom dette steget ikke skulle virke må bedriften begynne på steg 1: håndtering igjen (Chong, 2004).

Krisehåndtering for en bedrift handler om overlevelse i et langtidsperspektiv. Ledelsen kan ikke forberede seg på alle mulige kriser, men sannsynligheten for å komme i en krise reduseres dersom bedriften har en strategi for krisehåndteringsarbeid og at denne krisehåndteringen er forankret i ledelsen (Chong, 2004).

I figur 3.7 er det teoretiske utgangspunktet for oppgaven fremstilt. Disse fire hovedkategoriene er; ekstern strategisk posisjonering, intern - VRIO, kontekst - finanskrisen og kontekst - emergens, og krisehåndtering. Denne teorien legger grunnlaget for analysen i kapittel 5.

Figur 3.7 Teoriens fire hovedkategorier



KAPITTEL 4 – METODE

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan forsker skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller om samfunnsmessige prosesser (Johannessen et al., 2010). Metodelære er et redskap til å nå andre mål av undersøkelses- og forskningsmessig karakter (Holme & Solvang, 1986a). Den viser hvordan forskeren kan gå frem for å undersøke om antagelsene er i overenstemmelse med virkeligheten eller ikke. I dette kapitlet vil det bli redegjort for metoden som er valgt. Methodedelen som er utledet under, er grunnlaget for resultatene som vil bli benyttet i analysen i kapittel 5.

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Det er to måter å utføre et undersøkelsesdesign på. Forsker kan velge å gå i dybden (intensive) eller å gå i bredden (ekstensive). Dybden er relatert til hvordan forsker ønsker å nærme seg fenomenet (variabelen) han/hun ønsker å studere, mens bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter forsker ønsker å uttale seg om (Jacobsen, 2005, s. 87). Jeg har valgt å gå i dybden på to bedrifter, Skibspplast og Windy, for deretter å sammenligne dem imellom.

4.2 Forskningsdesign

I følge Jacobsen (2005) finnes det tre ulike forskningsdesign, hvor han beskriver disse som: deskriptivt -, kausalt - og eksplorativt design. Videre vil valget av disse avhenge av problemets karakter og formål (Jacobsen, 2005).

Eksplorativt design blir brukt når problemets karakter er uklar eller når forsker vet lite om det som skal undersøkes (Selnes, 1999). Dette designet krever ferdigheter og nøkkelferdighetene er ofte muligheten til å observere, få informasjon, og konstruere forklaringer (Ghauri & Grønhaug, 2002). Ved det deskriptive designet er problemet strukturert og det er dermed lettere å forstå. Nøkkelkarakteristikken ved deskriptivt design er struktur, presise regler og prosedyrer (Ghauri & Grønhaug, 2002). Formålet med dette designet er å kartlegge variablene. Ved det kausale designet undersøkes forskjellige årsaksforklaringer. Dette designet ønsker å undersøke om en hendelse (X) er

årsaken til en hendelse (Y) under et sett rammebetingelser (Z). Det kausale designet tar sikte på å finne en årsak- virkningsforhold mellom to eller flere variabler. Den største utfordringen er å kontrollere for utenforliggende forhold. Det ideelle kausale designet kalles for eksperimentelt opplegg. Dette opplegget består av fire sentrale elementer: sammenligning, randomisering, tidsseriedata og aktiv manipulasjon (Jacobsen, 2005).

4.3 Forskningsmetode

Kvalitativ metode er en metode hvor systematisert kunnskap blir anvendt for å beskrive tilstanden eller egenskapen hos personer (Olsen & Sørensen, 2003). Metoden legger få begrensninger på de svar en respondent kan gi. Den kvalitative metoden vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent (Jacobsen, 2005). Det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser rundt emnet (Dalen, 2004). I motsetning til kvalitativ metode finnes kvantitativ metode, som egner seg best når forsker vet lite om det temaet som skal undersøkes – problemstillingen er uklar. Ved kvantitativ tilnærming blir det enklere for forskeren å strukturere informasjonen og det er mindre sannsynlighet for at forskeren kan påvirke respondentens svar (Jacobsen, 2005). Holme & Solvang (1986) legger til grunn at både den kvalitative og den kvantitative tilnæringsmåten har som formål å bidra til en bedre forståelse med hensyn til hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler innenfor dette. Den største forskjellen mellom dem er at kvalitativ metode omhandler ord, mens kvantitativ metode omhandler tall (Holme & Solvang, 1986b).

Fordi det har vært lite gjennomført forskning på den norske fritidsbåtsbransjen tidligere og min begrensede forkunnskap rundt operasjonaliseringen har jeg valgt å bruke det eksplorative designet, som jeg ser på som best egnet for å få svar på min problemstilling. Det ble samlet inn store mengder med informasjon (data) fra få spesifikke respondenter. Ved å utføre det ved hjelp av et slikt design, har jeg mulighet til å gå i dybden av respondentene for deretter se om operasjonaliseringen jeg har er representativ. I undersøkelsesprosessen har det blitt valgt to enheter, Skibspilast og Windy, som jeg ønsker å gå i dybden av.

4.4 Vurdering av metodebruk

En undersøkelse er en metode for å samle inn empiri. Denne empirien bør tilfredsstillende to krav: Empirien må være gyldig og relevant (valid), og den må være pålitelig og troverdig (reliabel). Grunnen til at forsker ønsker gyldighet og relevans i den informasjonen han/hun får er for å kunne si med sikkerhet at svarene også kan gjelde for flere (Jacobsen, 2005). Gyldighet og pålitelighet kan beskrives ved at det som blir målt er det forsker faktisk ønsker å måle, at det forsker har målt oppfattes som relevant, og at det som blir målt hos noen få også gjelder for flere. Pålitelighet og troverdighet vil si at undersøkelsen må være til å stole på. Det vurderes her om resultatene og gjennomføringen av undersøkelsen som er blitt gjort, er gjort på en troverdig måte (Jacobsen, 2005). Pålitelighet knytter seg til nøyaktighet av undersøkelsens data, hvilke data som blir brukt, på hvilken måte den samles inn på, og hvordan dataen bearbeides (Johannessen et al., 2010).

Jeg har valgt dybdeintervju som datainnsamling for min oppgave. Ved å velge en slik innsamlingsmetode, viser dette til at prosessen både er tid – og ressurskrevende. Det er blitt utført ett intervju med markedssjefene i Skibspplast og Windy. Dersom jeg i ettertid så at det var mangler ved noen av svarene valgte jeg å sende dem en mail. Det hadde vært ønskelig å sende ut kvantitative spørreundersøkelser i tillegg til å utføre dybdeintervjuene ettersom dette hadde styrket gyldigheten. Fordi bedriftene har for få ansatte var dette ikke mulig, da en kvantitativ spørreundersøkelse bør ha minimum hundre respondenter.

Jeg har ingen erfaring med dybdeintervjuer før utførelsen av disse. En slik svakhet kan ha betydning for oppgaven ved at jeg kan ta med informasjon som kanskje ikke er relevant, dette vil igjen gå utover gyldigheten på oppgaven. Likevel må det sies at jeg før intervjuet lagde en intervjuguide som skulle minske disse svakhetene, der jeg stilte direkte spørsmål om informasjon jeg ønsket å få. Jeg kan derimot ikke gå god for at bedriften har svart ærlig på alle spørsmålene, da hver bedrift ønsker å sette seg selv i godt lys. Dette kan være en faktor som også kan spille inn på validiteten og relabiliteten. Bortsett fra dette er jeg svært fornøyd med den informasjonen som jeg har fått av begge bedriftene, både gjennom primær - og sekundærdata.

4.5 Datainnsamling

Kvalitativ metode kjennetegnes ved nærhet til forskningsobjektet. Metoden blir særkjennet ved et direkte subjektforhold mellom forsker og undersøkelsesenhet (Selnes, 1999, s. 87). Det finnes fire forskjellige måter å samle inn data på ved kvalitativ forskning. Disse er; dybde intervju, gruppe intervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er det blitt tatt utgangspunkt i to casestudier. En casestudie er en omfattende beskrivelse og analyse av en enkel observasjon, her en bedrift (Jacobsen, 2003). Den dataen som er samlet inn er basert på forskjellige typer kilder. Det har blitt brukt primærdata i form av personlige intervjuer, i tillegg til sekundærdata som inkluderer brosjyrer og bøker gitt av respondentene. For å kartlegge de to bedriftene, og for å få vite mer om deres situasjon, er det blitt brukt både primær- og sekundærdata. Denne prosessen vil følgelig bli presentert.

Grunnen til valg av kvalitativ metode var at jeg ønsket å fokusere på to bedrifter, Skibspplast og Windy, for å finne ut hvordan finanskrisen har påvirket dem. For å få best mulig informasjon ønsket jeg å utføre dybdeintervju av begge bedriftene, som vil gi meg mer gyldig og pålitelig informasjon enn ved en kvantitativ datainnsamling.

4.5.1 Innsamling av primærdata

Primærdata er data som er samlet inn av forskeren selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling (Jacobsen, 2005, s. 124). Da jeg hadde funnet ut hvilke bedrifter jeg ønsket å skrive om tok jeg kontakt med dem for å høre om dette var noe de var interessert i å delta på. Bakgrunnen for valg av dybdeintervju var ønsket om å kunne gå dypere inn i temaet finanskrisen.

Intervjuet med Skibspplast ble arrangert på hjemmekontoret til markedssjefen Arne Skibsrud i slutten av februar. Intervjuet forløp seg over et tidsrom på tre kvarter, der det først ble gitt en kort presentasjon av oppgaven. Jeg skrev notater underveis i intervjuet samtidig som det ble brukt båndopptaker. Grunnen til bruk av båndopptaker var for å forsikre meg om at informasjon som ikke ble skrevet ned i løpet av intervjuet, ble tatt opp på bånd. Dette gjør at eventuelle misforståelser ikke oppstår. Fordelen med et slikt redskap er at intervjueren kan tone ned notatskrivningen og dermed opprettholde en

mer naturlig samtalekontakt med respondenten (Jacobsen, 2003). Spørsmålene ble stilt ved hjelp av en intervjuguide og i den rekkefølgen jeg ønsket. Ved å utføre det på denne måten, ble det tydelig klart hva jeg ønsket å få frem. Dette gjorde at respondenten gav konkrete svar som gjorde det lettere for meg å komme frem til en konklusjon i kapittel 6. Fordelen med kvalitativ metode er at intervjuer har mulighet til å møte respondenten ansikt – til –ansikt, noe som gjør at intervjuer kan stille tilleggsspørsmål dersom det var noen uklarheter, noe som ikke hadde vært mulig i kvantitativ metode.

Intervjuet med markedssjefen Morten Haakstad ble holdt i Windy sine lokaler på Skarpnes i Arendal i mars måned. Morten Haakstad hadde vært svært opptatt med båtmessen “Sjøen for alle” og hadde derfor ikke anledning til å møtes tidligere. Intervjuet som ble holdt hadde en lengde på ca tre kvarter, der prestasjonen var lik som Skibspplast. Det ble også her tatt notater underveis, i tillegg til båndopptaker for å være sikker på at jeg fikk med meg alt som ble sagt. Spørsmålene ble stilt i rekkefølgen jeg ønsket, i tillegg til at jeg fikk svar på spørsmål som dukket opp underveis.

4.5.2 Innsamling av sekundærdata

Sekundærdata betegnes som all data eller informasjon som er samlet inn for et annet formål enn det forskeren har (Selnes, 1999). Problemet med sekundærdata er at kildene ofte ikke gir de data forsker helst ville hatt, at opplysningene er ufullstendige, og at feilkildene er utenfor forskerens kontroll (Grenness, 1997).

Etter at intervjuet hadde blitt holdt på hjemmekontoret til Arne Skibsrud mottok jeg en rekke brosjyrer av båtpartiene for de siste årene og informasjonsbrosjyrer om Skibspplast. Jeg fikk også en bok skrevet av Ivar Storeng, om Skibspplast sin historie, fra deres begynnelse i 1957 og frem til deres femti års jubileum i 2007. Jeg benyttet meg også av hjemmesiden til bedriftene, tidsskrifter og artikler som jeg fant på internett om bedriftene og generelt om båtbransjen og finanskrisen. Ved bruk av sekundærdata, har det kommet frem hvor mye fritidsbåtbransjen generelt og casestudiene har slitt de siste årene som en følge av finanskrisens inntog i 2008.

KAPITTEL 5 - ANALYSE

5.1 Kapitlets innhold

I dette kapitlet vil resultatene fra oppgaven bli presentert basert på oppgavens teoretiske rammeverk i kapittel 3 og den innsamlede dataen om Skibsplast og Windy. På bakgrunn av teorien i kapittel 3 vil ressursbasert teori og Michael Porters konkurransekrefter være de viktigste bidragene i analysen. Det vil bli gjennomført en analyse av bedriftenes ressurser hvor de blir delt inn i finansielle-, fysiske-, menneskelige- og organisatoriske ressurser. Videre er den eksterne analysen delt inn etter Porters fem konkurransekrefter; trussler fra rivaler-konkurransintensitet, trussler fra nye inntrengere, substitutter, kundenes forhandlingsposisjon og leverandørenes forhandlingsposisjon. Data for de to bedriftene vil bli presentert sammen under hvert av punktene i analysen, slik at forskjeller og likheter mellom dem blir tydeliggjort. Avslutningsvis vil en oppsummering av hovedpunktene fra dataene bli presentert.

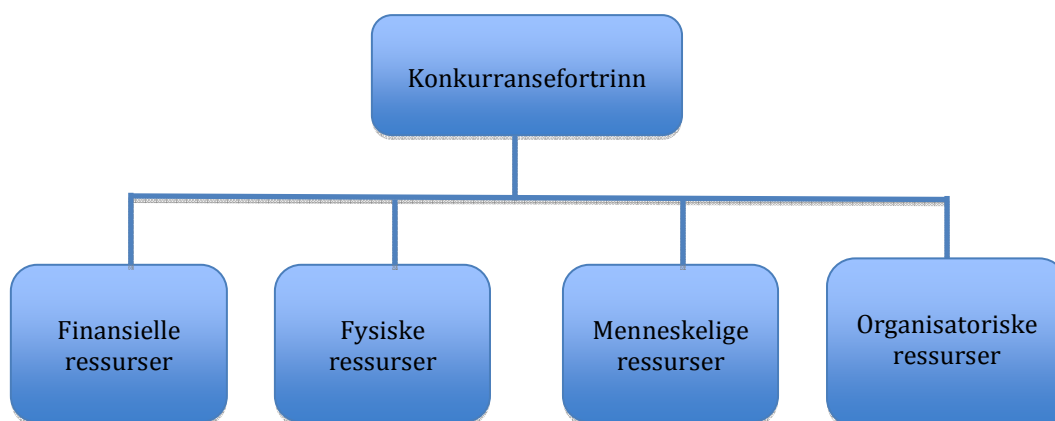
Ut fra ressursbasert teori (VRIO) er det en rekke organisatoriske og kompetansemessige faktorer som er med på å bidra til et solid økonomisk fundament. Formålet med analysen av bedriftenes ressurser og deres strategiske posisjonering er for å se om de kan ha hatt innvirkning på oppgavens problemstilling:

Hva har gjort at Skibsplast AS og Windy Boats AS har klart seg gjennom finanskrisen mens andre fritidsbåtprodusenter ikke gjorde det?

5.2 Analyse av ressursene til Skibsplast og Windy

Det vil i dette avsnittet bli gjort en strategisk analyse av casebedriftene Skibsplast og Windy. Det vil bli utført en samlet VRIO-analyse av de to bedriftene for å lettere kunne sammenligne dem. Først blir bedriftenes finansielle ressurser analysert, deretter blir de fysiske-, menneskelige- og organisatoriske ressursene analysert. For hver av de fire ressursene vil VRIO-kriteriene bli brukt for systematisk å analysere om det finnes forhold som gjør disse fire ressursene spesielt verdifulle, sjeldne, vanskelige for andre å kopiere, og om de er blitt spesielt tilpasset bedriftene.

Figur 5.1 Ressurser



5.2.1 Finansielle ressurser

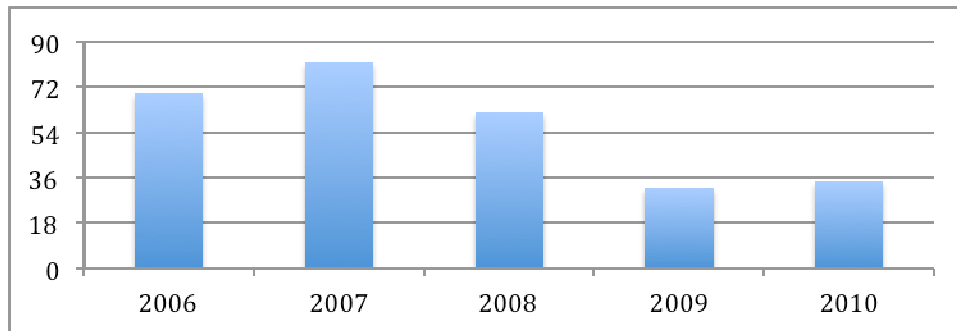
Finansielle ressurser er den kapital bedriften har tilgang til gjennom egenkapital og muligheten til å kunne ta opp lån.

Skibsplast er hundre prosent eid av holdingselskapet Sagatun AS og dette selskapet har en fin finansiell struktur. Holdingselskapet har dermed mulighet til å overføre midler til produksjonsbedriften Skibsplast. Windy er hundre prosent eid av Periscopus AS, som eies av Trygve Hegnar. Han har en relativ sterk økonomisk ryggrad i form av oppsparte midler og tankegangen hans er langsiktig. Windy har dermed en solid plattform som utgangspunkt for å kunne videreutvikle båtmodellene. Skibsplast merket ikke bankkrisen ved at det ble vanskeligere å få lån. Som en følge av redusert produksjon i bedriften ble lånebehovet mindre. Skibsplast har hele tiden hatt god dialog med banken og fått tilgang på den arbeidskapitalen som har vært nødvendig. Windy merket ikke bankkrisen i den forstand at det ble vanskeligere å få lån, men de merket at hele finanskrisen gjorde at bankene var langt mer opptatt av sikkerhet og fremtidige salgsprognoser enn de hadde vært tidligere.

Årsregnskapet og finansielle ressurser utgjør vurderingsgrunnlaget for å analysere den økonomiske utviklingen de to bedriftene har hatt de siste årene. Analysen vil vurdere om dette er faktorer som bidro til at Skibsplast og Windy klarte seg gjennom finanskrisen sammenlignet med andre fritidsbåtprodusenter.

I årene før finanskrisen viser Skibsplast en økende omsetning. I 2007 hadde Skibsplast sin høyeste omsetning noensinne. Denne var på 81,7 millioner kroner. Men som en følge av finanskrisen ble omsetningen betraktelig redusert i de to påfølgende årene. I 2009 var den over halvert sammenlignet med toppåret 2007. I 2010 økte omsetningen litt i forhold til 2009.

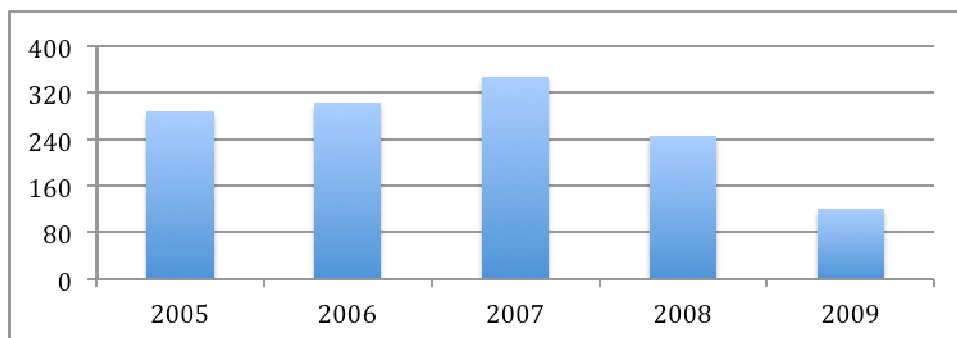
Figur 5.2 Driftsinntekter til Skibsplast i perioden 2006-2010



Kilde: (Proff, 2011a)

Windy hadde i likhet med Skibsplast sitt toppår i 2007 med en omsetning på 347,6 millioner kroner. Regnskapstallene for bedriften i 2010 er ikke blitt offentliggjort så det vil bli tatt utgangspunkt i regnskapstallene for 2009. Dette gir ulike sammenligningsgrunnlag, men i og med at de hadde samme utgangspunkt før krisen forutsettes det at utviklingen vil være lik etter krisen. I 2009 var omsetningen til bedriften sunket til 120 millioner kroner som illustrert i figur 5.3. Dette er en tredjedel av hva omsetningen var i toppåret 2007. Dette har sammenheng med at bedriften måtte kutte ned produksjonen som en følge av at kundesalgene hadde blitt kraftig redusert.

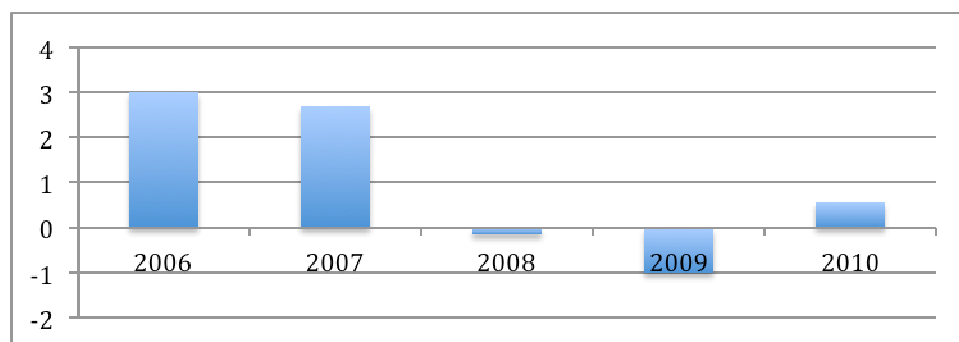
Figur 5.3 Driftsinntekter til Windy i perioden 2005-2009



Kilde: (Proff, 2011b)

Årsresultatet til Skibspplast var på det høyeste i 2006 på 3 millioner kroner. I 2007 ble det en liten nedgang, mens 2008 gav et negativt årsresultat på 139 000 kroner som illustrert i figur 5.4. Det ble en kort overgang fra toppåret 2007 til 2008 når finanskrisen kom og nedgangstiden var en realitet.

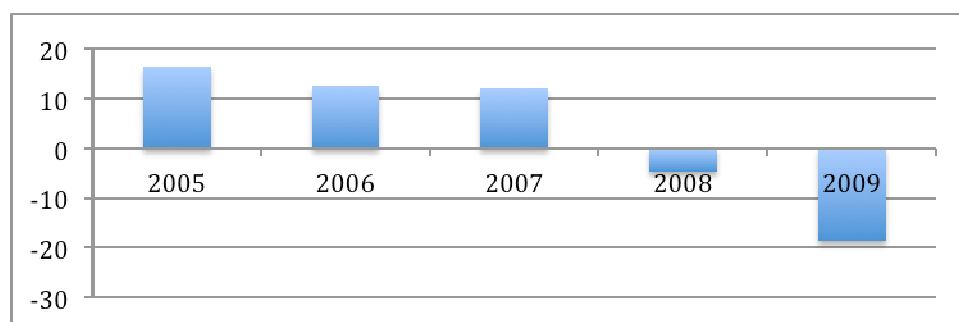
Figur 5.4 Årsresultat til Skibspplast i perioden 2006-2010



Kilde: (Proff, 2011a)

Windy hadde et underskudd på nesten 19 millioner kroner i 2009, mens i årene før finanskrisen gikk de med et overskudd på henholdsvis 16,5 millioner i 2005, 12,5 millioner i 2006 og 12,1 millioner i 2007 som illustrert i figur 5.5. Underskuddet i 2009 viser at bedriften fortsatt er preget av finanskrisen.

Figur 5.5 Årsresultat til Windy i perioden 2005-2009



Kilde: (Proff, 2011b)

For at bedriftene Skibspplast og Windy skal kunne fungere optimalt, må hovedfokuset være på lønnsomhet og soliditet. Lønnsomhet betyr at resultatene må være tilfredsstillende. Soliditet betyr at bedriften må være i stand til å innfri sine fordringer etter hvert som de forfaller, som igjen betyr at bedriften må ha tilfredsstillende

likviditetsberedskap. Dersom dette ikke er til stede står bedriften i fare for å gå konkurs. Resultat og likviditetsbudsjett blir derfor brukt for å analysere mulighetene for forbedringer i bedriftens effektivitet og måloppfyllelse (Naug & Sti, 1991). Gjeldsgrad og egenkapitalprosent er de to mest brukte nøkkeltallene for å belyse bedriftenes evne til å tåle tap (soliditet) (Eklund & Knutsen, 2003). I den videre fremstillingen vil de to nøkkeltallene, egenkapitalprosenten og gjeldsgraden, bli presentert for Skibspplast og Windy.

Soliditetsmål

Egenkapitalprosenten er egenkapitalens andel av totalkapitalen. Dette er bedriftens viktigste soliditetsmål, og viser hvor mye bedriften har å gå på mot fremtidige tap (Hoff, 2004). Måltall for egenkapitalprosenten inngår i de fleste strategiske planer. Dette nøkkeltallet gir informasjon om hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital (Eklund & Knutsen, 2003). Hvor stor egenkapitalprosenten bør være avhenger av hvor kapitalintensiv bedriften er, og hvor stor den generelle forretningsmessige risiko er. Et vanlig krav er at egenkapitalprosenten bør være større en 30 % (Hoff, 2005).

Egenkapitalprosenten til Skibspplast ligger mellom 17,6 og 23,2% i perioden 2006-2010. Den gjennomsnittlige egenkapitalprosenten til Skibspplast i perioden er 20%. Da finanskrisen slo til i 2008 var den på 19,8%. Før finanskrisen var den under 20 %, mens etter finanskrisen var den over 20%. Når egenkapitalprosenten er lav slik som for Skibspplast øker det sårbarheten for bedriften. Fritidsbåtbransjen er en bransje som er svært følsom for svingninger som skjer i markedet og dette kan gjenspeiles i nøkkeltallet til bedriftene.

Tabell 5.1 Egenkapitalprosenten til Skibspplast (tall i millioner)

	2006	2007	2008	2009	2010
Egenkapital	4,0	4,0	5,0	9,9	9,6
/ Totalkapital	22,7	22,5	25,2	45	41,3
=Egenkapitalprosent	17,6	17,7	19,8	22	23,2

Kilde: (Proff, 2011a)

For Windy varierer egenkapitalprosenten mellom 28 og 36,7% i perioden 2005-2009. Den gjennomsnittlige egenkapitalprosenten til Windy er 32,6% i perioden. Windy sin egenkapitalprosent ligger over måltallet på 30 %. Generelt sett blir en egenkapital over 20 % regnet som bra. Det at Windy sin gjennomsnittlige egenkapitalprosent er på 32,6% viser til at bedriften har en høy egenkapital i forhold til den totale kapitalen. Dette gir bedriften en redusert sårbarhet i nedgangstider.

Tabell 5.2 Egenkapitalprosenten til Windy (tall i millioner)

	2005	2006	2007	2008	2009
Egenkapital	82,5	97,8	102,6	90,4	77,9
/ Totalkapital	292,5	303,8	279,2	246,3	264,5
=Egenkapitalprosent	28	32,2	36,7	36,7	29,5

Kilde: (Proff, 2011b)

Gjeldsgraden viser forholdet mellom kapital som er finansiert ved hjelp av lån og kapital som er finansiert av eierne i bedriften. Det sies ofte at jo mindre forholdstallet er, jo mer solid er bedriften. Det er likevel ikke slik at forholdstallet bør minimeres da dette over tid vil gi store kapitalkostnader (Eklund & Knutsen, 2003).

Gjeldsgraden til Skibspplast varierer mellom 3,3 og 4,7 i perioden 2006-2010. Den beveget seg under fire da finanskrisen kom i 2008. Skibspplast sin gjeldsgrad er redusert i årene etter finanskrisen. Da finanskrisen kom i 2008 var gjeldsgraden under 4 de påfølgende årene. Gjeldsgraden er relativt høy for Skibspplast. Gjeldsgraden til Skibspplast i tidsrommet 2006-2010 er gjengitt i tabell 5.3.

Tabell 5.3 Gjeldsgrad til Skibspplast (tall i millioner)

	2006	2007	2008	2009	2010
Gjeld	18,7	18,5	20,2	35,1	31,7
/ Egenkapital	4	4	5	9,9	9,6
= Gjeldsgrad	4,7	4,6	4	3,5	3,3

Kilde: (Proff, 2011a)

Gjeldsgraden til Windy varierer mellom 1,7 og 2,4 i perioden 2005-2009 og den gjennomsnittlige gjeldsgraden i perioden er 2,1. Windy har en lav gjeldsgrad før finanskrisen, men den er lav også under og etter krisen. Fordi bedriftens egenkapitalprosent er bra gjenspeiles dette i en forholdsvis lav gjeldsgrad og dermed høy soliditet.

Tabell 5.4 Gjeldsgrad til Windy (tall i millioner)

	2005	2006	2007	2008	2009
Gjeld	212,9	205,9	176,7	155,9	186,5
/ Egenkapital	82,5	97,8	102,6	90,4	77,9
= Gjeldsgrad	2,6	2,1	1,7	1,7	2,4

Kilde: (Proff, 2011b)

Verdifull

Driftsinntektene til Skibspplast er betraktelig redusert etter finanskrisen, men har en oppgang i 2010. Dette gjenspeiles i årsresultatet. I 2008 hadde Skibspplast et lite merforbruk og i 2009 økte dette merforbruket. I 2010 har bedriften derimot et lite underforbruk. Driftsinntektene til Windy er også betydelig redusert etter finanskrisen som følge av en redusert etterspørsel etter fritidsbåter. Årsresultatet deres viser et lite merforbruk i 2008, men dette øker betraktelig i 2009. Underskuddet til Windy i 2009 viser at de fortsatt er preget av finanskrisen. Ledelsen mener det vil ta noen år før de er tilbake til der de var før krisen, og at de da vil ekspandere på en bedre måte enn hva de gjorde før den inntraff. Windy er en produsent av større båter enn Skibspplast, derfor er det urealistisk å sammenligne årsresultatene deres. Det er en styrke for begge bedriftene at de har hatt flere år med underforbruk og dermed hatt muligheten til å bygge opp en buffer.

Egenkapitalprosenten til Skibspplast var i perioden 2006-2010 på 20% og er dermed ikke i samsvar med det generelle måltallet til bedriftene om å ha en egenkapitalprosent på over 30 %. Windy har derimot en gjennomsnittlig egenkapitalprosent på 32,6% og ligger dermed over måltallet. Dette viser at bedriften har et litt bedre utgangspunkt for å håndtere krisen, men begge bedriftene har en solid økonomi.

Gjeldsgraden til Skibsplast varierer mellom 3,3 og 4,7 i perioden 2006-2010, mens gjeldsgraden til Windy varierer mellom 1,7 og 2,4 i perioden 2005-2009. Skibsplast har en høyere gjeldsgrad, men den har gått ned etter finanskrisen. Store deler av eiendelene til begge bedriftene er finansiert ved hjelp av egne midler. Dette gjorde at de hadde mindre økonomiske utfordringer gjennom finanskrisen, sammenlignet med andre bedrifter som hadde en høyere andel gjeld. Skibsplast og Windy har per i dag en redusert ordresreserve som følge av nedgangsperioden i fritidsbåtbransjen. For at en ressurs skal regnes som verdifull for bedriften må den bidra til å redusere kostnader eller øke inntekter. Skibsplast og Windy har en overkapasitet grunnet finanskrisen, derfor får de lavere inntekter enn det som var budsjettet, men begge bedriftene har moderselskaper med en god økonomi som kan overføre midler til dem dersom det er behov for det. De finansielle ressursene blir derfor regnet som verdifulle.

Sjelden

Båtbransjen er et marked med sterk konkurranse. Driftsinntektene til både Skibsplast og Windy viser at begge er attraktive båtprodusenter. De har en naturlig nedgang i salget etter finanskrisen, men dette var en generell tendens i bransjen. For at en båtprodusent skal ha en god omsetning krever dette at de har kunder som foretrekker dem fremfor andre.

Årsresultatet til Skibsplast og Windy viser at de hadde store underforbruk årene forut for finanskrisen. Bedriftene har bygd opp en buffer som de har mulighet til å tære på ved nedgangstider. Dette kan vurderes som en styrke for bedriftene i forhold til nyetablerte fritidsbåtprodusenter, men kan ikke vurderes som en sjeldenhet da andre produsenter også innehar denne fordelene.

Finansielle ressurser kan ikke betegnes som sjeldne da dette er noe de fleste bedrifter har tilgang til i form av egenkapital og gjeld, men forholdet mellom dem kan være sjeldent. Begge bedriftene har en stor egenkapital og lite lån. Det er vanskelig å si med sikkerhet om dette er sjeldent, men i og med at etterspørselen i denne bransjen svinger og at båter er dyre produkter å produsere, er en stor egenkapital, etter min oppfatning relativt sjeldent. Skibsplast har en egenkapitalprosent som er litt lavere enn kravet til måltallet, mens Windy ligger over dette måltallet. Det er vanskelig å konkludere med om

dette er sjeldent for båtprodusenter, men det er en styrke at forholdstallet er lavest mulig.

Skibspplast og Windy er begge datterselskap og har dermed en bedre økonomisk sikkerhet sammenlignet med bedrifter som står alene. Mange bedrifter har valgt å organisere seg med et moderselskap og et datterselskap, derfor kan ikke dette ses på som sjeldent.

Imiterbar

Desto vanskeligere det er for andre bedrifter å imitere Skibspplast og Windy sine ressurser, jo større konkurransefortrinn vil de ha. Konkurrerende bedrifter har også inntekter i markedet, men størrelsen på inntektene avgjøres av størrelsen på bedriften, størrelsen på båtene og hvilke prisklasse de er i. Konkurrerende bedrifter kan kopiere båtene til Skibspplast og Windy og dermed prøve å få tilsvarende inntekter.

Det er ikke vanskelig for andre bedrifter å kopiere finansiell kapital, da dette er noe alle bedrifter må ha. Det forholdet Skibspplast og Windy har mellom gjeld og egenkapital kan også kopieres av andre båtprodusenter. De oppsparte midlene som Skibspplast og Windy har, har de lagt seg opp over tid. Det vil ta lang tid for nyetablerte bedrifter eller andre konkurrerende bedrifter som ikke har den samme etterspørselen og omsetningen i markedet å opparbeide seg en slik fordel, men det er mulig å kopiere på lang sikt.

Organisering

I tillegg til at en ressurs oppfyller kravene til verdi, sjeldenhet og imiterbarhet må ressursen også være organisert innad i bedriften slik at potensialet i ressursen blir fullt utnyttet. Det gode økonomiske fundamentet til bedriftene må utnyttes på en økonomisk og effektiv måte slik at bedriftene oppnår en god avkastning. Windy konkurrerer på to markeder, nasjonalt og internasjonalt. Ved å konkurrere på to markeder har bedriften en økt mulighet til å få salgsinntekter dersom det er nedgangstider i et av markedene.

Lønnskostnader utgjør en viktig del av de faste kostnadene til bedriftene. Skibspplast og Windy valgte å permittere og si opp ansatte som en del av deres krisehåndtering. Dette ble gjort for å spare nødvendige kostnader. Ved at Windy outsourcer produksjonen sin

blir en del av de faste kostnadene gjort om til variable. Bedriftene er også datterselskaper og har derfor en økonomisk trygghet ved at moderselskapet kan hjelpe dem dersom de skulle være nær en konkurs.

5.2.2 Fysiske ressurser

Bedriftenes fysiske ressurser er alt av bygninger, beliggenhet, maskiner og data.

Bygninger

Skibsplast er som tidligere nevnt datterselskapet til holdingselskapet Sagatun AS. Holdingselskapet eier lokalene på Evje, og det er der de driver sin virksomhet. Skibsplast leier lokalene av dem. Skibsplast har ikke foretatt noen endringer i lokalene siden 2005, men før den tid var det blitt gjort noen forandringer med tanke på bygg og fasiliteter. I stede for å investere midler for å utvide produksjonshaller har Skibsplast valgt å outsource deler av produksjonen. Men som en følge av finanskrisen har bedriften valgt å trekke inn verdikjeden, og da blir en enda større del av verdikjeden innad i bedriften. Dette ble gjort for å beholde flest mulig av sine egne ansatte.

Windy er datterselskapet til Periscopus AS, og de eier lokalene som Windy leier. Windy har tre produksjonslokaler hvor to av dem er på Skarpnes i Norge, mens det siste er lokalisert i Västervik, Sverige. Windy har heller ikke brukt mye penger på utvidelse og endringer av lokalene. Etter finanskrisen er varelageret deres blitt betydelig redusert som en følge av lavere produksjon, men siden varene deres er dyre og kapitalkrevende vil det alltid være en del som er knyttet til varelageret. Den reduserte produksjonen innebar at bedriften hadde behov for mindre lokaler, og de valgte derfor å si opp leieavtaler de hadde hatt årene forut for krisen. De har dermed samlet deler av virksomheten i eksisterende lokaler på Skarpnes.

Beliggenhet

Beliggenheten til Skibsplast er ikke valgt av strategiske hensyn, men av historiske grunner. Det var på Evje bedriften ble etablert på midten av 1950-tallet. Ut fra hensyn til den tilhørigheten lokalbefolkningen har til dem, og at bedriften har mange ansatte som er bosatt i nærheten har det vært naturlig for Skibsplast å fortsette produksjonen på

Evje. Skibspplast selger båtene sine gjennom forhandlere som er i de fleste store byene i midt- og sør Norge. Grunnet manglende kapasitet i produksjonslokalet forsøker Skibspplast å begrense slutt kunder hos dem. I likhet med Skibspplast har også Windy historiske grunner til at bedriften er lokalisert på Skarpnes i Arendal. Deres nåværende lokaler er bygd på samme plass som Windy-historien begynte for om lag 40 år siden. Windy driver en ren montasjefabrikk på Skarpnes så kundene oppsøker dem ikke i produksjonslokalene, men de tar kontakt gjennom forhandlerne de har i 25 ulike land eller ved å sende inn bestillinger. Lokalene til begge bedriftene ligger greit tilrettelagt med vann rett i nærheten av produksjonslokalene.

Maskin og data

Skibspplast eier noen maskiner og utstyr. Dette er utstyr som blir brukt i produksjonen av båtene. Bedriften har ikke foretatt noen store maskininvesteringer da nåværende maskiner fungerer optimalt for å produsere den ønskede mengden av fritidsbåter. Da finanskrisen var et faktum i 2008 ble planlagte nyinvesteringer i anlegg og produksjonsutstyr kansellert for å spare "unødvendige" kostnader i en nedgangsperiode. Windy har heller ikke brukt mye penger på investering av nye maskiner.

Verdifull

Skibspplast og Windy leier lokaler av moderselskapet sitt. I og med at de leier av moderselskapet er husleien under markedsprisen. De sparer derfor leiekostnader sammenlignet med andre bedrifter som leier av private utleiere. Dette er en styrke for bedriftene. Skibspplast og Windy har ikke en utbredt kontakt med kunder i lokalene, og kan derfor fokusere på produksjonen. Lokalene er tilpasset produksjonen deres. Dette er en styrke da det kan være vanskelig for andre bedrifter å finne lokaler som er tilpasset behovene deres. Kontorlokalene til Skibspplast og Windy ligger rett ved siden av produksjonshallene deres. Denne nærheten gjør det lettere for ledelsen å reagere dersom de opplever trusler i markedet. Lokalene til Skibspplast og Windy kan ikke ses på som spesielt verdifulle, men det er en fordel for bedriftene at de har en etablert produksjon der ledelsen er i nærheten av de ansatte.

Lokaliseringen på Evje og Skarpnes i Arendal blir ikke betegnet som en verdifull ressurs da andre båtprodusenter kan leie tilsvarende lokaler. Beliggenheten er derimot en styrke for Skibsplast fordi så mange av de ansatte bor i nærheten. Dersom Skibsplast velger å flytte produksjonsstedet kan de risikere å miste spisskompetanse og erfaringer som de ansatte innehar. Begge bedriftene ligger i nærheten av et vann. Dette er en fordel for bedriftene fordi det gir dem muligheten til å teste båtene uten at det blir for ressurskrevende. Skibsplast er en produksjonsbedrift og Windy en monteringsbedrift. De selger båtene sine hovedsakelig gjennom forhandlere, derfor vil ikke beliggenheten være av betydning for sluttkunden.

Maskinene og utstyr bedriftene eier blir ikke sett på som en verdifull ressurs for å få et konkurransefortrinn over sine konkurrenter. Dette er nødvendige fysiske ressurser bedriftene trenger for å operere i bransjen. Skibsplast og Windy har hatt maskinene lenge og de har god kjennskap til hvordan disse fungerer, men konkurrerende bedrifter kan skaffe seg tilsvarende maskiner eller nyere. Produksjonsmaskinene er tilpasset driften slik at de produserer mest mulig effektivt. Dersom maskinene er nedbetalt vil dette gi lavere produksjonskostnader for bedriftene, dette kan anses som en fordel for bedriftene, men på lang sikt kan konkurrerende bedrifter få denne fordel.

Den data og internett som bedriften besitter gjør det lettere for dem å reagere på eventuelle trusler som oppstår i markedet. Dette hjelper dem også å forenkle det administrative arbeidet hos bedriftene. Men det blir ikke sett på som spesielt verdifullt da konkurrerende båtprodusenter kan skaffe seg tilsvarende systemer.

Sjelden

Lokalene som Skibsplast og Windy leier kan ikke vurderes som sjeldent da alle bedrifter må ha bygninger for å kunne produsere båter. Beliggenheten på henholdsvis Evje og Skarpnes kan heller ikke bli sett på som en sjeldenhet. Det er en fordel at de begge har lokaler i nærheten av et vann, men det kan andre bedrifter også få dersom de ønsker det.

Data og internett blir også benyttet av andre bedrifter enn dem og kan derfor ikke vurderes som sjeldent, men det hjelper bedriftene å øke deres overlevelse som aktører i

markedet. Dersom bedriftene ikke hadde hatt tilgang på data ville dette vært en ulempe med hensyn til å drive effektivt i forhold til konkurrerende aktører.

Imiterbar

Det er ikke vanskelig for konkurrenter å kopiere de fysiske ressursene bedriftene har. Det meste av de fysiske materialene må andre konkurrenter også ha for å produsere og operere i markedet. Konkurrerende bedrifter kan kopiere de fysiske ressursene til Skibsplast og Windy dersom de har informasjon om hva disse er. Andre båtprodusenter i markedet kan leie tilsvarende lokaler med samme beliggenhet, og de kan bruke de samme maskinene og datasystemene som Skibsplast og Windy har.

Organisering

Hovedkontoret til Skibsplast ligger ved siden av produksjonslokalene til bedriften. Denne plasseringen gir nærhet til de øvrige ansatte, og ledelsen kan på et tidligere tidspunkt få tilbakemeldinger fra de ansatte dersom noe ikke skulle fungere eller bli vurdert som kritisk. Lokaliseringen på Evje har ikke betydning for sluttkunden da de forholder seg til forhandlerne. Windy har hovedkontoret i lokaler ved siden av monteringsfabrikken. Dette gir dem de samme fordelene som Skibsplast.

5.2.3 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser er hva de ansatte i bedriftene innehar av utdanning, innsikt, erfaringer, kunnskap og kompetanse. Dersom de ansatte har lang og bred fagkunnskap innen sitt felt kan dette gi Skibsplast og Windy et konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter. Dette er en ressurs som ikke vil gå tom så lenge bedriftene beholder erfarne ansatte. Det er også viktig at ledelsen i bedriftene har gode forretningsrelasjoner og relasjoner med de ansatte slik at de sammen kan gjøre det beste for bedriften.

Utdanning og kompetanse

Utdannelsen til de fleste ansatte ved Skibsplast er fordelt mellom fagbrev og snekkerutdanning. Det er også enkelte ansatte som ikke har den formelle utdannelsen eller erfaring fra bransjen før de begynner, men som får en internopplæring i bedriften. Skibsplast har i dag 25 ansatte. Denne arbeidsstaben er en halvering fra før finanskrisen. Skibsplast har mistet verdifulle ansatte som en følge av nedbemanningen under

nedgangstiden, men de med lengst erfaring og best kompetanse jobber fortsatt i bedriften. De fleste ansatte er heltidsansatte med arbeidsoppgaver innenfor hvert arbeidsområde. Dette innebærer at det er lite overlapping på tvers av avdelingene.

De ansatte i produksjonsavdelingen til Windy er utdannet snekker, mekaniker, elektriker eller innenfor plast. Bedriften har hatt en sterk nedbemanning som et resultat av en redusert produksjon for å spare kostnader i nedgangstiden. Før finanskrisen hadde Windy 160 ansatte, men nå er staben redusert til 60 ansatte. Majoriteten av de ansatte som er igjen er heltidsansatte med spesialkompetanse innenfor et arbeidsområde i bedriften. Windy har også mistet dyktige ansatte med lang erfaring og god kompetanse som en konsekvens av finanskrisen, men de har fortsatt erfarne og dyktige medarbeidere i bedriften.

Erfaring

Gjennom Skibsplast sin femti års lange historie har de hatt en stabil arbeidsstokk med lite turnover. De ansatte som har vært lengst i bedriften har tretti års ansiennitet i bedriften. Windy har også hatt et forholdvis liten utbytting av de ansatte siden bedriften ble etablert. I de senere år har noen ansatte blitt rekruttert til produksjonen fra konkurrenter, mens i administrasjonen har rekrutteringen vært utenfor bransjen.

Kunnskap og kompetanse

Skibsplast er Norges eldste fritidsbåtprodusent. De ansatte i bedriften besitter god kompetanse innenfor produksjon av fritidsbåter. Bedriften har en spesiell god kompetanse på fritidsbåter med utenbordsmotorer, da dette er noe som har blitt produsert siden de ble etablert. Windy har i likhet med Skibsplast vært lenge i bransjen og innehar dermed og kunnskap om det nasjonale og internasjonale båtmarkedet. De ansatte hos Windy har god kunnskap og kompetanse i produksjon av båter med innenbordsmotorer da dette er det eneste de produserer på grunn av størrelsen på båtene. De ansattes kunnskap er en utømmelig ressurs for bedriftene da denne aldri går tom. Men denne kompetansen er ikke noe bedriftene eier. De leier den sammen med de ansattes personlige relasjoner.

Organisasjonskulturen i Skibsplast er god. Ledelsen har jevnlig samtaler med de ulike avdelingene. Dette gir god informasjonsflyt, de ansatte kan gi tilbakemeldinger på ting de mener er kritiske og ledelsen kan gi informasjon om bedriftens fremtidige planer. Organisasjonskulturen i Windy er preget av likeverd og respekt. Bedriften har gode dialoger med de ansatte hvor de kan gi tilbakemeldinger på ulike forhold innad. Bedriften har også en velfungerende fagforening.

Ved å inkludere de ansatte på en slik måte vil de føle seg verdsatt, noe som kan bidra til at de velger å bli værende i bedriften. Ressurser basert på relasjoner blant de ansatte blir ansett som svært viktige hos Skibsplast. Relasjonene ledelsen i Windy har med de ansatte blir verdsatt veldig høyt. De har jevnlig samtaler som viser at ledelsen tar de ansatte på alvor. Ved at bedriften viser at de ansatte blir tatt seriøst vil lojaliteten til bedriften bli enda større for de ansatte. Noen av grunnene til at flere av de ansatte har valgt å være i bedriften over en lengre periode kan forklares med at bedriften blir sett på som seriøs og ryddig arbeidsplass med en solid økonomi, derfor oppleves det som en trygg arbeidsplass.

Verdifull

Utdannelsen til de ansatte i Windy er innenfor flere fagområder enn hos Skibsplast. Det kan være verdifullt for bedriftene å ha en bred kompetanse slik at de får en spisskompetanse innenfor de ulike arbeidsområdene og dermed kan utføre mye av arbeidet innad i bedriften. Men den formelle kompetansen kan andre bedrifter også tilegne seg, derfor kan den ikke betraktes som spesielt verdifullt.

Begge bedriftene har operert lenge i markedet og har dermed opparbeidet seg en sterk kompetanse som fritidsbåtprodusent. Det er en lav turnover i bedriftene derfor har de ansatte lang erfaring og god kunnskaper om driften. Dette kan være en fordel, men for å være konkurransedyktige må de også være oppdatert på utviklingen i markedet og tilegne seg nye kunnskaper. En variert arbeidstokk der de ansatte har ulike erfaringer, utdanning og alder kan gi bedriften et bedre utgangspunkt for å utvikle - og forbedre seg. Ved å rekruttere ansatte fra konkurrerende bedrifter eller ansette nyutdannede kan bedriftene få en variasjon i arbeidsstaben. Windy har rekruttert ansatte fra konkurrerende båtbedrifter til produksjonen, men til administrasjonen har de

rekruttert fra andre bransjer. Den brede erfaringen og kompetansen innen bransjen vil være verdifull for bedriften. Skibsplast outsourcet deler av produksjonen før finanskrisen. Fordelen med outsourcing er at bedriften kan fokusere driften på andre deler av produksjonen, og oppnå lavere produksjonskostnader. Windy er en monteringsbedrift. I mangel av kompetanse innad i bedriften har de outsourcet produksjonen av interiør og deler til båtene. Denne organiseringen av produksjonen hadde de også før finanskrisen.

Skibsplast er en fritidsbåtprodusent der de ansatte har spisskompetanse på fritidsbåter med utenbordsmotorer. Bedriften har jobbet med utenbordsmotorer siden de ble etablert. Ved å utnytte denne kompetansen kan det gi dem en sterkere posisjon i forhold til konkurrentene sine. De ansatte i Windy har en god kompetanse innenfor produksjon av avanserte, store og kostbare båter med innenbordsmotorer. Dette gir dem styrker på ulike måter. Dersom en bedrift har erfarne ansatte med bred kompetanse kan dette bidra til økte inntekter og reduserte kostnader fordi det fungerer mer effektivt enn andre. De ansatte er med på å skape verdi for bedriftene og kan derfor karakteriseres som en verdifull ressurs.

Sjelden

Den formelle utdannelsen til de ansatte kan ikke karakteriseres som sjelden da dette er vanlige utdannelse som andre båtbedrifter også har. Begge bedriftene har lang erfaring i bransjen, og de har unike erfaringer om markedet. Men det er heller ikke sjeldent at bedrifter går i generasjoner og overfører kunnskaper og erfaringer. På lang sikt kan konkurrerende bedrifter oppnå den samme fordel.

Det er en styrke for bedriftene at de har beholdt erfarne arbeidstakere gjennom flere år, men det er allikevel ikke sjeldent da flere bedrifter antakeligvis har ansatte med lang erfaring enten fra egen bedrift eller fra konkurrerende bedrifter. De ansatte i bedriftene besitter nok derfor ikke en unik kompetanse sammenlignet med staben hos andre fritidsbåtprodusenter.

Ansatte ved Skibsplast og Windy har ulike kunnskaper og erfaringer. Skibsplast har kunnskap og kompetanse på små båter med utenbordsmotor, mens Windy har sin

kunnskap og kompetanse på større båter med innenbordsmotor. Det er en styrke for bedriftene at de har mye kunnskap, men siden begge bedriftene har vært i bransjen i over førti år er det sannsynlig at de ansatte besitter mer av det som kan karakteriseres som god kompetanse fremfor sjelden kompetanse.

Imiterbar

Den formelle kompetansen til de ansatte er lett kopierbar, men den erfaringen de ansatte har kan konkurrentene ikke kopiere direkte. På kort sikt kan det være vanskelig for konkurrenter å tilegne seg den kunnskapen og erfaringen som bedriftene Skibsplast og Windy innehar, men på lang sikt vil ikke dette være noe problem dersom de vet hva dette er. Faglige kurs, etterutdanninger og opplæring kan gjøre det lettere for konkurrentene å kopiere kunnskapen til Skibsplast og Windy. Men dette kan ta tid, og i mellomtiden kan bedriftene tilegne seg bedre og nyere kunnskap. Konkurrentene vil derfor aldri være helt ajour.

Organisering

Skibsplast og Windy har lite overlapping på tvers av avdelingene. De ansatte har hvert sitt spesialfelt som de jobber innenfor. Dette gjør bedriftene sårbare dersom ansatte blir fraværende ved langvarig sykdom eller slutter i bedriften. Det kan ta lang tid for bedriftene å bygge opp tilsvarende kompetanse på samme nivå. Det er viktig at de ansatte blir lært opp innenfor flere arbeidsområder slik de har mer kunnskap om bedriften. De to bedriftene besitter bra internkompetanse helt fra produktutvikling og til ferdig produkt. Dette vil gjøre bedriftene mindre avhengige av bestemte personer samtidig som de ansatte vil føle seg mer verdsatt og ha en større tilhørighet til bedriften. Dette vil gi en større sannsynlighet for at de ansatte fortsetter i bedriften. Begge bedriftene har gode relasjoner mellom ledelsen og de ansatte. Dette gjør at ledelsen kan få tilbakemeldinger på et tidlig tidspunkt dersom de ansatte opplever noe som kritisk.

Det er viktig å utnytte arbeidskraften på best mulig måte. Skibsplast har hele produksjonen i Norge etter at de valgte å kutte outsourcing da finanskrisen inntraff. Dette gjør at arbeidskraften er fullt utnyttet. Windy har et produksjonslokale i Sverige noe som kan gjøre at arbeidskraften de har i Norge ikke blir fullt utnyttet.

5.2.4 Organisatoriske ressurser

De organisatoriske ressursene til en bedrift er hvilke relasjoner de har til kunder og leverandører, hva merkenavnet betyr og planlegging innad i bedriften.

Relasjoner til leverandøren

Med den lange erfaringen i bransjen har Skibspplast etablert gode relasjoner til sine leverandører. På grunn av gode resultater og produkter som holder høy standard har Skibspplast hatt et samarbeid med flere av sine hovedleverandører i over tredve år. I tillegg til hovedleverandørene benytter bedriften seg av flere mindre leverandører både lokalt og fra utlandet. Gjennom jevnlig samtaler oppdaterer de hverandre om situasjonen de er i. Windy har også vært lenge i bransjen, noe som har resultert i tette samarbeid og gode relasjoner med sine leverandører. Bedriften har også jevnlig dialog med sine leverandører for å forklare hvordan situasjonen er og hvilke produkter de trenger. Windy er avhengig av leverandørene for å kunne operere i markedet, og leverandørene trenger informasjon om hvilke båter Windy ønsker å videreutvikle slik at de kan tilby de rette produktene.

Relasjoner til kunden

Skibspplast ønsker å gi sluttkunden fritidsbåter til overkommelig pris og av høy kvalitet. De yter service og er tilgjengelige gjennom forhandlerne og telefon dersom kunden ønsker å kontakte dem. Ved å levere gode produkter og gi god service blir kunden fornøyd. Windy har høy fokus på kvalitet, design og sjøegenskaper på fritidsbåtene de selger. Deres produkter er kjent for å være blant de dyreste på markedet, og kundene vet at produktene er av høy kvalitet med et godt design.

Merkevarenavn

Skibspplast blir assosiert med et merkenavn blant kunder i Norge. Bedriften bruker omtrent tre prosent av den totale omsetningen per år for å markedsføre seg gjennom ulike båtmesser og annonser. Slogordet deres er "omtanke for livet ombord", og gjenspeiler både det høye detaljfokuset på båtene og driften av bedriften. Windy bruker mye ressurser på merkevareledelse. Bedriften har eksistert i 40 år, og har bygd opp en merkevare basert på kvalitet, design og sjøegenskaper. Dette har de gjort blant annet

ved å ha en oppdatert nettside og ved deltagelse på båtmesser både nasjonalt og internasjonalt. Bedriftens merkevare er sterkere enn hva størrelsen skulle tilsi.

Planlegging

Da finanskrisen rammet båtbransjen kunne ikke produsentene fortsette med sin originale plan. De var derfor nødt til å emergere for å tilpasse seg endringene i omgivelsen bedriftene opererer i. De interne og eksterne forandringene krever strategiske omstillinger hos begge bedriftene. På grunn av stor markeds uforutsigbarhet har Skibspplast valgt å konsolidere seg med en strategi som har en varighet på et år av gangen. Windy har også valgt denne strategien, i tillegg til å ha en plan om å intensivere produktutviklingen.

Skibspplast hadde ikke en krisehåndteringsplan for å håndtere en nedgangsperiode. Bedriften hadde vært gjennom kriser før, men en krise er aldri lik en annen. Derfor er det vanskelig å finne konkrete tiltak for hvordan de skal mestre krisen. Når omgivelsene endrer seg er det vanskelig for bedriften å avgjøre om det er midlertidig eller permanent. Skibspplast er en mindre bedrift. Derfor kan de ha en bedre evne til å omstille seg raskere enn større bedrifter.

Windy hadde en krisehåndteringsplan, men bedriften var ikke forberedt på at finanskrisen skulle bli så dramatisk som den ble. Som en resultat av finanskrisen har bedriften vært nødt til å bygge om alle rutiner som de har hatt i mange år, i tillegg til måter å jobbe på i forhold til salg, ordre og produksjonsplaner. Dette har gjort at mange arbeidsmetoder er annerledes nå enn før krisen. Fordi bedriften er såpass stor gjør det at det blir vanskeligere å omstille seg når omgivelsene forandrer seg. Bedriftens strategiske satsing for å fremdeles kunne fremstå som konkurransedyktig var å investere store summer i produktutvikling. Denne satsingen ble gjort for å tiltrekke seg kundenes interesse til tross for nedgangstider.

Verdifull

Begge bedriftene har gode relasjoner til leverandørene sine. Det tette samarbeidet og den jevnlige kontakten bedriftene har med leverandørene gir dem en fordel ved at de vet hva leverandørene forventer. De har en tillit til leverandørene sine og bedriftene vet

at de leverer produkter av kvalitet. Windy er en moteringsbedrift og er avhengig av at leverandørene holder avtalene. Det kan være vanskelig å finne seriøse leverandører i markedet, så det er en fordel å ha en god kontakt med leverandørene sine. Det gode samarbeidet mellom leverandørene og bedriftene er en styrke for selve bedriften, men kan ikke anses som verdifullt da mange bedrifter har denne fordel.

Skibsplast har et godt og etablert nettverk til kundene som er opparbeidet gjennom femti år i bransjen. Windy har etablert et godt nettverk til både nasjonale og internasjonale kunder gjennom å ha eksistert i bransjen i førti år. Det er en styrke for bedriften å konkurrere på to markeder. Både Skibsplast og Windy er opptatt av at sluttkunden skal bli fornøyd slik at de fremstår som en seriøs bedrift som kunden foretrekker. De har ikke mye kontakt direkte med sluttkunden, men forhandlerne er også deres kunder, så de er avhengig av at de ønsker å selge båtene deres. Konkurrerende bedrifter må også det, så relasjonen kan ikke vurderes som spesielt verdifull, men det gir dem en fordel at de selger produktene hos mange forhandlere og at de er etablert i markedet med kunder som etterspør varene deres. Dersom kunden er fornøyd med båtene de produserer vil det gi dem et godt omdømme. Dette er viktig i en bransje hvor konkurransen er stor.

Skibsplast og Windy markedsfører seg også gjennom annonser og messer. 21.05.2011 ble en av Windys to nye båtmodeller i 2011 kåret til årets båt. Dette er veldig verdifullt for bedriften. Mange potensielle nye kunder og også tidligere kunder som ønsker å kjøpe båt ser på resultatene og vurderingene fra disse messene. Begge båtprodusentene er veletablerte merker i båtmarkedet og kundene vet hva produktene deres står for. Dette er en styrke i forhold til andre båtprodusenter som tilbyr omtrent de samme varene. Ved at bedriftene har opparbeidet seg et godt rykte og kjent navn bidrar dette til å gi dem flere oppdrag og dermed en høyere omsetning.

Bedriftene vektlegger en god struktur og styring, samt en høy kvalitet og internkontroll. Dette gjør at kostnadene blir lavere ved at uforutsette problemer blir oppdaget på et tidlig stadium. Windy hadde en krisehåndteringsplan, mens Skibsplast ikke hadde gjort noen konkrete tiltak for å være mindre sårbare i en nedgangsfase. I forhold til nyetablerte kunder er det av verdi at bedriftene har vært igjennom kriser før og vet

hvordan de skal opptre i slike situasjoner.

Sjelden

Det er ikke en sjeldenhet at bedriftene Skibsplast og Windy har en god relasjon og et godt samarbeid med leverandørene sine. Det er heller ikke sjeldent at bedrifter bruker flere leverandører.

Bedriftene har gode relasjoner til kundene sine, men dette vurderes ikke som sjeldent da dette er viktig for å kunne selge båtene. Det er heller ikke sjeldent at bedrifter ønsker å selge båtene sine til kunder i det internasjonale markedet, men dette krever en god markedsføring og kunnskap om etterspørselen i disse markedene. Skibsplast konkurrerer med flere båtbedrifter som produserer mindre båter, mens Windy konkurrerer i et marked der kundene ønsker store og dyre båter. Begge er sterke aktører innenfor hvert sitt område, men kan ikke oppfattes som sjelden da det er flere konkurrenter.

Skibsplast og Windy skiller seg fra andre fritidsbåtprodusenter ved at de har opparbeidet et kjent navn i markedet. Seriøse bedrifter kan også opparbeide seg et merkenavn over tid. Det kan ikke vurderes som sjeldent å ha et godt navn i et marked hvor det er høy konkurranse. Det er også en styrke å vinne pris på en båtmesse, men kan ikke betegnes som sjeldent da andre bedrifter også har gjort dette.

Bedriftene er nok ikke de eneste i markedet som har god struktur samt leverer produkter av høy kvalitet, og kan derfor ikke oppleves som sjeldent.

Imiterbar

Relasjonen til leverandørene og kundene kan kopieres av konkurrerende bedrifter da dette er viktige faktorer for å få solgt båtene. Nettverksbygging skjer imidlertid over en lengre tidsperiode. Leverandøren må vise at de kan levere varene til avtalt tid, til avtalt pris og av en god kvalitet. Båtbedriften må blant annet kunne betale fordringene som forfaller og de må kunne kommunisere hvilke produkter de ønsker å kjøpe. De må også overbevise kunden om at deres båter er verdt å kjøpe basert på den servicen, kvaliteten og prisen som tilbys. Gode priser og god kvalitet på båtene forutsetter at bedriftene

klarer å redusere kostnader eller tjene inn penger. Dermed er det ulike elementer som påvirker relasjonene og som kan gjøre det vanskelig for konkurrerende bedrifter å kopiere. Konkurrerende bedrifter kan også selge båtene sine internasjonalt så denne satsningen kan kopieres, men det krever en god markedsføring for å tiltrekke seg internasjonale kunder.

Et godt merkenavn kan ikke kopieres direkte, men må opparbeides av hver enkelt bedrift over en lengre periode. Dette krever at bedriftene produserer båter som tiltrekker seg kundene, til overkommelige priser, med praktiske løsninger og er av høy kvalitet. Markedsføringen ved å bruk av reklameannonser og deltakelse på messer kan kopieres, men det er ikke sikkert at konkurrerende bedrifter vil oppnå de samme effektene som Skibplast og Windy. Positive omtaler på messene krever at bedriftene klarer å produsere båter som utmerker seg positivt. Dette krever en god oversikt over hvilke type båter som allerede er på markedet og kundens behov.

Den gode styringen og strukturen som både Skibplast og Windy har kan konkurrerende bedrifter kopiere hvis de har kunnskap om hvordan de kan gjennomføre dette.

Organisering

Skibplast og Windy har jevnlig kontakt med leverandørene og forhandlerne. Kontaktene med forhandlerne gjør at bedriftene får tilbakemeldinger på hvilke båter som har størst etterspørsel og hva kundene ønsker. Denne informasjonen formidles videre fra leverandørene slik at de vet hva bedriften har behov for.

Det er viktig at bedriftene fokuserer på å opprettholde posisjonen i markedet . Dette er med på å gi bedriftene økte inntekter. En aktiv markedsføring og deltakelse på messer er effektive virkemidler for å vise frem båtmodellene og tiltrekke seg potensielle kunder. Windy selger også båtene sine internasjonalt, og må derfor bygge opp et godt merkenavn i to markeder. På kort sikt vil ikke konkurrenter oppnå de samme resultatene dersom de ikke har et merkenavn som kunden foretrekker. På lang sikt kan konkurrerende bedrifter oppnå noe av de samme resultatene dersom de er målrettet og strategiske.

5.3 Oppsummering av ressurser

Analysen av Skibsplast og Windy sine ressurser kan oppsummeres i tabell 5.4. Tabellen illustrerer i hvilken grad de ulike ressursene til de to bedriftene oppfylte kravene i forbindelse med bedriftenes overlevelse gjennom finanskrisen.

Tabell 5.5 Oppsummering av VRIO analyse for Skibsplast og Windy

Ressurser	Bedriftene	Verdifull	Sjelden	Lett kopierbar	Utnyttet av dem
Finansielle	Skibsplast	Ja	Nei	Ja	Ja
	Windy	Ja	Nei	Ja	Ja
Fysiske	Skibsplast	Ja	Nei	Ja	Ja
	Windy	Ja	Nei	Ja	Ja
Menneskelige	Skibsplast	Ja	Nei	Ja	Ja
	Windy	Ja	Nei	Ja	Ja
Organisatoriske	Skibsplast	Ja	Nei	Ja	Ja
	Windy	Ja	Nei	Ja	Nei/ Ja

Ved å ha gjennomført analysen kan det ikke sies at det var en enkel ressurs som var hovedårsaken til at bedriftene kom seg gjennom finanskrisen. Gjennom analysen ble det avdekket flere faktorer som var av betydning. De finansielle ressursene er verdifulle for begge bedriftene da de har en god økonomisk støtte fra moderselskapene, i tillegg til å ha opparbeidet seg en buffer som en følge av underforbruk i årene forut for finanskrisen. Begge har verdifulle ressurser i de ansatte, men bedriftene har mistet kompetansesterke ansatte på grunn av nedbemanning. De to bedriftene skiller seg litt fra hverandre med tanke på krisehåndtering og planlegging. Skibsplast er en mye mindre bedrift i forhold til Windy, noe som gjør dem lettere i stand til å emergere på endringer i markedet. Begge bedriftene har vært gjennom kriser før, som oljekrisen i 1973 og jappetiden i 1988, men kom styrket ut av disse. Dette har gjort at bedriftene kan reagere på faresignaler og iverksette tiltak på et tidlig tidspunkt, ved å være proaktive.

De største fortrinnene som bedriftene har og som gir dem konkurransefortrinn ligger i de menneskelige og organisatoriske ressursene. Ved at begge bedriftene har et godt merkenavn i tillegg til et godt omdømme er det med på å oppfylle kravene om konkurransefortrinn. Det er viktig at bedriftene fokuserer på å bevare dette omdømme. Kravet til konkurransefortrinn gjelder også for de relasjonene de har opparbeidet til

ulike leverandører og kunder. Hovedutfordringen for både Skibspplast og Windy er at produksjonen har blitt redusert kraftig. Dette har gitt en redusert omsetning.

5.4 Ekstern analyse: Porters 5 konkurransekrefter

Den eksterne analysen av Skibspplast og Windy tar utgangspunkt i Porters fem konkurransekrefter. De to bedriftene vil bli analysert samlet under hver av de fem konkurransekreftene til Porter. Disse konkurransekreftene er: dagens konkurrenter, nyetableringer, substitutter, kunder og leverandører. Avslutningsvis i dette kapittelet vil hovedpunktene om Porters fem konkurransekrefter bli oppsummert, videre vil det vurderes om det er en sammenheng mellom VRIO-analysen som ble utført i forrige avsnitt og Porters fem konkurransekrefter. Dette blir gjort ved å se på om det er forhold i posisjonen til bedriftene som gjør at enkelte av deres ressurser blir ekstra verdifulle eller særlig sårbare.

5.4.1 Dagens konkurrenter - konkurranseintensitet

Dagens konkurrenter i fritidsbåtbransjen utgjør en stor trussel for Skibspplast og Windy. Fritidsbåtbransjen domineres ikke av en enkel stor aktør, som har monopol i markedet. Markedet består av både store og små aktører. Dermed er det en høy konkurranseintensitet mellom konkurrentene for å tiltrekke seg kunder. Den største konkurransen går på å levere en mest mulig unik båtserie av god kvalitet. For at bedriftene skal få et konkurransefortrinn over andre konkurrenter er pris, tilgjengelighet, lokalisering og identitet til de ulike aktørene viktige faktorer. I årene etter finanskrisen har etterspørselen etter fritidsbåter sunket drastisk. Den reduserte etterspørselen har ført til en nedgang i omsetningen til de fleste fritidsbåtprodusentene. Finanskrisen medførte at forbrukeren hadde et lavere konsum, dermed ble etterspørselen etter luksusgoder som båt nedprioritert. Men nå som renten er lav og økonomien er mer stabil forventes det at etterspørselen etter fritidsbåter vil øke. En økende etterspørsel vil tjene bransjen som helhet ved at alle aktørene kan oppleve en vekst, og bidra til en dempet konkurranse mellom de ulike aktørene.

Skibspplast og Windy har valgt å posisjonere seg i forskjellige markeder og konkurrerer derfor ikke om de samme kundene. Skibspplast har flere aktører som de anser som sine

konkurrenter. Skibspplast selger båter opp til 24 fot og er derfor konkurrenter med andre produsenter med båter i samme størrelse. De fire største av disse aktørene på det norske markedet er Nordkapp, Uttern, Askeladden og Yamarin. Prismessig ligger Skibspplast likt med Askeladden og over Nordkapp og Uttern. Kvalitetsmessig ligger de likt med Askeladden og over Uttern. Fritidsbåtprodusenter som har Norge som sitt hovedmarked har fordel av å ha god kjennskap til hvilke preferanser nordmenn har til ønsket design. I tillegg blir båtene laget med tanke på norske forhold som kan være en fordel og dermed et konkurransefortrinn overfor andre produsenter med tilhold i utlandet. Som en følge av finanskrisen mistet Skibspplast flere av sine konkurrenter. Nidelv gikk konkurs og Uttern valgte å stoppe hele produksjonen sin i Sverige og flyttet den til Polen i finanskrisen. Så på en måte fikk markedet en ny konkurrent, men med samme merke og samme produkter, men med helt nye forutsetninger.

Windy selger båter fra 25 til 58 fot og har derfor andre konkurrenter enn Skibspplast. Windy har noen konkurrenter for båter mindre enn 40 fot som blir kalt for "småbåter" og noen konkurrenter for båter over den størrelsen. For "småbåtene" er konkurrentene forskjellige utenlandske aktører som Nimbus, Criscraft og Kranki. Konkurrentene over 40 fot består av flere engelske aktører som Princess, Fearline og Montecarlo. Alle aktører som Windy ser på som konkurrenter er av internasjonal karakter. De øvrige norske aktørene blir sett på som kolleger i stedet for konkurrenter. Windy ligger i et høyt prissegment da båtene har salgspriser mellom 1 million og 12 millioner. Windy har i tillegg til konkurranse blant høyprisaktører i markedet også konkurranse blant lavprisaktører, men bedriften taper veldig få salg til dem fordi det er få kunder som vurderer en Windy båt mot en billig båt på grunn av den store forskjellen både i pris og størrelse.

Etter finanskrisen i 2008 har etterspørselen etter fritidsbåtene til Skibspplast og Windy vært synkende. Det er for tiden liten vekst i bransjen noe som gjør at konkurransintensitet er økende og prispresset i bransjen er blitt større. Dagens båtbedrifter står ovenfor flere utfordringer. Dersom differensieringsgraden av produktene er lav oppstår det en konkurranse mellom bedriftene i bransjen. En sterk rivalisering mellom aktørene gjør det utfordrende for de etablerte bedriftene å drive lønnsomt. I nedgangstiden jobbet Windy med en ny båtkolleksjon for å fremstå som mer

unik enn konkurrentene, men denne satsingen innebar en risiko fordi det kunne ta lang tid før etterspørselen steg igjen. Den interne konkurransen i markedet er utfordrende når bedriftene har reduserte muligheter til å differensiere produktene sine annerledes enn konkurrentene. Når det er vanskelig for veletablerte bedrifter å fungere i markedet er det enda verre for nye å etablere seg.

5.4.2 Trussel fra nye inntrengere

Dersom etableringsbarrieren i bransjen er høy er det mindre sannsynlighet for at potensielle ny aktører vil etablere seg på markedet. Dersom etableringsbarrieren er lav vil dette være en trussel for eksisterende bedrifter. Produktdifferensiering, merkeloyalitet, kostnadmessige fortrinn, tilgang til distribusjonskanaler og lokalisering er hinder som nyetablerere kan møte på. Når det gjelder kostnadmessige fortrinn må det bli vurdert om eksisterende aktører i bransjen innehar spesifikke fordeler som gjør at nye aktører vil få store vanskeligheter med å oppnå tilsvarende kostnadsnivåer (Eklund & Knutsen, 2003).

Skibspilast mener det vil komme nye aktører til bransjen, men i varierende grad. Det er alltid en importkonkurransen for fritidsbåtprodusentene i bransjen. Det kan være både nye og etablerte navn i utlandet som velger å etablere seg i Norge, mens produksjonen deres skjer i utlandet. Windy mener at trusselen for eventuelle nye inntrengere i markedet er lav. Bedriften mener heller at eksisterende aktører som har en solid økonomisk plattform vil komme med flere nye modeller og dermed utgjør en større trussel.

Etableringen av nye norske bedrifter har vært lav de siste årene fordi profitten har vært større i andre bransjer. For å starte en bedrift i fritidsbåtbransjen kreves det en lang erfaring, god kontakt med konkurransedyktige bedrifter, kunnskap om leverandørene, oversikt over markedet og et nettverk med kunder. Dette er kunnskap og informasjon som tar flere år å opparbeide seg, og som bedriften må besitte for å utgjøre en trussel i markedet.

Nyetableringer utgjør en trussel mot eksisterende fritidsbåtprodusenter som allerede er i en utsatt bransje, men det er etableringshindringer for nye bedrifter. En eventuell ny

aktør må vurdere om det potensielle segmentet har den rette størrelsen og de rette vekstegenskapene slik at investeringene vil gi den ønskede avkastningen. Omsetningen er relativt høy når bedriften er etablert i markedet. For å starte må bedriften ha kapital til å investere i nødvendig utstyr, lokaler og produkter, i tillegg må de ha et minimum antall ansatte. Andre hinder er fordelaktig geografisk plassering.

5.4.3 Substitutter

Substitutter til fritidsbåter er et produkt som konkurrerer direkte med produktet ved at den kan gjøre samme nytten, men likevel skiller seg fra det opprinnelige produktet. Substituttene er ikke nødvendigvis et produkt som erstatter båten. Det kan også være nye løsninger med hensyn til plass eller nye produksjonsprosesser. Substituttet er ikke en egenskap ved produktet, men kundens opplevelse av å få samme nytte som en fritidsbåt ville gitt. Dersom kvaliteten og nytten på substituttet ligger nært opp til fritidsbåter vil prisene i båtmarkedet bli presset. Det er derfor viktig at bedriftene følger med på utviklingen i andre markeder.

Ifølge markedssjefen i Skibspplast Arne Skibsrud blir substitutter til fritidsbåter sett på som sydenturer og andre reiser, og oppussing av hytter og hus. Substitutter til fritidsbåter blir ifølge markedssjefen i Windy Morten Haakstad karakterisert som feriehus, sommerhus, hytter og ulike feriereiser. Det er vanskelig for fritidsbåtprodusentene å konkurrere med slike substitutter da det er kundens preferanser som avgjør hva de ønsker å prioritere. Enkelte potensielle kunder kan velge å pusse opp huset eller hytten, reise på dyre ferier eller kjøpe sommerhus i forhold til prisen på en fritidsbåt. En fritidsbåt brukes som regel bare om sommeren, den må klargjøres før den settes på vann, den trenger mye bensin så eierne må ha råd til å bruke den og den må ha en båt plass om vinteren. Dette kan gjøre at enkelte kunder foretrekker å ha en hytte eller sommerhus som de kan bruke hele året eller reise på litt dyre ferier. Substituttene har ikke nødvendigvis samme bruksområde, men det gir en tilsvarende nytte for kunden.

Kundene har ulike preferanser og ønsker, derfor er det vanskelig for bedriftene å tilfredsstille alle krav. Dersom produsentene er oppdatert på etterspørselen i markedet og tilpasser produktene med nye praktiske løsninger, kan dette bidra til å tiltrekke seg

kundene og vise hvor attraktivt det er å investere i en fritidsbåt.

Produktene som er substitutter til fritidsbåter anses å utgjøre en lav trussel da de har ulike bruksområder og dermed burde tiltrekke seg ulike kunder. Utfordringene til Skibspplast og Windy er å fremstå som attraktive slik at kunden ønsker å kjøpe båtene deres.

5.4.4 Kundens forhandlingsposisjon

Skibspplast sine kunder er forhandlerne de selger til. Disse forhandlerne er fordelt mellom tyve stykker hvor de fleste er etablert i sør -og midt Norge. Selv om bedriften selger til sine forhandlere er de fortsatt avhengige av sluttkunden som er privatkunden for å øke omsetningen. Det er forhandlerne som får til salget hos sluttkunden og har dermed stor makt over bedriften som selger produktet. Fritidsbåtbransjen er ikke større enn at bedriftene vet hvem som finnes av forhandlere i Norge og utlandet. Skibspplast får sine oppdrag i Norge enten ved at bedriften kontakter forhandlere eller at forhandlerne tar kontakt med dem for å få til et samarbeid. Fra utlandet kommer henvendelsene direkte til Skibspplast. Det er viktig for bedriften at forhandlerne gir en god service og at de er lojale overfor bedriften. Når forhandlerne kan velge tilbydere vil et godt kontaktnett og kjennskap til bedriften være en fordel. Både Skibspplast og Windy har god kontakt med forhandlerne sine.

Windy sine kunder er også forhandlerne de selger til. Disse er fordelt i 25 ulike land rundt om i verden. På samme måte som ved Skibspplast er det forhandlerne som gjennomfører salget med sluttkunden, og dermed bidrar til at bedriften tjener penger. Sluttkunden kontakter forhandlerne fordi de ønsker å kjøpe en båt de har sett på en messe eller på internett.

Markedet reguleres av tilbud og etterspørsel. Kundenes forhandlerposisjon er sterkere fordi salget i bransjen er synkende etter finanskrisen. Kundegruppen til både Skibspplast og Windy har dermed en større makt i bransjen. Dette maktforholdet kan påvirkes av hvor mange kunder det er i markedet, antall bedrifter som tilbyr det samme produktet og produktdifferensiering. Kundene har et fortrinn på markedet ved at de har en større forhandlingsmakt fordi de er ettertraktet av produsentene. Tilbyderne er i et

avhengighetsforhold der det er kunden som har makten.

Skibsplast produserer båter som kan sammenlignes med det andre båtprodusenter tilbyr. En kunde blir derfor ikke påført store byttekostnader ved å bytte produsent. Windy tilbyr større båter og kundene som kjøper disse båtene er bevisst på kvalitet og design. Det er viktig for Skibsplast og Windy å tilfredsstille sine kunder på best mulig måte, og legge til rette for deres krav. På denne måten vil de få et godt omdømme som kan bidra til at nåværende kunder er lojale samtidig som de kan tiltrekke seg nye.

Kundenes forhandlingsposisjon kan oppsummeres ved at kunden har stor makt i nedgangstider og lite makt i gode tider når etterspørselen er høy.

5.4.5 Leverandørens forhandlingsposisjon

Skibsplast har flere leverandører som forsyner dem med produkter til forskjellige deler av produksjonen. Skibsplast har fire hovedleverandører, og disse holder til på Sørlandet. De leverer alt av rustfrie stålrekker til utvendig bruk, vindskjermer, puter, kalesjer og motorer. Skibsplast har vært flere tiår i bransjen, og har brukt mange av de samme leverandørene lenge. Derfor har de etablert tette og verdifulle relasjoner med flere leverandører. Ved at bedriften har slått seg sammen med spesifikke leverandører og forhandlere har de klart å skape et overlegent verdileveringsnettverk. Bedriftens forsyningskjede består av en tretrinnsprosess; leverandør- produsent- forhandler-sluttkunde. Windy er en monteringsbedrift, og får derfor levert av ulike leverandører alt av interiør og plast som trengs for å produsere båter. Forholdet mellom bedriften og leverandørene deres har vart over en lengre periode, derfor gir det dem trygghet på at de får de produktene de forventer. De siste årene har bedriften etablert nye relasjoner med leverandører fordi kundenes behov er endret eksempelvis i forhold til ulike hvitevarer i båtene. Disse nye relasjonene til leverandører er mer tidkrevende enn de vel etablerte, da partene ikke vet hva som forventes av dem. forsyningskjeden til Windy består i likhet med Skibsplast også av en tretrinnsprosess: leverandør-produsent-forhandler-sluttkunde.

Leverandørene kan bruke sin forhandlingsposisjon overfor kundene til å heve prisene eller redusere kvalitet. De flytter da en større del av profitten fra kunden over til seg.

Dette er spesielt utbredt i et presset marked. Leverandørens evne til å stille krav overfor bedriften avgjøres av forhold i markedet. Dersom det er få substitutter til produktet leverandøren selger vil de ha en større makt i forhandlingsforholdet. Leverandørens forhandlingmakt er høy når de er få som leverer varen og lav når det er mange leverandører som leverer samme vare. Forholdet mellom leverandøren og bedriften er da preget av en gjensidig avhengighet. Leverandørens makt begrenses også av kontraktene de inngår med bedriftene.

Den største trusselen for bedriftene er å miste etablerte relasjoner til leverandørene. Dersom leverandørene ikke får levert nok kvantum av varer i bransjen kan de velge å trekke seg ut av markedet.

5.5 Oppsummering av Porters konkurransekrefter

Den eksterne analysen ved bruk av Michael Porters fem konkurransekrefter viser at konkurransen i fritidsbåtbransjen er høy, da det ikke er en enkelt aktør som dominerer markedet. Dagens konkurrenter utgjør en trussel fordi det er flere aktører i bransjen som leverer liten grad av differensierte produkter, men den største konkurransen er å levere båter av høy kvalitet og som skiller seg fra konkurrentene. Det har vært en mindre etterspørsel etter finanskrisen, men med en lavere rente og en mer stabil økonomisk situasjon forventes det at etterspørselen vil øke.

Dersom bedriftene skulle velge å forlate bransjen viser dette til store utgangsbarrierer som følge av at investeringene som er blitt gjort ikke har stor anvendelse i andre markeder. Trusselen for nye inntrengere er lavere dersom etableringsbarrieren er høy. I de siste årene er det få nye bedrifter som har etablert seg på grunn av de usikre tidene som finanskrisen har medført og fordi profitten har vært større i andre markeder. Substitutter fra andre bransjer kan utgjøre en trussel for bedriftene ved at kundene foretrekker dem fremfor båtene deres. Det er vanskelig å konkurrere med substitutter da det er kundenes preferanser som avgjør hva de velger. Substituttene anses å utgjøre en lav trussel for båtprodusentene da de har ulike bruksområder og derfor vil tiltrekke seg ulike kunder.

Etter finanskrisen har kundene fått en bedre forhandlingsposisjon som følge av

nedgangen i etterspørselen etter fritidsbåter. Det gode varemerket bedriftene har kan bidra til at nåværende kunder er lojale og samtidig tiltrekke seg nye kunder. Leverandørene har et maktforhold ved at de kan øke prisen eller senke kvaliteten på produktene. Dette fungerer bare dersom det er få leverandører som leverer varen eller at det er få substitutter, hvis ikke velger bedriftene en annen leverandør. Dersom leverandørene ikke får levert nok kvanta av varen i bransjen kan de velge å trekke seg ut av markedet. Det er en stor trussel for bedriftene å miste de gode relasjonene til leverandørene.

5.6 Sammenligning mellom ressurs-analysen og Porters fem konkurransekrefter

Ved å se på posisjonen bedriftene har valgt i det markedet de opererer i fremgår det at enkelte av bedriftens ressurser er ekstra verdifulle og noen ekstra sårbare. I den videre fremstillingen vil det tas utgangspunkt i noen av ressursene i den interne analysen for å vurdere om de eksterne konkurransekraftene har en påvirkning på ressursenes potensial.

Finansielle ressurser

Bedriftenes finansielle ressurser er verdifulle for Skibsplast og Windy fordi de har bidratt til å hjelpe dem gjennom finanskrisen. Begge bedriftene er datterselskap som er eid av moderselskaper med en solid økonomisk ryggrad. Denne økonomiske situasjonen kan bidra til å redusere truslene fra rivalene. For å være en sterk konkurrent i markedet må bedriftene levere båter som kunden foretrekker og opplever som unike. Den økonomiske situasjonen gjorde at Windy hadde muligheten til å investere i nye båtmodeller. Dette har gitt dem et midlertidig fortrinn overfor andre aktører i bransjen, og reduserer trusselen fra rivaler. I båtbransjen svinger markedet, dermed må bedriften ha en god økonomi for å overleve i nedgangstider. Det er få nye norske båtbedrifter som har etablert seg på markedet i de siste årene. Skibsplast og Windy har en styrke ved at de har opparbeidet seg en buffer gjennom årene forut for finanskrisen. Denne fordel har ikke nyetablerte bedrifter. Endringene i markedet til båtbransjen reduserer mulighetene for nye inntrengere, men konkurransen mellom dagens rivaler i markedet er stor. Ved at det er etableringshinder kan konkurrerende bedrifter velge å satse på substitutter til båtene som dekker tilsvarende behov hos kunden. Dersom eksempelvis en hytte dekker

de samme behovene vil kunden ha en sterkere forhandlingsposisjon fordi kunden kan kjøpe produkter innenfor flere markedet og bedriftene må dermed konkurrere med disse for å tiltrekke seg kunden.

Menneskelige ressurser

Både Skibspplast og Windy har mistet ansatte med god kompetanse innefor sitt felt som en følge av finanskrisen. Denne reduksjonen i staben gjør dem til en viss grad sårbare, ved at de ikke er like kompetansesterke som før krisen inntraff.

Skibspplast og Windy har spesialisert kompetansen sin ved at de ansatte har ansvar for hvert sitt arbeidsområde. De ansatte jobber derfor ikke på tvers av avdelingene. Denne organiseringen innebærer at ressursene blir sårbare ovenfor de andre konkurrentene i markedet. Dersom konkurrerende bedrifter bruker kompetanse på tvers av avdelinger, kan de utnytte ressursene bedre. Fordi Windy er en monteringsfabrikk outsourcer bedriften produksjonen. Bedriften er dermed avhengig av at leverandørene klarer å levere disse produktene for å kunne ferdigstille båtene innad i bedriften. Båtene må ha dette utstyret for å kunne ferdigstilles for salg, og det er ingen substitutter som kan erstatte disse varene. Leverandørens posisjon blir styrket når det er få substitutter til det leverandørene leverer.

Organisatoriske ressurser

Skibspplast og Windy fokuserer salget av båtene sine på ulike markeder. Skibspplast selger båtene sine hovedsakelig i Norge, mens Windy selger 75 % av båtene sine internasjonalt. De to bedriftene fokuserer på en del av produktutvalget med ulike kjøpegrupper og satser på ulike markeder. Det forventes at bedrifter med et smalere konkurransefelt innenfor bransjen vil betjene den utvalgte målgruppen mer effektivt enn andre konkurrerende båtbedrifter som velger å satse bredere. Skibspplast og Windy ønsker med denne fokuseringen å bli konkurransedyktige innenfor hvert sitt markedssegment.

Skibspplast og Windy er differensiert ved at de begge har skapt et varemerke som oppfattes som unikt i bransjen. I og med at Windy selger størsteparten av båtene

internasjonalt er de mer kjent i utlandet. Skibsplast derimot selger båter hovedsakelig i Norge, og har bygd opp et godt varemerke her. Denne differensiering med varemerket er en styrke for Skibsplast og Windy i forhold til andre konkurrenter, fordi det kan bidra til at kundene har en større lojalitet mot varemerket, og dette kan gjøre dem mindre prisfølsomme. Bedriftene kan dermed få et konkurransefortrinn ved at kunden foretrekker deres båter fordi verdien av dem oppleves som høyere enn den som oppnås hos andre bedrifter. Dette innebærer at trusselen fra rivaler i markedet reduseres. Den organisatoriske ressursen ved å oppnå en kjøpetrofasthet fra kundene og ha særpreg ved produktet kan fungere som et etableringshinder for nye konkurrenter, og samtidig beskytte mot substitutter.

De to bedriftene har differensiert seg ved å ha en relasjon til kunden der de fokuserer på produkttilpasning og skape et godt omdømme til bedriften og båtene. Dette har de gjort ved å tilpasse båtene etter kundenes behov. Maktforholdet mellom Skibsplast og Windy, og kundene endret seg da bedriftene fikk en overproduksjon fordi de måtte redusere produksjonen etter finanskrisen. Bedriftene hadde da fulle varelager med båter som de ønsket å selge før neste båtsesong startet. Denne situasjonen ga kundene en sterkere forhandlingsposisjon, ved at båtbedriftene var avhengig av å få inntekter samtidig som de ønsket å frigjøre plass til båtproduksjon av nye båtmodeller. Kundene kan i slike situasjoner presse prisen. Truslene fra nye inntrengere er lav når det er vanskelig for etablerte bedrifter som har et nettverk av kunder å få levert varer.

KAPITTEL 6 - KONKLUSJON

I denne oppgaven har det blitt gjennomført en intern og en ekstern analyse for å finne ut årsaker til hvorfor Skibspplast og Windy har klart seg gjennom finanskrisen. For å besvare dette er det i den interne analysen tatt utgangspunkt i bedriftenes finansielle-, fysiske-, menneskelige- og organisatoriske ressurser. I den eksterne analysen har det blitt tatt utgangspunkt i bransjen bedriftene opererer i med tanke på forhold som nye inntrengere, substitutter, kunder, leverandører og konkurranseforholdet mellom aktørene i bransjen. Rammen for oppgaven blir basert på følgende problemstilling:

Hva har gjort at Skibspplast AS og Windy Boats AS har klart seg gjennom finanskrisen mens andre fritidsbåtprodusenter ikke gjorde det?

Skibspplast sin kjernekompetanse er produksjon av mindre båter med utenbordsmotorer, og dette har de vært kjent for gjennom deres lange eksistens i markedet. Det fremkommer av analysen at produksjonen av slike båter ble kraftig redusert som en følge av at finanskrisen kom i 2008. Windy sin kjernekompetanse er produksjon av store båter med innenbordsmotorer. På grunn av størrelsen på båtene er dette det eneste de produserer. For å vurdere hvilke faktorer som har hatt betydning for bedriftenes overlevelse gjennom finanskrisen er det blitt tatt utgangspunkt i ressursene bedriftene besitter. Videre er det blitt sett på eksterne faktorer for å vurdere konkurranseforholdene i markedet bedriftene opererer i.

Da Finanskrisen var et faktum var både Skibspplast og Windy på topp med hensyn til produksjon og omsetning. Fremtidsutsiktene så gode ut med tanke på vekst og gode økonomiske resultater. Finanskrisen gjorde at bedriftene ble satt tilbake både produksjonsmessig og økonomisk ved at båtene fylte opp lagrene uten å bli solgt.

Med utgangspunkt i den ressursbaserte analysen som ble gjennomført i kapittel 5 konkluderes det med at det er flere av ressursene som har et potensial til å utgjøre et konkurransefortrinn ovenfor andre aktører i markedet. Ressursene bedriftene besitter er ikke blitt fullt utnyttet de siste årene som en følge av finanskrisen. Dette har sammenheng med at det har vært en reduksjon av både ansatte og produksjon, noe som

har gjort at bedriftene har en overkapasitet som ikke er fullt utnyttet. Rammeverket VRIO viser at både Skibspplast og Windy oppfyller kravet til konkurransefortrinn gjennom bedriftenes menneskelige- og organisatoriske ressurser.

Resultatene av den eksterne analysen konkluderer med at konkurransen i fritidsbåtbransjen er stor fordi det er en liten differensiering av produktene. I nedgangstiden etter finanskrisen er konkurransen enda større som en følge av en redusert etterspørsel i markedet. Denne konkurransen innebærer at trusselen for at nye aktører vil etablere seg i bransjen vurderes som lav. For å oppnå markedsandeler og konkurransefortrinn har Skibspplast og Windy valgt å fokusere på deler av markedet. Skibspplast produserer mindre fritidsbåter, mens Windy produserer fritidsbåter av større størrelse. De har begge etablert gode merkenavn i bransjen som kan bidra til å tiltrekke seg kunder. Forhandlingsposisjonen til kunden er sterk nå som det er nedgangstider og bedriftene har problemer med å få solgt båtene. Bedriftene må være klar over substituttene til fritidsbåter og tilrettelegge for kundens ønsker og behov for å tiltrekke seg kunder og få et konkurransefortrinn. Det er ingen direkte substitutter til båter, men feriereiser og hytter kan dekke tilsvarende behov hos kunden. Leverandørens forhandlingsposisjon er sterkere dersom det er få substitutter til de produktene de selger. I nedgangstider er det verdifullt at Skibspplast og Windy har etablert gode nettverk med både kunder og leverandører.

Årsaken til at Skibspplast har klart seg bedre enn andre båtbedrifter gjennom finanskrisen kan oppsummeres i flere hovedpunkter. Den ressursbaserte analysen viser at Skibspplast har et veletablert merkenavn, hovedsakelig på det norske markedet, etter mange år i bransjen. I tillegg har de erfarne og dyktige ansatte, og verdifulle relasjoner til både leverandører og kunder, samt en solid økonomi etter å hatt mange år med underforbruk i årene forut for finanskrisen. Videre har sterke samarbeidspartnere bidratt med kredittsikring. På grunn av størrelsen på bedriften var det lettere for dem å omstille seg raskere på endringene i omgivelsene som finanskrisen medførte. I tillegg har en god økonomisk kontroll og kredittstyring gjort dem i bedre stand til å overleve i en svært utsatt bransje.

Årsaken til at Windy har klart seg gjennom finanskrisen kan oppsummeres i flere punkter. Windy har også et godt merkenavn, men bedriften er mer kjent på det utenlandske markedet da 75 prosent av produksjonen blir eksportert. De har kompetansesterke ansatte og et godt forhold både til konkurrenter og leverandører. Forhandlernetverket deres er etablert med gode forhandlere i mer enn 25 land. Windy har også en solid økonomisk ryggrad etter mange år med underforbruk samt at de har en sterk eier. Bedriften har også et bredt produktspekter. Sist, men ikke minst har bedriften gjort en aktiv og offensiv satsing på produktutvikling. Windy sin internasjonale markedsposisjon er et meget viktig moment for at de har klart å opprettholde salget til tross for en global nedgang i etterspørselen etter fritidsbåter.

Den interne og eksterne analysen som er gjennomført viser dermed at det ikke er en enkelt ressurs som kan betegnes som hovedårsaken til at Skibspplast og Windy har klart seg gjennom finanskrisen, men kombinasjonen av de ulike ressursene gjorde at de stod sterkere i nedgangstiden.

Det er en fordel at bedriftene har vært igjennom kriser før, fordi dette kan gjøre dem mer oppmerksomme ovenfor faresignaler i markedet. Denne erfaringen er en styrke for bedriftene ved at de kan gjøre en omstilling og tilpasse seg endringen på et tidlig tidspunkt. Effektene av en krise kan dermed bli mindre truende. Bedriftene må håndtere ulike kriser for å overleve i markedet. Bedriftene kan ha interne kriser innad i bedriften som eksempelvis mangel på ressurser som utgjør en trussel for deres overlevelse i markedet. Disse krisene får bare betydning for denne bedriften. Eksterne kriser som finanskrisen er endringer i omgivelsene som vil få betydning for bedriftene som opererer i samme bransje. Bedriftene har ikke kontroll over disse endringene derfor må de tilpasse seg endringene for å være konkurransedyktige og overleve i markedet. Flere konkurrerende bedrifter i båtbransjen som var godt etablert i markedet gikk konkurs etter finanskrisen. I kriser og nedgangstider er det viktig at båtbedriftene reagerer på endringene i omgivelsene og tilpasser seg disse. Ledelsen må være handlingskraftig og ha en krishåndteringsplan for hvordan de skal komme gjennom krisen. Ressurene bedriften disponerer vil være av betydning for deres potensial til å håndtere krisen.

Selv om Skibsplast og Windy har satset- og konkurrerer i ulike markeder viser analysen at de innehar flere av de samme ressursene, og har dermed mange av de samme fordelene i forhold til å være konkurransedyktige. En oppsummering av hovedårsakene til at Skibsplast og Windy har klart seg gjennom finanskrisen er en god økonomi med lite gjeld samt en oppspart buffer etter flere år med overskudd forut for finanskrisen, kompetansesterke ansatte, et godt omdømme og lang erfaring i og om båtbransjen. Windy har også hatt en fordel ved at de selger fritidsbåter i to markeder. Dette har gitt dem en større overlevelsessevne.

Da det ikke har gått så mange år etter finanskrisen merker bedriftene fremdeles elementer av den, men salget og økonomien er i vekst derfor antas det at de vil komme seg gjennom finanskrisen.

KILDEHENVISNING

- AARSET, M. 2010. *Kriseledelse*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- AASE, K. H. 2005. *Outsourcing av forretningsprosesser : Muligheter og fallgruver* Universitetsforlaget.
- AKTOUF, O., CHENOUI, M. & HOLFORD, W. D. 2005. The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework. 4/2005, s. 181-200.
- BARNEY, J. & HESTERLY, W. S. 2010. *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*, Boston, Prentice Hall.
- BARNEY, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*, Upper Saddle State, New York, Prentice Hall.
- BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. 2008. *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*, Upper Saddle River, N. J: Pearson/Prentice Hall.
- BLOM, S.-E., FRAMNES, R. & TJØMØE, H. M. 1994. *Markedsføringsledelse*, Oslo, TANO.
- BÅTAVISA. 2009. Finanskrisen traff båtbransjen først: Importen av fritidsbåter ned 16 prosent i 2008. <http://baatavisa.no/article.php?articleID=1525&categoryID=6>.
- CHONG, J. K. S. 2004. Six steps to better crisis management. *Journal of business strategy*, Vol 25, pp 43-46.
- CHOPRA, S. & MEINDL, P. 2004. *Supply chain management: strategy, planning and operations*, Upper Saddle River, N. J: Pearson Education.
- DALEN, M. 2004. *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*, Oslo, Universitetsforlaget.
- DAWES, J. & SHARP, B. 1996. Independent Empirical Support for Porters Generic Marketing Strategies? A Re-analysis using correspondence analysis. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Volum 1, s. 36-53.
- EKLUND, T. & KNUTSEN, K. 2003. *Regnskapsanalyse med årsoppgjør: Aktiv bruk av regnskapet*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- FRAMNES, R., THJØMØE, H. M. & PETTERSEN, A. 2011. *Markedsføringsledelse*, Oslo, Universitetsforlaget.
- GHAURI, P. N. & GRØNHAUG, K. 2002. *Research methods in business studies : A practical guide*, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- GJEDREM, S. 2007. Penger og Kreditt: Uro i kredittmarkedene - Boligfinansiering ute og hjemme. *Norges Bank*, s.133-140, http://www.norges-bank.no/Upload/64851/Uro_kredittmarkedene_foredrag_Gjedrem.pdf.
- GJEDREM, S. 2008. Pengepolitisk Rapport. *Norges Bank*, 3/2008, s. 7-74, http://www.norges-bank.no/Upload/72324/291009_PPR308web.pdf
- GRENNES, T. 1997. *Innføring i vitenskapsteori og metode*, Oslo, Tano Aschehoug.
- GRIPSRUD, G. & NYGAARD, A. 2005. *Markedsføringskanaler*, Oslo, Cappelen Akedemi Forlag.
- HILL & JONES 2004. *Strategic management theory : An integrated approach*, Boston, New York, Houghton Mifflin Co.
- HILL, C. W. L. & JONES, G. R. 2009. *Theory of strategic management*, Canada, South-Western, Cengage Learning.
- HOEK, A. & HARRISON, R. V. 2008. *Logistics management and strategy : Competing through the supply chain*, Harlow, Prentice Hall Financial Times.
- HOFF, K. G. 2004. *Budsjettering - taktisk økonomistyring*, Oslo, Universitetsforlaget.
- HOFF, K. G. 2005. *Bedriftens Økonomi*, Oslo, Universitetsforlaget.
- HOLDEN, S. 2009. Finanskrisen - Årsaker og mekanismer. *Samfunnsøkonomen*, nr 4, s. 4-10, <http://folk.uio.no/sholden/Norsk/Finanskrise-samfunnsokonom-mai09.pdf>.

- HOLME, I. M. & SOLVANG, B. K. 1986a. *Metodevalg og metodebruk*, Otta, Engers Boktrykkeri AS.
- HOLME, I. M. & SOLVANG, B. K. 1986b. *Valg av metodebruk*, Otta, Tano AS.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforlag.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & CHRISTOFFERSEN, L. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt Forlag.
- KALSAAS, B. T. 2009. *Ledelse av verdikjeder: Strategi, design og konkurransevne*, Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.
- KAY, J. 1993. *Foundations of corporate success: How business strategies add value*, Oxford, New York, Oxford University Press.
- KNUDSEN, H. 2010. Emigrerende strategi. *Kompendium: Logikk II - Strategisk ledelse*, s. 3-22.
- KOTLER, P. 1992. *Markedsføringsledelse: analyse, planlegging, gjennomføring og kontroll*, Oslo, Universitetsforlaget.
- KOTLER, P. 2003. *Markedsføringsledelse*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L. 2006. *Marketing management*, Upper Saddle River, N. J: Pearson/Prentice Hall.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, Harlow, Pearson Education Limited.
- MINZBERG, H. & WATERS, J. A. 1985. Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
- NAUG, T. & STI, A. D. 1991. *Økonomistyring*, Oslo, Universitetsforlag.
- NORBOAT 2011. Import og eksport. http://www.norboat.no/index.php?page_id=46&article_id=140.
- NOU 2011. Bedre rustet mot finanskriser. *Finanskriseutvalgets utredninger*, s. 9-230, www.regjeringen.no.
- OLSEN, H. & SØRENSEN, S. 2003. *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- PERSSON, G. & VIRUM, H. 2006. *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*, Oslo, Gyldendal.
- PITTS, R. A. & LEI, D. 1996. *Strategic management : building and sustaining competitive advantage*, Minneapolis/St. Paul, West Public Co.
- PORTER, M. E. 1980. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, New York Free Press.
- 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.
- PORTER, M. E. 2008. *On competition*, Boston, Havard Business School Public Corporation.
- POWER, M. J., DESOUZA, K. C. & BONIFAZI, C. 2006. *The outsourcing handbook : how to implement a successful outsourcing process*, London, Kogan Page.
- PROFF 2011a. Firmarapport Skibspplast AS. <http://www.proff.no/selskap/skibspplast-as/evje/-/832009342/>.
- PROFF 2011b. Firmarapport Windy Boats AS. <http://www.proff.no/selskap/windy-boats-as/nedenes/oppforinger-uten-bransjetilknytning/Z0I40LVY/>.
- QUAYLE, M. 2006. *Purchasing and supply chain management: Strategies and realities*, Hershey, Pa, Idea Group Publisher.

- ROOS, G., KROGH, G. V. & ROOS 1997. *Innføring i strategi*, Bergen, Sandviken, Fagbokforlaget.
- ROOS, G., VON KROGH, G. & ROOS, J. 2010. *Strategi - en innføring*, Bergen, Fagbokforlaget.
- SCHIFFMAN, L. G. & KANUK, L. L. 2004. *Consumer Behavior*, Upper Saddle River, N. J Pearson Education, Inc.
- SELNES, F. 1999. *Markedsundersøkelser*, Oslo, TANO Aschehoug.
- SOLBERG, C. A. 2009. *Internasjonal markedsføring*, Oslo, Universitetsforlag.
- STATISTISKESENTRALBYRÅ 2009. Finans - og pengepolitikken. *Økonomiske analyser*, 1/2009, s. 47-59,
<http://www.ssb.no/emner/08/05/10/oa/200901/04okpol.pdf>.
- STORENG, I. 2007. *Livet ombord*, Evje, Norge, Grafisk Partner, Kristiansand.
- THUNÆS, B. 2010. Brotsjø i båtbransjen. *Næringslivet*.
- WEELE, A. J. V. 2010. *Purchasing and supply chain management*, Andover, Cengage Learning.
- WILSON, G. B. 1992. *Crisis Management: A Case Study of Three American Universities. University of Pittsburg, PA.*
- WINDYBOATSAS 1967. Windy båtprogram.
- WINDYBOATSAS 2003. Windy båtprogram.

Internettider:

www.skibsplast.no

www.windyboats.no

APPENDIX

Intervjuguide

Generelt om bedriften

- Hvordan er bedriften bygget opp?
- Hva er bedriftens forretningsidé?
- Hvordan har utviklingen i bedriften vært?

Finanskrisen

- Hva var hovedstrategien før finanskrisen, og har den forandret seg som følge av finanskrisen?
- Hadde dere på forhånd gjort tiltak som ville gjøre bedriften mindre sårbar i en nedgangsfase?
- Ble det gjort drastiske forandringer eller små forandringer bedriften ikke merket så godt da finanskrisen traff?
- Hvordan har dere blitt påvirket av krisen og er dere i dag tilbake der dere var før finanskrisen?
- Er det noe spesielt dere har lært av finanskrisen?

Ansatte

- Hvordan er organisasjonskulturen i bedriften?
- Har de ansatte vært lenge i bedriften?
- Besitter de ansatte god kompetanse og kunnskap?

Merkenavn og relasjoner

- Hvordan tror du omgivelsene oppfatter bedriften deres?
- Hvilke relasjoner har dere til deres ansatte og leverandører?

Ressurser

- Bruker dere store ressurser på markedsføring?
- Er noen av bedriftens ressurser spesielt verdifulle, sjeldne eller nyttige?
- Hvor lett er det for dere å erstatte disse ressursene?

Konkurransen

- Mistet dere konkurrenter under finanskrisen?
- Tror dere nye konkurrenter vil etablere seg?
- Hvordan vil dere karakterisere konkurranseintensiteten i markedet dere opererer i?