



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

# Utfordringer knyttet til iverksettelse av en differensieringsstrategi



Bacheloroppgave utført ved  
Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk- administrativ utdanning

---

Av: Eirik Skjæggestad Aaserød

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

*Bacheloroppgavens tittel: Utfordringer knyttet til iverksettelse av en differensieringsstrategi*

*Eirik Skjæggestad Aaserød*

Navn på veileder: Åge Svein Gjøsæter

---

Gradering: *Offentlig*

---

## FORORD

Dette er min avsluttende bacheloroppgave på økonomi og administrasjon med profil i ledelse, organisasjon og strategi, ved Høgskolen Stord/Haugesund. Idé om oppgaven fikk jeg i julen 2011. Faren min er medeier i Nor-Dan Boats Norge AS (heretter bare Nor-Dan), jeg tenkte derfor det kunne være både praktisk og nyttig å skrive oppgave for Nor-Dan. Dette på grunn av enklere tilgang på informasjon og nytten det kan gi min far. Denne oppgaven er derfor skrevet til eierne av Nor-Dan.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke alle som har vært til hjelp under arbeidet med denne oppgaven. Takk til respondentene på intervjuene, og spesielt faren min Espen Aaserød og daglig leder i Nor-Dan Dag Cappelen som har vært tilgjengelige på telefon og gitt fortløpende god informasjon. Selvfølgelig også en stor takk til veilederen min, Åge Svein Gjørseter, som har gitt meg gode råd og god oppfølging.

Bergen, 10. mai 2012

Eirik Skjæggestad Aaserød

## SAMMENDRAG

I 2009 gikk Nor-Dan konkurs etter å ha flyttet produksjonen til Polen. En gruppe tidligere og nåværende eiere av Nor-Dan båter gikk sammen og kjøpte opp konkursboet. Sammen startet de da Nor-Dan Boats Norge AS. Produksjonen ble flyttet hjem til Norge, som igjennom å være et høykostland gir Nor-Dan nye problemstillinger. Det velges en differensieringsstrategi og det utvikles en ny båtmodell, Nor-Dan 820w.

Nå sliter Nor-Dan med iverksettelse av sin differensieringsstrategi, spørsmålet oppgaven min reiser er derfor: *«hva fremstår som sentrale utfordringer til iverksettelse av differensiering som utviklingsstrategi for en fritidsbåtprodusent i høykostlandet Norge?»*.

Empiri innhentet igjennom intervjuer, supplert med sekundærdata, kaster lys over denne problemstillingen. Dataene mine gir meg tre sentrale kilder til utfordringer, dette er ressurser, strategi og markedsføring og strategisk endringskompetanse. Disse drøfter jeg opp mot empiri før jeg besvarer problemstillingen med oppsummering og konkluderende kommentarer.

# INNHOLD

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG .....	iv
INNHOLD.....	v
1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING .....	1
1.1 Innledning .....	1
1.2 Problemstilling .....	1
2 NOR-DAN SOM KASUS.....	3
2.1 Historie.....	3
2.1.1 Produksjonen til nå.....	3
2.2 Nor-Dan 820w .....	3
2.3 Dagens situasjon.....	4
2.3.1 Om Brunswick avtalen.....	4
3 TEORETISKE PERSPEKTIVER.....	5
3.1 Strategi .....	5
3.1.1 Utforming av strategi .....	5
3.1.2 Analyse og valg av strategi .....	6
3.2 Differensieringsstrategi .....	7
3.2.1 Differensieringsvariabler.....	7
3.2.2 Modernisering .....	8
3.2.3 Merkevarer .....	8
3.3 Utvikling og endring av en virksomhet.....	9
3.3.1 Kundeorientering.....	9
3.3.2 Fleksibilitet.....	9
3.3.3 Kompetanse.....	10
3.3.4 Organisasjonsendring.....	10
3.4 Iverksettelse av strategi .....	12
3.4.1 Ulike tilnærminger til iverksettelse.....	12
3.4.2 Barrierer mot iverksettelse .....	13
4 METODISK TILNÆRMING .....	14
4.1 Kvantitativ metode .....	14
4.2 Kvalitativ metode .....	15
4.2.1 Primær- og sekundærdata.....	15
4.2.2 Kvantitativt intervju .....	15
4.3 Valg av metode .....	16
4.4 Intervjuutvalg og innhenting av sekundærdata .....	18
5 EMPIRI .....	19
5.1 Mine erfaringer under datainnsamlingsprosessen.....	19

5.2 Strategisk analyse .....	19
5.3 Strategiske valg .....	20
5.4 Iverksettelse av den valgte strategien.....	21
5.5 Daglig drift .....	22
5.6 Ressurs- og kompetansebehov .....	23
5.7 Særlige utfordringer og problemstillinger.....	24
5.7.1 Oppstartsfasen og internasjonale utfordringer .....	24
5.7.2 Underleverandører.....	25
5.7.3 Kunder og konkurrenter .....	25
5.7.4 Økonomi.....	27
5.7.5 Fleksibilitet.....	27
5.8 Oppsummerende analyse av empiriske funn.....	28
5.8.1 Analyse.....	28
6 DRØFTING.....	30
6.1 Ressurser .....	30
6.2 Strategi og markedsføring .....	32
6.2.1 Merkevarerbygging .....	32
6.2.2 Kundeorientering.....	33
6.2.3 Konkurrenter .....	34
6.2.4 Visjon, forretningsidé og mål.....	34
6.3 Strategisk endringskompetanse .....	35
6.3.1 Mulige metoder .....	35
6.3.2 Iverksettelse av endring.....	36
7 OPPSUMMERING OG KONKLUDERENDE KOMMENTARER.....	38
7.1 Ressurser .....	38
7.2 Strategi og markedsføring .....	38
7.3 Strategisk endringskompetanse .....	39
7.4 Praktiske implikasjoner .....	39
LITTERATURLISTE.....	vii
VEDLEGG 1 .....	x
VEDLEGG 2.....	xii

# 1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

## 1.1 Innledning

Nor-Dan er en fritidsbåtprodusent, som i 2009 ble kjøpt opp av elleve nye eiere etter å ha gått konkurs. De har nå en båtmodell, Nor-Dan 820w, som det er bilde av på forsiden av oppgaven (Forsidebilde, 2012). Jeg kommer tilbake med mer informasjon om Nor-Dan i neste kapittel. Under forberedende samtaler med daglig leder i Nor-Dan og min far kommer det frem at Nor-Dan allerede har valgt en differensieringsstrategi. Det er derfor et utgangspunkt for oppgaven at strategien er valgt. Under arbeidet med problemstilling har jeg samlet følgende stikkord om Nor-Dan som kasus.

- Nor-Dan
- Fritidsbåtprodusent i høykostlandet Norge
- Differensieringsstrategi
- utfordringer
- Iverksettelse

Iverksettelse av strategi er en stor utfordring for mange bedrifter. Strategiske ideer har lett for å bli værende på skrivebordet. Jeg oppdaget tidlig under forberedelsene til oppgaven at det er her Nor-Dans utfordring ligger. Strategien er som nevnt valgt, men ikke realisert. Formålet med studiet er å identifisere utfordringer knyttet til iverksettelse av deres valgte strategi.

## 1.2 Problemstilling

Nor-Dan er altså en fritidsbåtprodusent i høykostlandet Norge som møter utfordringer under iverksettelsen av sin differensieringsstrategi. Med utgangspunkt i det som er skissert har jeg kommet frem til følgende problemstilling.

**«Hva fremstår som sentrale utfordringer knyttet til iverksettelse av differensiering som utviklingsstrategi for en fritidsbåtprodusent i høykostlandet Norge? Kasus Nor-Dan.»**

Jeg er altså ute etter sentrale utfordringer Nor-Dan står ovenfor under iverksettelse av valgt strategi. Dette knyttet opp mot at Nor-Dan er en fritidsbåtprodusent med differensieringsstrategi i høykostlandet Norge.

Videre vil jeg presentere Nor-Dan som kasus i kapittel 2. I kapittel 3 vil jeg gjennomgå relevant teori for å belyse min problemstilling. Teoridelen er delt i fire hoveddeler, strategi, differensieringsstrategi, utvikling og eventuell endring av en virksomhet og iverksettelse av strategi. Videre vil jeg i kapittel 4 presentere mine metodiske valg for datainnsamling, etterfulgt av kapittel 5 hvor jeg presenterer mine funn. Funnene drøftes i lys av problemstillingen i kapittel 6 opp mot teori, for så å avrunde med oppsummering og konkluderende kommentarer i kapittel 7.



## 2 NOR-DAN SOM KASUS

Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2010) skriver «case» kommer av latin og betyr tilfelle. Et kasus kan være et studieobjekt eller et forskingsdesign. Mer om case som design kommer jeg tilbake til under metodisk tilnærming. Som studieobjekt er kasus et avgrenset studie av et tilfelle. I dette kapitlet skal jeg presentere Nor-Dan som kasus. Først vil jeg si noe kort om Nor-Dans historie sammen med produksjonen til nå. Videre vil jeg skrive litt om båtmodellen Nor-Dan 820w, før jeg forteller litt om dagens situasjon og avtalen med motorleverandøren Brunswick.

### 2.1 Historie

Nor-Dan er et båtmerke som ble grunnlagt allerede i 1965. Navnet Nor-Dan kommer av at grunnleggeren Harald Hansen var dansk og drev fra Norge. Etter år 2000 ble produksjonen flyttet til Polen, for så å gå konkurs i 2009. Samme året går ni personer, mange av dem eiere av en Nor-Dan båt, sammen og kjøper opp konkursboet. Senere har ytterligere to personer kjøpt seg inn i Nor-Dan. Firmaet heter nå Nor-Dan Boats Norge AS og produksjonen er flyttet hjem til Arendal i Norge. Daglig leder er Dag Cappelen, som driver firmaet fra sitt eget hjem (Nor-Dan Boats Norge, u.å.). Den siste tiden har Nor-Dan fått positiv tilbakemelding i båtmagasiner, blant annet *Vi Menn*.

#### 2.1.1 Produksjonen til nå

Etter oppkjøpet i 2009 startet produksjonen i mai 2010. Samme høst har de sin første båt med på båtmesse i Sandvika. De nye eierne fikk ikke formene til båtskrog med på kjøpet som avtalt og måtte derfor lage nye før produksjonen kunne starte. Siden den tid er det produsert til sammen fem båter. To er kjøpt av eksterne kunder, to av eiere og en eies av Nor-Dan og ligger til utstilling hos en forhandler i Bergen. Begge båtene som er solgt til eksterne kunder er solgt igjennom Brunswick forhandleren de har i Tønsberg. Jeg kommer tilbake til avtalen med Brunswick i slutten av kapitlet.

### 2.2 Nor-Dan 820w

Nor-Dan 820w er 820 cm. som tilsvarer 27 fot, «w» står for *weekendcruiser*. Den har en utendørs kjøkkenløsning som inneholder blant annet kokeapparat og kjøleskap. Under dekk er det sammen med elektrisk WC, sengeplass til fire personer. Interiøret er preget av kvalitet, det er

blant annet benyttet mye *Keconomy teak* (Nor-Dan Boats Norge, u.å.). Formen til Nor-Dan 820w er lagd av samme person som flere av Ibiza sine båter. De er derfor noe beslektet.

*Weekendcruiser* er en slags mellomting av *daycruiser*, kjent som «hyttebåt», og *cabin cruiser*, hvor man kan stå oppreist under dekk. Nor-Dan 820w egner seg til kortere overnattingsturer, for par eller små familier.

## **2.3 Dagens situasjon**

Først og fremst har finanskrisen gjort det vanskelig for fritidsbåtprodusenter. Salget ventes å ta seg opp igjen i kommende sesonger. På grunn av omfang vil jeg stort sett avgrense meg vekk fra finanskrisen i denne oppgaven. Ellers møter Nor-Dan vanlige problemer under en oppstartsfase, lav kontantbeholdning, få forhandlere og en nokså ukjent merkevare.

I skrivende stund har Nor-Dan båt nummer seks i produksjon. De har også de dyreste delene (som for eksempel former) til å produsere tre båter til. Disse fire, med båt nummer fem som er ferdig og eies av Nor-Dan, gir dem kapasitet til å selge fem båter på kort tid om etterspørselen tillater det.

Nor-Dan har et godt produkt, men de sliter med knappe ressurser. De har valgt en differensieringsstrategi, men de har ingen formelt formulert visjon, forretningsidé eller mål. Dette vil jeg gjennomgå i teorien. Ettersom strategi er valgt ligger problemstillingen i iverksettelsen av denne. Kasus er derfor Nor-Dans utfordringer knyttet til iverksettelse som fritidsbåtbygger i et høykostland med differensieringsstrategi.

### **2.3.1 Om Brunswick avtalen**

Brunswick er Nor-Dans leverandør av motorer og har hovedkvarter i Belgia (Brunswick, u.å.). Nor-Dan har bundet seg til å bruke Mercury motorer mot reklame og forhandlere fra Brunswick. Motoren som brukes til Nor-Dan er Mercury Verado med mellom 225 og 350 hestekrefter. Nor-Dan har i dag to forhandlere igjennom Brunswick, i Tønsberg og Bergen, og venter flere. Avtalen gjelder kun i Norge, Nor-Dan står derfor fritt til å bruke andre motorer i for eksempel Sverige.

## 3 TEORETISKE PERSPEKTIVER

Jeg har valgt å dele inn teorikapittelet i fire hoveddeler. Strategi, differensieringsstrategi, utvikling og endring av en virksomhet og iverksettelse av strategi. Differensieringsstrategi inngår i strategi og iverksettelse inngår i både strategi og utvikling og endring av en virksomhet, jeg har allikevel valgt denne innledningen fordi jeg mener det gir en bedre oversikt over hva som er relevant for studien.

### 3.1 Strategi

Roos, Krogh, og Roos (2010, s. 12) definerer strategi på følgende måte: «En strategi er en rekke tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål», men påpeker også at strategi er et vidt begrep uten en allment akseptert definisjon. De fleste definisjonene har til felles at de betegner strategi som valg med sikte på et mål. Det kan sies å være arbeidet man gjør mot et mål og er derfor en prosess, Roos et al. (2010) har dette som hovedtilnærming. Strategi er gjerne satt i et langsiktig perspektiv, mens taktikk er kortsiktig. I denne delen vil jeg videre ta for meg utforming av strategi, etterfulgt av analyse av strategi.

#### 3.1.1 Utforming av strategi

I klassisk tilnærming står visjon, forretningsidé og mål sentralt i utformingen av strategi. Roos et al. (2010) sier dette er en av måtene å utforme strategi på, men ikke den eneste. Utformingen bør ikke være fastlåst, men dynamisk. Det gir organisasjonen klare fordeler å ha etablert en strategi. Med en felles forståelse for hvor organisasjonen er på vei snakker man samme språk, med samme begrepsapparat og man vil ha en mer effektiv kommunikasjon. Også forholdet mellom visjon, forretningsidé og mål har flere tilnærminger. Roos et al. (2010) tar utgangspunkt i en hierarkisk struktur. Her er visjon en overordnet formulering av virksomheten, og forretningsidé er grunnlaget. Mellom disse har vi mål, som uttrykker hva virksomheten ønsker å oppnå på enkeltområder.

*Visjon* kan oversettes til drømmesyn. Det er et bilde av hvor man ønsker organisasjonen i fremtiden, og det skal være et syn alle i organisasjonen kan stille seg bak. Roos et al. (2010) tar videre opp tre av visjonens funksjoner. Den ene er at den skal legitimere, som innebærer at organisasjonen har en sosial og samfunnsmessig legitimitet for dens interesser. Den andre er at den skal ha ambisjon og fokus. Dette setter rammer for videre utforming av forretningsidé, mål og strategi. Den tredje funksjonen er at den skal gi identifikasjon og motivasjon. Her skal visjonen være en struktur, men også motivere og stimulere til entusiasme. Det er vanlig å

ta utgangspunkt i dagen situasjon ved utforming av visjon. En klar og tydelig visjon gir mening og veiledning, men dette må samtidig balanseres med fleksibilitet og kreativitet.

*Forretningsideen* skal fokusere på virksomhetens muligheter, dette på bakgrunn av produkter, teknologi, kunder, markedsbehov og konkurransefortrinn. Ideen bør svare på hvem som er målgruppen, hvilke behov som dekkes og hva som tilbys. Den bør også sikte mot visjonen. Etske retningslinjer og mål kan også inkluderes i forretningsideen. Videre presenterer Roos et al. (2010) fem forhold som en bør se på ved utformingen av ideen; selskapets historie, ledelsens og eierens nåværende preferanser, vurderinger av omgivelsene, tilgjengelige ressurser og distinkt kompetanse.

*Mål* utformes ikke bare en gang, men fortløpende etterhvert som organisasjonen kommer i nye situasjoner. Roos et al. (2010) peker på at mål skal både danne grunnlaget for og være på bakgrunn av resultater av analyser gjort av bedriftens omgivelser. Også i forbindelse mål er det mange organisasjoner som legger vekt på etiske aspekter.

### **3.1.2 Analyse og valg av strategi**

Roos et al. (2010) sier man bør gjennomføre strategisk analyse før man går løs på arbeidet om å velge strategi. Strategisk analyse er en *prosess*. Den foregår gjerne internt ved å analysere ressurser og eksternt ved å analysere omgivelsene. Blant en rekke analyser har vi konkurrentanalyse, som jeg vil nevne kort. Man gjennomfører konkurrentanalyse blant annet for å kunne forutsi konkurrentenes handlinger. For å kunne identifisere oppførselen til konkurrentene ser man på deres strategi, mål, muligheter og forutsetninger. Mange bedrifter produserer nå i lavkostland i for eksempel Øst-Europa eller Asia. Lavere kostnader stiller dem også sterkere i konkurranse.

Når analysen er fullført identifiserer man strategiske alternativer, for så å evaluere dem og gjøre et valg. Når man skal identifisere bedriftens alternativer skiller man gjerne mellom de tre aspektene generisk strategi, mulige retninger og mulige metoder. De ulike generiske strategiene er kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Differensiering vil jeg komme tilbake til i neste del av teorien. Mulige retninger handler om bedriften skal satse på vekst, tilbaketrekking eller stabilisering i markedet. Mulige metoder er måtene å gjennomføre retningene på. Det er mange måter å gjøre dette på, men man har to hovedkategorier, intern utvikling og samarbeid. Intern utvikling kan for eksempel være kompetanseutvikling internt i bedriften. Samarbeid kan være strategiske allianser eller *joint venture* med andre utenforstående bedrifter.

Etter å ha tatt strategiske valg er det viktig at bedriftens ressursallokering er i tråd med denne beslutningen. Hvis strategien blir formulert uten at det skjer en bevegelse i ressursene vil den forbli en papirstrategi. Eksterne interessenter er spiller her en viktig rolle. Investorer har avkastningskrav, arbeidere har lønnskrav og ledere kan også ha forventninger til bonuser. Siden organisasjoner har begrensede ressurser er omfordeling en utfordring.

### **3.2 Differensieringsstrategi**

Roos et al. (2010) sier at å være differensiert er å gjøre kundene villig til å betale mer for et produkt (vare eller tjeneste) ved å skille seg fra konkurrentene. Varemerke, teknologi, produkttegenskaper og kundeservice er eksempler på hva som kan gjøre produktet spesielt. I de fleste tilfeller er det kombinasjoner av disse virkemidlene som differensierer produktet. Det er også viktig å holde kostnadene nede ved en differensieringsstrategi, men det er ikke den viktigste suksessfaktoren. Kostnadsledere har ressurs- og organisasjonsbehov som tilgang på kapital, fortløpende rapportering, kvantitative mål og kostnadskontroll. Differensierer har ressurs- og organisasjonsbehovene kreativitet, subjektive mål, tverrfunksjonell koordinering og kompetanse innen markedsføring, produktutforming og grunnforskning.

Roos et al. (2010) tar videre for seg to konsekvenser at differensiering som strategi. Med en vellykket differensiering vil man ikke trenge å ha den største markedsandelen. Dette er gjerne fordi produktet blir sett på som veldig eksklusivt, og derfor ikke solgt i stort volum. Siden differensieringen i seg selv gjerne er kostbar vil man heller ikke oppnå en kostnadslederposisjon, dette påpekes også som viktigste konsekvens av differensiering.

Differensierte bedrifter sikter mot maksimal kvalitet. Samtidig må kostnadsnivået deres holdes i balanse med det kundene er villig til å betale ekstra for kvaliteten. For at de differensierte skal kunne konkurrere på pris må de finne konkurransefortrinn som gjør at de kan senke kostnadene sine uten at det går utover kvaliteten. Disse konkurransefortrinnene er typisk teknologiske endringer. Gitt at kvaliteten er konstant, vil en reduksjon i kostnadsnivået derfor gi en varig gevinst. Denne gevinsten er forskjellen på hva kunden fortsatt vil betale for kvaliteten og det nye lavere kostnadsnivået.

#### **3.2.1 Differensieringsvariabler**

Som tidligere nevnt differensierer en bedrift seg gjerne ved å ta i bruk flere virkemidler. Kotler (2008, s. 259) tar for seg fem dimensjoner bedriften kan ta utgangspunkt i for å differensiere sitt tilbud. Produkt, service, personale, kanal og image. Tabellen under viser disse dimen-

sjonene med tilhørende variabler. Disse variablene er et godt utgangspunkt for å se på hva som kan optimaliseres for å differensiere et tilbud. Endring av noen variabler kan gi vesentlig større utslag enn andre.

<b>Produkt</b>	<b>Service</b>	<b>Personale</b>	<b>Kanal</b>	<b>Image</b>
Form	Lett å bestille	Kompetanse	Dekning	Symboler
Ytelse	Levering	Høflighet	Ekspertise	Media
Homogenitet	Installasjon	Troverdighet	Resultat	Atmosfære
Varighet	Kundeopplæring	Pålitelighet	Arrangementer	
Pålitelighet	Kundekonsultasjon	Lydhørhet		
Reparerbar	Vedlikehold	Kommunikasjon		
Stil	Reparasjon			
Design	Diverse			

Tabellen danner et godt utgangspunkt for bedriftens ledere i differensieringsarbeidet. Mange faktorer kan fort oversees om man ikke har et bevisst forhold til dem.

### **3.2.2 Modernisering**

Kotler (2008) sier produktene må være tidsriktige. Dette kan gjøres ved å fornye alle produktene samtidig eller et av gangen etterhvert som de kommer ut på markedet. Ved å modernisere et produkt av gangen får man kundene og forhandlernes reaksjon fortløpende, men samtidig er det lettere for konkurrenter å henge med på utviklingen. Det er også viktig å være bevisst på tidspunktet man moderniserer produktet. Dersom man moderniserer nye produkter for tidlig kan det skade salget av egne produkter. Om man derimot er for sen vil man fort kunne få rykte på seg for å ligge etter i utviklingen i markedet.

### **3.2.3 Merkevarer**

American Marketing Association (Kotler 2008, s. 354) definerer merkevare som «et navn, en betegnelse, et tegn, et symbol eller en kombinasjon av disse som skal identifisere varene eller tjenestene til en selger eller gruppe av selgere og skille dem ut fra konkurrentenes». Et merke er et mentalt produkt. Det skiller seg ut igjennom forbrukerens følelser og oppfatninger om attributtene. Kotler (2008) deler inn merkets betydning i seks nivåer:

- **Attributter:** Egenskaper ved produktet.
- **Fordeler:** Attributtene må fungere som funksjonelle og emosjonelle fordeler.

- Verdier: Merket symboliserer verdier, som kvalitet og sikkerhet.
- Kultur: Merket har gjerne en kulturtilhørighet.
- Personlighet: Det kan være en bestemt personlighet merket assosieres med.
- Bruker: Merket sier noe om hvem som kjøper produktet.

### **3.3 Utvikling og endring av en virksomhet**

I denne delen av teorigjennomgangen vil jeg kaste lys over organisatoriske utfordringer knyttet til utvikling og endring av en virksomhet, som står sentralt under iverksettelse av strategi. Jeg vil ta for meg teori om kundeorientering, fleksibilitet, kompetanse og organisasjonsendring.

#### **3.3.1 Kundeorientering**

Colbjørnsen (2003) skriver at kunder blir stadig mer krevende. Krevende kunder kjennetegnes ved at de velger leverandør først etter å ha sett hva markedet har å tilby. De er klare og tydelige i sin kommunikasjon av ønskemål og de kjenner sine behov. Videre tar Colbjørnsen (2003) for seg fire utviklingstrekk som bidrar til tendensen av krevende kunder.

1. Kundene har bedre og raskere tilgang på informasjon om substitutter.
2. Kundene har flere alternativer blant produkter og leverandører.
3. Det økende utdanningsnivået generelt i samfunnet gjør stadig flere i stand til mer kritisk vurdering av produktopplysninger.
4. Økt konkurranse i markedet gjør kampen om kundene hardere. Handel foregår dermed i større grad på kundenes premisser. Sosiologer mener dette er starten på et «kundesamfunn».

Colbjørnsen (2003) mener utviklingen av varierte og skiftende preferanser taler for at kunder og forbrukere er i en individualiseringsprosess. I den grad det er mulig kan det være nyttig for bedriften å la kundene påvirke produktene ved bestilling.

#### **3.3.2 Fleksibilitet**

Nordhaug (1998) skriver at å skape fleksibilitet vil bli den største enkeltutfordringen bedrifter har i møte. Bedrifter å gjøre seg fleksible igjennom kontinuerlig læring og tilpasning. I de fleste bransjer holder det ikke lenger med standardisert masseproduksjon, kundenes krav er økende og man må være fleksibel for å tilpasse seg dem.

Tidligere har bedrifter produsert stort sett alle delene av produktene sine. Nå vurderes dette på en annen måte, bedriften bør finne ut hva som er bedriftens kjernekompetanse. Det kan hende deler av produksjonen kan gjøres billigere og bedre av eksterne produsenter. Her har man fortsatt en risiko knyttet til underleverandører. Denne konkurranseeksponeringen foregår ikke bare på bransjenivå, men også på bedriftsnivå. For eksempel konkurrerer interne verksted mot eksterne om sin egen bedrifts oppgaver (Colbjørnsen 2003).

Når mange av oppgavene til bedriften er flyttet ut kan ledelsen konsentrere seg om strategi og kjernekompetanse. Ledelsen er nå mer fleksibel og kan også være mindre, fordi det gjøres færre oppgaver internt. Det desentraliseres også mye i bedrifter for å øke fleksibiliteten, igjennom å ta beslutninger på lavere nivåer. Nordhaug (1998) skriver også fleksibilitet kan økes ved å kartlegge kompetanse, for så å bruke dette til planlegging og vurderingsgrunnlag for hvilken kompetanse som eventuelt må leies inn.

### **3.3.3 Kompetanse**

Kompetanse er ferdigheter og kunnskaper som har bruksverdi i arbeidslivet (Nordhaug, 1998), og behovet behov er i stadig endring. For små bedrifter kan det være vanskelig og direkte upraktisk å måtte sette seg inn i alle felt knyttet til egen produksjon. Det har derfor blitt vanligere å leie inn kompetanse etter hvert som behovet oppstår. Dersom behovet viser seg å være varig vurderer man om man skal skaffe seg kompetansen internt. Kostnad er en viktig faktor i denne vurderingen. Ved å kjøpe inn kompetanse økes fleksibiliteten og konkurransevnen til bedriften. Det er midlertidig viktig å være oppmerksom på at å kjøpe kompetanse også krever kompetanse. Dette kan stille sterkere krav til ledelsen.

### **3.3.4 Organisasjonsendring**

Hennestad, Revang og Strønen (2009) konkretiserer organisasjonsendring som en overgang mellom to tilstander. Fra eksisterende tilstand til ønsket fremtidig tilstand. Mellom disse finner man endringsperioden. Denne perioden er kritisk da den avgjør kvaliteten på den fremtidige tilstanden. Behov for endring oppstår når systemet i organisasjonen ikke står i forhold til omgivelsene, eller når det ikke vil gjøre det i fremtiden.

Videre tar Hennestad et al. (2009) opp ulike grader og former for endring. Endringen kan være evolusjonær eller revolusjonær. Den kan være i form av restrukturering, reorganisering eller revitalisering. Det skilles også mellom organisasjonsutvikling, som er en forandring i, og organisasjonsendring, som er en forandring av organisasjonen. Roos et al. (2010) nevner tre



typer organisasjonsendringer. Den ene er omstrukturering. Dette går på endring av for eksempel organisasjonskart eller motivasjonssystemer. Denne endringen er i stor grad på papiret og har et stort behov for iverksettelse. Den andre er endring av maktstrukturer. Dette berører hvem som har myndighet til å ta beslutninger. Den tredje er kulturendring. Her tar endringen sikte på en felles forståelse av organisasjonen, verdier og tankemodeller.

Endringsrasjonale er grunnleggende årsaker for endring. Rasjonale forklares av Hennestad et al. (2009) som ulike kombinasjoner av nye overbevisende ideer eller krise. Disse to faktorene blir satt opp mot hverandre som; ny idé med eller uten krise, eller gammel idé med eller uten krise. En situasjon med nye ideer og krise pekes ut som det sterkeste rasjonale for endring. Dersom ideene er gode nok kan de gjøre at nåsituasjonen oppleves som en krise. Dette stiller krav til endringsledelse. Hennestad et al. (2009) skriver endringsledelse innebærer styrt endring av organisasjoner. Ettersom organisasjoner til syvende og sist er en samling mennesker er det mange mellommenneskelige forhold som må ivaretas. Lederne vil kanskje måtte konsentrere seg om medarbeidernes motivasjon i større grad enn ellers. I disse mellommenneskelige forholdene er det særlig et som skiller seg ut i litteraturen, motstand mot endring.

Motstand mot endring er av de største hindrene for iverksettelse. Ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) er motstand en kraft. Den bremser eller stopper en bevegelse. Enhver endring vil ha tilsvarende motstandskrefter, dette er naturlig og er en form for beskyttelse mot det ukjente. Utfordringen for ledelsen er blant annet å finne ut hva som ligger til grunn for motstanden, for å kunne utnytte kreftene i den til noe positivt.

Jackobsen (1998) skriver at et arbeidsforhold innebærer en ytelse mot en motytelse. Motytelsen er oftest finansiell, men kan også innebære status. Ved en organisasjonsendring kan balansen mellom ytelse og motytelse endres. Den enkelte kan sitte igjen med et bedre eller dårligere forhold mellom ytelsene. Det er også ofte veldig individuelt hvor mye man verdsetter ikke-finansielle motytelser.

Grønhaug et al. (2001) tar opp noen interessante momenter om hvordan lederen best mulig kan håndtere en motstand under en endringsprosess. Først og fremst er det viktig for lederne å analysere situasjonen. I mange tilfeller er det ikke mer enn litt ekstra informasjon som skal til for å komme videre. Å inkludere medlemmene i prosessen er viktig, med god og åpen kommunikasjon. Om alle står fritt til å lufte tankene sine vil de også lettere akseptere endring.

### **3.4 Iverksettelse av strategi**

I siste del av teorikapittelet vil jeg se på hva litteraturen sier om iverksettelse av strategi. Roos et al. (2010) skriver at iverksettelse handler om å operasjonalisere strategien og ta den til handling. For å realisere strategien må aktivitetene som skal iverksettes presiseres. Eksempler på disse aktivitetene er å motivere de ansatte, organisere, bygge bedriftskultur, lede bedriften og budsjettere. Jeg vil først gjennomgå ulike tilnærminger til iverksettelse, før jeg går kort inn på barrierer mot iverksettelse.

#### **3.4.1 Ulike tilnærminger til iverksettelse**

Roos et al. (2010) tar for seg fire tilnærminger til iverksettelse av strategi. Situasjonen har mye å si for gjennomføringen av iverksettelsen. Det kan være snakk om en nystartet bedrift eller en godt etablert som skal gjøre en mindre restrukturering. Situasjonen konkretiseres av to faktorer, viktigheten av strategiproblemet og tidshorisont for iverksettelsen. Hver av disse to faktorene kan igjen være i stor eller liten grad. Dette gir oss fire tilnærminger til iverksettelse som jeg nå kort vil presentere.

*Fremvoksende iverksettelse* brukes ved mindre strategiproblemer og lengere tidshorisont. Fremvoksende iverksettelse innebærer stort sett mindre kursjusteringer og påvirker rutinemessige beslutninger hos lederen. Endringene som her gjøres er ikke betydelige og det er ofte heller ikke presisert en plan for endringen.

*Styrt iverksettelse* er strategiproblemet fortsatt lite, men tidshorisonten kort. Dette er typisk en endring i omgivelsene som bedriften raskt må tilpasse seg.

*Steg-for-steg-iverksettelse* brukes når det strategiske problemet er større og når tidshorisonten er lang. På grunn av størrelsen på problemet er ikke lenger *fremvoksende iverksettelse* tilstrekkelig. Det kreves mer planlegging. Siden tidshorisonten er lang er det tid til analyse av problemet.

Når problemet er større og tidshorisonten er kort er det nødvendig med en *omfattende iverksettelse*. Her tas det beslutninger og gjøres tiltak med større konsekvenser. Siden tidshorisonten er kort er det også mindre tid til planlegging. Denne situasjonen er typisk for større endringer i omgivelsene, og blir stadig mer vanlig for bedrifter ettersom markedet globaliseres og endres raskt.

### 3.4.2 Barrierer mot iverksettelse

Det er en omfattende og komplekst prosess å iverksette strategi. Ulike interesser, kunnskap og personligheter er med på å påvirke både eksternt og internt. På grunn av dette møter man på flere barrierer under iverksettelse. Jeg deler det inn i eksterne og interne barrierer.

Eksternt kan omgivelsene i stor grad bidra med barrierer under iverksettelsen av strategi. Møtet med disse bør planlegges på forhånd for en smidig gjennomføring. Roos et al. (2010) skriver flere grupper påvirker bedriften fra omgivelsene, for eksempel myndighetene og konkurrenter. Balansen i maktforholdet blant disse gruppene er også i bevegelse. Dette er trender som bedriften bør holde øye med for å kunne korrigere seg etter om nødvendig. Her er konkurrentanalyse, som jeg har vært inne på tidligere, et nyttig verktøy.

Internt er fleksibilitet viktig for å stå klar til å utnytte muligheter fortløpende. Samtidig må det ikke gå utover stabiliteten i bedriften. Dette har jeg vært inne på tidligere i teorikapitlet, under fleksibilitet. Dersom de interne kunnskapene og erfaringene hos lederen ikke henger med i utviklingen til omgivelsene kan bedriften møte på problemer. Det er derfor viktig med kunnskapsutvikling og kontinuerlig læring internt.

Dette er teorien jeg skal belyse problemstillingen med. I neste kapittel vil jeg presentere metoden som er brukt til datainnsamling.

## 4 METODISK TILNÆRMING

I dette kapitlet skal jeg ta for meg metoden som er brukt for å belyse problemstillingen i denne oppgaven. Johannessen et al. (2010) definerer metode som en bestemt vei mot et mål. Det handler om fremgangsmåten for å hente informasjon om virkeligheten, og hvordan dette skal fortolkes. Johannessen et al. (2010) presiserer at det i praksis ikke er et klart skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. De brukes gjerne i kombinasjon etter hva som passer. Men et vanlig skille i litteraturen går mellom disse tilnærmingene. Her har jeg ulike valgmuligheter, som jeg først vil gjennomgå. Deretter vil jeg skrive litt om mitt metodevalg, etterfulgt av intervjuvalg og innhenting av sekundærdata.

### 4.1 Kvantitativ metode

I kvantitativ metode anvender man tall (Johannessen et al., 2010). Det følges konkrete statistiske prosedyrer for innhenting av data. Alt arbeidet rundt kvantitativ metode er allikevel ikke helt standardisert, ved for eksempel tolkningen er det plass til kreativitet.

De som undersøkes kalles enheter. Det som undersøkes kalles variabler eller verdier. Oftest er enhetene mennesker, i forbindelse med spørreskjemaer kalles de da gjerne respondenter, men enhetene kan også være grupper av mennesker. Undersøkelsens målgruppe kalles populasjon, Johannessen et al. (2010) påpeker at populasjonen kan være hele befolkningen eller en avgrenset gruppe. Utvalget som undersøkes skal ideelt sett være representativt, dette vil si at det har den samme sammensetningen av relevante egenskaper som populasjonen.

Johannessen et al. (2010) skiller mellom to posisjoner innenfor samfunnsvitenskapelig forskning, hermeneutisk og positivistisk. Hermeneutisk posisjon tar sikte på å forstå fenomener i lys av konteksten eller sammenhengen de forekommer i. Positivistisk posisjon tar derimot sikte på at alle fenomener, inkludert samfunnsfenomener, skal undersøkes med samme metode, den naturvitenskapelige. Med kvantitativ metode har man en positivistisk posisjon. Kritikken som rettes mot denne er at den ikke gir innsikt i det mellommenneskelige. Kritikerne hevder handlinger har mer betydning enn hva som kan måles utenfra. Det hevdes videre at forskeren må delta i feltet som undersøkes og at man med kvantitativ metode vil gå glipp av observasjoner som bare kan gjøres ved kvalitativ metode, som jeg nå vil ta for meg.

## **4.2 Kvalitativ metode**

Johannessen et al. (2010) sier kvalitativ metode har som hensikt å gi fyldige beskrivelser, og er derfor godt egnet der det ikke er gjort mye forskningsarbeid allerede. I kvalitativ metode er det ikke én analytisk hovedretning, det kan gjennomføres på flere måter. Forskeren avgrenses allikevel av egne valg om hvordan data skal samles inn. Fordi gjennomføringen kan skje på flere måter og ulike emner kan utforskes på ulike måter, er transparens viktig i rapportering av resultatene. Alle faser i forskningsprosessen må gjøres rede for.

Et betydelig skille går mellom primær- og sekundærdata. Jeg skal skrive litt om dette før jeg fortsetter med kvalitative intervjuer.

### **4.2.1 Primær- og sekundærdata**

Johannessen et al. (2010) definerer primærkilder som informasjon direkte fra en som har førstehånds kjennskap til temaet det er snakk om. Primærdata er fersk informasjon hentet inn spesielt for anledningen (Kotler, 2008).

Johannessen et al. (2010) definerer sekundærkilder som annenhånds informasjon, informasjon gitt av noen som ikke har direkte erfaring om tema. Sekundærdata er informasjon som er hentet inn for et annet formål, informasjon som allerede eksisterer (Kotler, 2008).

Forskningsarbeid starter gjerne med å gjennomgå sekundærdata for å danne seg et grunnlag for forskningsspørsmålet. Kanskje lar spørsmålet seg besvare ved hjelp av allerede eksisterende data. Sekundærdata er ofte billig og myndighetene har flere kilder ute på internett, som for eksempel Statistisk Sentralbyrå. Dersom sekundærdata ikke strekker til vil det være nødvendig å hente inn primærdata. Dette starter gjerne med intervjuer. Feltundersøkelser kan også gjennomføres om nødvendig. (Kotler, 2008)

### **4.2.2 Kvantitativt intervju**

I kvantitativ metode er intervjuer en av de mest vanlige måtene å samle inn data på (Johannessen et al., 2010). Det er en samtale, som har en struktur og et mål. På denne måten fungerer intervju mer som en dialog enn ved bruk av et spørreskjema, intervjueren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene i intervjuet er laget på grunnlag av forskningsspørsmålet. De kan ta sikte på beskrivende eller fortolkende svar fra informanten, men kan også være teoretiske spørsmål. Forskningsspørsmålet blir gjerne ikke stilt direkte til informanten,

helheten av intervjuet vil være med på å avdekke det. Svarene som blir registret i løpet av intervjuet utgjør dataene.

Videre viser Johannessen et al. (2010) til at intervjuer er sosiale situasjoner som kan brukes til fordel for intervjueren, men at man også må være bevisst på kompleksiteten som følger av dette. Det er gjerne erfaringer og oppfatninger hos informanten man er interessert i. Disse kan komme tydeligere frem under intervju, i og med at mye av informantenes kunnskap er situasjonsbestemt og at man kan som intervjuer kan få frem mye informasjon igjennom oppfølgingsspørsmål man ellers ikke hadde kunnet gjort med et kvantitativt spørreskjema. Det er derfor viktig at intervjueren er aktiv og reflekterende igjennom intervjuprosessen, og at informanten har god frihet til å utrykke seg, for å kunne sitte igjen med best mulig data etter intervjuet.

Johannessen et al. (2010) tar for seg forskjellige strukturer for kvalitative intervjuer. Der i blant ustrukturert-, semi-strukturert- og strukturert intervju. Ustrukturert intervju er en mer uformell samtale der tema er gitt og spørsmålene er situasjonsbestemte. Semi-strukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt, men som benyttes etter hva som passer situasjonen. I strukturert intervju er alle formuleringer gjort på forhånd.

### **4.3 Valg av metode**

Jeg har i mitt studie valgt casedesign som innfallsvinkel. Johannessen et al. (2010) beskriver casedesign som studie av et «tilfelle». Det kjennetegnes ved at det er et avgrenset studium av et bestemt område, som i mitt tilfelle er Nor-Dans utfordringer knyttet til iverksettelse av valgt strategi. Jeg har valgt mellom kvantitativ eller kvalitativ metode for å hente data. Jeg kan herunder velge ut primær- og sekundærdata, gjøre intervjuer og andre undersøkelser. Nå skal jeg gå igjennom hva jeg har valgt som metode til min datainnsamling.

Det er få personer involvert i kasus Nor-Dan. En kvantitativ tilnærming ville ikke gitt tilstrekkelig informasjon. På grunn av kvalitativ tilnærmings mange fordeler, blant annet med å gi fyldige og beskrivende data, velger jeg utelukkende kvalitativ som metode for min datainnsamling.

I forberedende telefonsamtaler med min far og daglig leder tidlig under oppgaveskrivingen var det ikke tvil om at de allerede hadde valgt en differensieringsstrategi. Derfor er det interessant å finne ut Nor-Dans rasjonale for dette strategivalget, men også se på hva som har blitt gjort for å iverksette valgt strategi. Her må jeg naturlig nok hente inn primærdata, ettersom det

ikke er gjort undersøkelser om dette tidligere. I og med at respondentene er såpass få og at jeg ønsker beskrivende informasjon er kvalitative intervjuer passende. Videre velger jeg å ha semi-strukturerte intervjuer. Dette gir meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og prioritere områder der den enkelte respondenten har mer å komme med. De fleste eierne av Nor-Dan er lokalisert i Oslo området, mens jeg skriver oppgaven fra Bergen. Det er derfor mest praktisk å gjøre intervjuene over telefon. Intervjuguiden brukt under intervju av eierne er lagt ved som vedlegg 1.

Etter å ha gjennomført intervjuprosessen av eierne vil jeg ha et klarere bilde av hvordan Nor-Dan fungerer som organisasjon. Da vil det være interessant å gjennomføre intervjuer av kunder. Her gjelder mye av det samme som ved intervju av eiere. Ingen informasjon er hentet fra kunder allerede så det er igjen nødvendig å hente inn primærdata. Siden det kun er to eksterne kunder og jeg ønsker mest mulig beskrivende informasjon er det også naturlig med semi-strukturerte kvalitative intervjuer. Igjen er intervjuet gjort over telefon på grunn av lokalisering. Intervjuguiden til kundeintervjuene er lagt ved som vedlegg 2.

Det er helt avgjørende for Nor-Dan å ha et bevisst forhold til sine konkurrenter for å lykkes i sin iverksettelse av strategi. Her kommer behovet mitt for sekundærdata inn. Jeg vil til sammenligning hente inn kvalitativ sekundærdata om både Nor-Dan og noen konkurrenter.

Tidlig under arbeidet med denne oppgaven fikk jeg tilsendt regnskapstall på email fra daglig leder i Nor-Dan. Siden den tid har oppgaven tatt en noe annen vending og de er ikke lenger like relevante for problemstillingen. Jeg har derfor valgt å utelate dem fra oppgaven. Skulle noe av denne informasjonen bli relevant vil jeg spørre etter den igjennom oppfølgingsspørsmål i intervjuene.

Jeg har altså valgt kvalitativ metode, hvor jeg skal gjennomføre intervjuer og supplere med noen sekundærdata. Intervjuene er av eiere og kunder, og jeg vil hente inn informasjon om Nor-Dan og noen konkurrenter som sekundærdata. Nå vil jeg si noe kort om utvalget før jeg presenterer dataene i empiridelen.

#### **4.4 Intervjuutvalg og innhenting av sekundærdata**

Nor-Dan er såpass lite at det ikke er mange personer å velge blant. Det er ingen ansatte i Nor-Dan, men elleve eiere som jeg ønsker å intervju. Jeg velger også å intervju to kunder. Disse er de eneste eksterne kundene Nor-Dan har på nåværende tidspunkt.

Sekundærdata om Nor-Dan henter jeg fra deres hjemmeside, Facebookside og en annonse på Finn som en forhandler har lagt ut for Nor-Dans båtmodell, Nor-Dan 820w. Tilsvarende henter jeg informasjon om konkurrentene fra deres hjemmesider og Facebooksider. Etter noe undersøkelse har jeg kommet frem til at det er hovedsakelig to konkurrenter som har betydning for Nor-Dan. Nordkapp Boats med sin Vitesse 850 og Ibiza Boats med sin 28 Twin Cab. Begge disse er forøvrig en fot større en Nor-Dans 820w.

Jeg har nå presentert metoden som anvendes i studien, og vil fortsette med å legge frem mine funn i empirikapittelet.



## 5 EMPIRI

Jeg vil i dette kapittelet presentere sentrale funn som er gjort i min studie. Mine primærdata er to intervjuer, av eiere og kunder. Som sekundærdata har jeg samlet inn informasjon fra internett om Nor-Dan og konkurrentene Nordkapp Boats og Ibiza Boats. Disse dataene vil jeg samlet presentere under overskriftene strategisk analyse, strategisk valg, iverksettelse av den valgte strategien, daglig drift, ressurs- og kompetansebehov, særlige utfordringer og problemstillinger og avslutning med en analyse. Siden respondentene er både eiere og kunder i to forskjellige intervjuer vil jeg referere til dem som eiere og kunder for å holde et tydelig skille. Før presentasjonen av data vil jeg skrive litt om mine erfaringer under innsamlingsprosessen.

### **5.1 Mine erfaringer under datainnsamlingsprosessen**

Her ønsker jeg kort å nevne litt om datainnsamlingsprosessen. De første intervjuene var i utgangspunktet ment å være av flere av eierne. Det var ikke alle jeg klarte å få tak i, syv av elleve. Av disse syv var det fem som lot seg intervjuer. Disse fem holder de største eierpostene. De inkluderer hele styret på fire, og den femte respondenten er varamedlem i styret. Til daglig dekker er dette også personer med betydelig aktivitet for Nor-Dan. Dette inkluderer daglig leder, webdesigner og en elektro ingeniør. Jeg har inntrykk av at mange utenfor styret forholder seg som passive eiere. De fem som lot seg intervjuer var samarbeidsvillige og delte gledelig sine erfaringer og synspunkter.

Intervjuene av de to eksterne kundene var også vellykket med tanke på omstendighetene. Kundene hadde ikke hatt båten så lenge og ville derfor være forsiktig med å si noe på flere av punktene. Sekundærdata om både Nor-Dan og konkurrentene lå oversiktlig og lett tilgjengelig på internett.

### **5.2 Strategisk analyse**

Når det gjelder strategisk analyse sier en eier: *«nei, det har vi vært for dårlige på. Vi prøver å holde dialog med forhandlere, som hører hva folk spør etter»*. Dette er representativt for hva alle de andre eierne har svart. Det nevnes at den produksjonsansvarlige har tidligere erfaringer med andre båtmerker, og er litt oppdatert på hva som etterspørres. Ellers sier en annen eier at det er andre hendelser som har gjort at de har endt opp der de er, dette blir beskrevet nærmere i strategiske valg.

### 5.3 Strategiske valg

Når det gjelder spørsmålene om strategisk valg får jeg inntrykk av at det er praktiske hensyn som har ledet Nor-Dan til strategivalget deres. Som det kom frem i forrige punkt er det ikke gjort formelle analyser. Flere av eierne gir uttrykk for at det har vært mye problematikk rundt produksjon i utlandet. En eier sier i den forbindelse: *«de fleste av oss har eller har hatt båt produsert i utlandet, erfaringene er at det er problematisk».*

Dagens eiere av Nor-Dan kjøpte opp konkursboet etter gamle Nor-Dan. Før konkursen og oppkjøpet produserte Nor-Dan fra polen. Oppkjøpsfasen viser seg å ha vært problematisk, særlig med produksjonsutstyr i Polen som ble stjålet etter oppkjøpet.

En eier sier: *«de fleste konkurrentene har flyttet produksjonen til utlandet, for eksempel Polen eller Litauen, hvor timelønningene er en brøkdel av i Norge».* På tross av høyere produksjonskostnader valgte de allikevel å flytte produksjonen hjem til Norge. En annen eier sier det rett ut: *«da slipper vi mye tull»* og vurderer videre de lavere administrative kostnadene ved å produsere i Norge til å veie opp for de økte produksjonskostnadene. Dette innebærer mindre papirarbeid og færre personer å forholde seg til. En annen respondent peker også på fordelen av å kunne på kort varsel dra innom produksjonslokalet for å se hvordan ting går, den samme eieren nevner at *«vi slipper logistikken med å reise rundt å reparere».*

En annen grunn til å produsere i Norge som går igjen blant uttalelsene til eierne er muligheten for å produsere god kvalitet. Norsk kvalitet har et godt navn og rykte i båtmarkedet. Dette poengteres av flere av eierne, med *«man er villig til å betale noen kroner ekstra for norsk kvalitet»* og *«vi prøver å promotere at vi holder til i Norge, med god kvalitet».* Enklere oppfølging på grunn av nærliggende produksjonslokale som nevnt ovenfor og norsk kompetanse pekes ut som de viktigste årsakene til dette.

De har valgt en differensieringsstrategi fordi det faller mest naturlig når produksjonen er flyttet til Norge av praktiske hensyn. Dette understrekes av en eier:

*«Vi vil produsere i Norge, det gjør at produksjonen blir dyr. Da føler jeg at det er lettere å levere et veldig bra produkt til en fornuftig pris enn å drive med billigsalg. Vi kan ikke få ned produksjonskostnadene så mye at vi kan konkurrere med polskbygde båter».*

Det norske kostnadsnivået gjør noe annet enn differensiering svært vanskelig. Under samtale-  
ne kommer det midlertidig frem en annen viktig årsak til dette strategivalget. Som en av eier-

ne sier er flesteparten av eierne båtfolk, som eier eller har eid en Nor-Dan båt. De er båtentusiaster, og setter pris på god kvalitet og smarte løsninger. En annen eier poengterer: *«vi vil ha et produkt vi kan stå inne for 100 prosent, og det tror vi markedet er villig til å betale for»*. En eier sier også: *«det er mye plastikk og lite treverk i utenlandske båter, og jeg synes treverk er fint. Løsningen som har vært på Nor-Dan er helt ypperlig»*. Det er altså en gjeng erfarne båtfolk som verdsetter kvalitet og ønsker derfor ikke å produsere noe annet.

Differensieringsstrategien er altså valgt på bakgrunn av personlige preferanser og praktiske årsaker. Videre er det interessant å se på iverksettelsen av valgt strategi.

#### **5.4 Iverksettelse av den valgte strategien**

På spørsmål om det jobbes aktivt med strategi er det et svar som går igjen, markedet er for tiden tregt. En eier sier at *«strategien vår er å bygge sten for sten»*, og at det er en bevisst strategi å ikke satse for mye penger med en gang når markedssituasjonen er som den er. Finanskrisen har gått hardt utover båtmarkedet. I forbindelse med økonomiske nedgangstider blir det sagt *«Jeg har tro på det. Det er mange som har tro på at det skal gå bra når markedet løsner»*.

En annen eier sier: *«nå går det litt på autopilot. Alt er litt på vent for å kunne få solgt noen båter for å få penger i kassa»*, og legger til at de er avhengige av større kontantbeholdning for å kunne starte arbeidet med å utvikle en ny båtmodell. Den samme eieren sier videre: *«Strategien vår er egentlig å få forhandlere og få vist frem båten til flest mulig på messer og i båtblader»*. Flere av eierne nevner i ulike sammenhenger at de har fått god omtale i ulike båtblader.

Om strategiarbeidet sier en eier: *«vi har en formening om hvor vi ønsker å gå og hva vi ønsker å oppnå» men «vi har ikke utarbeidet strategidokument eller planer, det er mer i diskusjon på styremøtene»*. Strategiarbeidet som er gjort er altså uformelt, men bevisst.

Helt spesifikt nevner en eier arbeidet med kostnader, *«vi prøver å få ned kostnadene på leverandørsiden, det kommer oss til gode»*. Videre blir det nevnt at det elektriske kan gjøres av eksterne produsenter til lavere kostnad enn hva de klarer internt. Det gjøres altså bevisste valg, men det jobbes ikke aktivt med strategi.

På spørsmål om det er gjort konkrete tiltak for å bygge merkevare svarer en eier:

*«Vi kjøpte et allerede etablert merkenavn, Nor-Dan, som har vært på markedet i 30 års tid»*.

Alle eierne nevner dette, at de har kjøpt et merkenavn. I den forbindelse forteller en eier at *«vi har ikke startet på null i og med at vi fikk det navnet»* og *«vi har ikke satt oss ned og lagd de helt store planene, hele prosessen har vært uformell. Vi har ingen som har kompetanse innenfor økonomi eller markedsføring»*.

Ellers sies det at Nor-Dans merkevare er at de er norske. Så lenge det ikke blir for dyrt ønsker de å holde på dette. En annen eier sier også i forbindelse med flyttingen hjem til Norge at *«nå prøver vi å gå tilbake til at Nor-Dan er norsk, med kvalitet»*. Fordelen med at Nor-Dan er norsk og norskprodusert nevnes i flere sammenhenger og tyder på å være en viktig del av merkevaren.

Kundene deler ikke nødvendigvis synet til eierne når det gjelder Nor-Dan som merkevare. Nå er det riktig nok bare intervjuet to kunder, men ingen av dem føler de har kjøpt noen spesiell merkevare. Nor-Dan var for dem begge ukjent inntil eget kjøp. Det påpekes av en kunde at det var de praktiske løsningene som var avgjørende fremfor merket, og at det ikke skal være vanskelig å få solgt båten videre om ønskelig. På spørsmål i forbindelse med forberedelser til kjøpet kommer det frem at en kunde først hørte om Nor-Dan igjennom et båtmagasin, den andre igjennom et utsalgssted.

Eierne blir spurt om hvordan de tror kundene opplever strategivalget deres. Igjen regnes det med at det vektet positivt å produsere i Norge, som en eier sier, *«det er et lite kvalitetsstempel i det, fordi det føles tryggere»*. En annen eier sier, *«at vi leverer kvalitetsbåter, med fokus på oppfølging»* og legger til at det er viktig med fornøyde kunder. En av kundene forteller at Nor-Dan skilte seg ut allerede tidlige i forberedelsesfasen til kjøpet, med sine gode planløsninger og romslighet.

Videre kommer det frem at Nor-Dan håper å få reklame og flere forhandlere igjennom Brunswick som er leverandøren av motorer i bytte mot at de bruker motorene deres. Reklame for egen regning har vært nedprioritert på grunn av den finansielle situasjonen.

## **5.5 Daglig drift**

Som en eier sier: *«i den daglige driften gjør daglig leder alt»* (daglig leder er også den største eieren i Nor-Dan). Senere kommer det frem at andre eiere er behjelpelige, men at det er ingen tvil om at daglig leder trekker i alle tråene. Daglig leder sitter med mange kontakter blant leverandører og det kommer tydelig frem av eierne at han har god kontroll på den daglige driften. Videre gir alle inntrykk av at de har god telefonkontakt med daglig leder, og at de igjen-

nom blant annet dette bistår driften. Også en kunde nevner dette: «*Daglig leder kan man ringe døgnet rundt*». Alle eierne har forøvrig andre jobber på si, ingen av dem jobber heltid for Nor-Dan. Ellers er det stort sett navnene på respondentene som blir nevnt i forbindelse med aktive eiere. De er hjelpelige med papirarbeid i forbindelse med styremøter, test og kontroll av båter, elektrisk arbeid på båter, datadesign, bistand i planlegging og annet praktisk arbeid.

Jeg får med en gang inntrykk av en veldig flat organisasjonsstruktur, som en eier sier: «*har man meninger om noe har man stor innvirkning*». En annen eier sier også at «*jeg føler jeg har en del medbestemmelser*». En eier tilføyer: «*det er raskt intern enighet. Det er lett å få igjennom ting, det blir aldri de helt store diskusjonene*». Ellers gis det inntrykk av at mange beslutninger blir tatt uformelt over telefon blant eierne, koordinert av daglig leder.

## **5.6 Ressurs- og kompetansebehov**

Om kompetanse sier eierne at deres egen kompetanse om båt er veldig bra, men at «*kompetansen til å bygge båter blir leid inn av eksterne båtbyggere*». En eier påpeker at båtbyggerne har måttet lære noe nytt, og nevner et eksempel hvor de gikk over til gassdrevne kokeapparater som må godkjennes av noen som er sertifisert på grunn av eksplosjonsfare. Dette er kompetanse Nor-Dan må leie inn eksternt. Den samme eieren nevner også at det kan være fordelaktig om en i Nor-Dan tar kurs for å kunne gjøre godkjenningene. Videre nevnes det at «*Daglig leder har tidligere erfaringer med å starte firmaer*», og har dermed mye nyttig kompetanse.

Om strategien har gitt nye kompetansebehov er svaret som går igjen at de tilpasser seg behovet underveis, enten med intern opplæring/kursing eller eksternt innleid kompetanse. En kunde sier at «*opplæringen kunne kanskje vært bedre*», mens den andre kunden forteller om fin brosjyre med god gjennomgang av båten og generelt god bruksanvisning.

Om nye ressursbehov fortelles det at «*ressursene vi ikke har leies inn, det ville vi gjort uansett strategivalg*». Et poeng som går igjen jevnt over i intervjuene av eierne er at flyttingen hjem til Norge ble dyrere enn antatt. I forbindelse med ressurser nevnes det også at lagerplassen er liten. Dette, sammen med at de enda er små, er deler av rasjonale til strategien om å bygge sten for sten.

## 5.7 Særlige utfordringer og problemstillinger

Utfordringer og problemstillinger deler jeg inn i punktene oppstartsfasen og internasjonale utfordringer, underleverandører, kunder og konkurrenter, økonomi og fleksibilitet.

### 5.7.1 Oppstartsfasen og internasjonale utfordringer

Nor-Dan har vært igjennom mange utfordringer i oppstartsfasen. Det kommer tydelig frem på spørsmål om særlige utfordringer. Alle eierne svarer forskjellig. Først og fremst har hovedutfordringen for eierne vært kjøpet av Nor-Dan og prosessen i å få produksjonsmidler hjem til Norge. Alle eiere som ikke nevner dette spesielt her nevner det i andre sammenhenger. Oppkjøpet inkluderte former til eldre versjoner av Nor-Dan, disse ble stjålet i Polen. Dermed satt de ikke igjen med særlig mer enn merkenavnet. De måtte derfor lage ny båt med ny form, noe som førte til store ekstra kostnader. Den nye formen er forøvrig håndlagd. En eier sier de ønsker å lage formen til neste modell over data, og skjære den ut med en egnet maskin. Dette kan spare Nor-Dan for mye tid og penger.

På spørsmål om det er noe de ville gjort annerledes svarer en eier *«vi skulle undersøkt mer rundt selskapet i Polen før vi kjøpte konkursbo»*. Flere andre eiere nevner også i denne forbindelse de høye utviklingskostnadene for nye former. Som nevnt ble de langt dyrere enn antatt, men de har også fått god kvalitet, noe en eier bekrefter: *«jeg har gått over den og kontrollmålt, og det er så nøye at det er helt utrolig»*, og sier videre at kvaliteten er jevnt over mye bedre på Nor-Dans 820w enn konkurrentenes båter. En annen eier sier: *«vi har fått en veldig bra modell nå, vi er veldig fornøyd med resultatet, men skulle gjerne ha solgt flere båter. Vi gikk inn som en entusiast, men vi ønsker at det skal bli business ut av det og»*. En kunde sier følgende om båten: *«det dekker det behovet som jeg kjøpte båten for»*, men legger til at båten har ikke rukket å bli brukt så mye enda.

Et problem som blir pekt på av en eier er handel over landegrenser, *«spesielt med land som har helt annen forretningsstruktur enn Norge som er veldig gjennomregulert»*. Dette er også i forbindelse med problemene Nor-Dan hadde i Polen. Den samme eieren sier videre, *«skriftlige og klare avtaler har vi erfart er viktig, det gjelder både norske og utenlandske leverandører og samarbeidspartnere»*. Nor-Dan prøver å knytte seg til folk som deler grunntanke, og bygge nettverk rundt andre som ønsker å få til noe i den norske båtbransjen.

## 5.7.2 Underleverandører

Eierne nevner også tidsfrister og underleverandører som utfordringer. De har opplevd problemer med underleverandører av blant annet kalesje, vindskjerm og motor. En motor tok det hele fem måneder å få fra produsenten Brunswick. Problemet med forsinket motor skinner også igjennom i kundeintervjuene. En kunde gir på spørsmål om levering uttrykk for at det var en forsinkelse som var gjort rede for på forhånd, og var på grunn av en underleverandør. På senere tidspunkt spesieres det av kunden at forsinkelsen var grunnet et motorbytte. Kunden hadde fått en annen motor midlertidig. Ellers sier begge kundene at levering har skjedd etter avtale og tilfredsstillende.

## 5.7.3 Kunder og konkurrenter

Både kunder og konkurrenter har i større eller mindre grad bydd på utfordringer. Her skal jeg gjennomgå noen funn jeg har gjort i den forbindelse. Kundene sier seg fornøyde med bestillingsprosessen, der de forhåndsbetaler 20 prosent av prisen ved bestilling ifølge en eier. I forbindelse med vedlikehold og reparasjon beskrev en kunde sine erfaringer med Nor-Dan som «ikke bare bra», men uten spesifisering. På spørsmål om å nevne en ting ved kjøpet kunden er særdeles fornøyd med får jeg svaret at «*innstilling til selger*» var en positiv faktor.

På tilsvarende spørsmål om det var noe ved kjøpet respondentene var misfornøyd med svarer en kunde: «*gjennomføring av reklamasjonssaker*». Den andre kunden forteller at Nor-Dan hadde lovet 50 knop som maksfart, mens den etter levering gjorde 42 knop og etter optimalisering av motoren gjorde 47-48 knop. Avslutningsvis sier den samme kunden: «*kan anbefale båten til andre*».

En kunde vurderte Nordkapp Boats før kjøpet av Nor-Dan. Jeg har samlet inn sekundærdata om Nor-Dan sammen med konkurrentene Nordkapp Boats og Ibiza Boats (heretter omtalt som Nordkapp og Ibiza), som er de to største konkurrentene med hver sin tilsvarende båt. Begge disse båtene er som nevnt en fot større en Nor-Dan sin (Ibiza Boats, u.å. og Nordkapp Boats, u.å.).

Konkurrentenes modeller er Ibizas 28 Twin Cab (Ibiza Boats, u.å.) og Nordkapps Vitesse 850 (Nordkapp Boats, u.å.). Disse kan sies å være de mest tilsvarende Nor-Dans 820w (Nordan Boats Norge, u.å.). Ibiza har en nyhetsside med oppdaterte saker (Ibiza Boats, u.å.). På hjemmesiden til Nordkapp kan man bestille nyhetsbrev over email (Nordkapp Boats, u.å.). Oppdateringene på Nor-Dans nyhetsside ser ut til å være fra 2011 (Nordan Boats Norge, u.å.). Både

Nordkapp og Ibiza har eget fyldig og oversiktlig bildegalleri av båtmodellene sine (Ibiza Boats, u.å. og Nordkapp Boats, u.å.). Nor-Dan har ingen bildegallerier, annet enn noen bilder i en automatisk fremvisning ved siden av beskrivelsen av 820w (Nordan Boats Norge, u.å.).

Nor-Dan har, i motsetning til hjemmesiden, en oppdatert Facebookside (Nordan Boats Norge Facebook, u.å.). Den har i skrivende stund 134 personer som «liker». Ibiza har en tilsvarende aktiv Facebookside med 275 personer som «liker» (Ibiza Boats Facebook, u.å.). Nordkapp har en Facebookside uten aktivitet, med 13 personer som «liker» (Nordkapp Boats Facebook, u.å.).

Ibiza oppgir på sin hjemmeside at motoren som hører med 28 Twin Cab er innendørs og har 250 hestekrefter (hk), dette skal gi båten en toppfart på 36 knop (Ibiza Boats, u.å.). Denne farten er den samme som Nor-Dans 820w med 250 hk. Med 300 hestekrefter gjør Nor-Dan 41 knop, og 46 knop med 350 hk. Motoren til Nor-Dan er påhengs (Dockside Finn, 2012). Nordkapp oppgir 250 til 400 hk innendørs motor, mens toppfarten er uspesifisert (Nordkapp Boats Norge, u.å.). En kunde påpekte at Nor-Dan skilte seg ut med påhengsmotor i motsetning til konkurrentenes innendørs. Dette ble satt pris på av kunden fordi det frigir plass.

Alle priser er i utgangspunktet nevnt uten ekstrautstyr. Noe som er verdt å merke seg er at Nor-Dan, i motsetning til Ibiza og Nordkapp, ikke har baugpropell som ekstrautstyr men inkludert i grunnprisen (Nordan Boats Norge, u.å.). Jeg oppgir derfor også prisene til konkurrentene med og uten baugpropell. Ibizas baugpropell koster 36 050 kr., mens Nordkapp sin koster 25 800 kr. (Ibiza Boats, u.å. og Nordkapp Boats, u.å.).

Nor-Dan ligger på 1 038 000 kr. i pris med 300 hk (Dockside Finn, 2012) som en eier sier er «den vanligste motorstørrelsen vi selger». For å gjøre det mer sammenlignbart med Ibiza som har 250 hk ligger Nor-Dan 820w på 1 005 000 med 250 hk, mot Ibizas 1 190 000 kr og 1 226 050 kr. med baugpropell. (Ibiza Boats, u.å.). Nordkapp har ikke spesifisert pris i sammenheng med hk, som varierer mellom 250 og 400, men oppgir prisen 1 377 000 kr. og 1 402 800 kr. med baugpropell (Nordkapp Boats, u.å.).

Den beste sammenligningen som kan gjøres er dermed Nor-Dans 820w 250 hk til 1 005 000 kr. mot Ibizas 28 Twin Cab 250 hk til 1 226 050 kr., begge med baugpropell.

Ibiza har 12 forhandlere (Ibiza Boats, u.å.), mens Nordkapp har hele 18 forhandlere (Nordkapp Boats, u.å.). Det er ikke oppgitt informasjon om forhandlere på Nor-Dans hjemmeside,



men en eier nevner i intervju at de har to forhandlere, i Tønsberg og Bergen. Det påpekes også av eieren at det jobbes med å få flere.

#### **5.7.4 Økonomi**

En eier sier det økonomiske har bydd på store problemer. Nor-Dan har slitt med lav kontantbeholdning og dårlig salg. Kostnadene i forhold til kvalitet er alle eierne enige om at har vært langt høyere enn først forventet. Spesielt i utviklingskostnader for den nye formen. En eier kommenterer dette: *«ja, siden vi lagde en ny båtmodell ble utviklingskostnadene høyere, vi måtte hente inn ny kapital for å komme i mål»*. Dette har gjort at de har blitt nødt til å gjøre emisjoner for å dekke inn tapene.

Daglig leder forteller om harde økonomiske konsekvenser for egen satsning, *«jeg har ikke tatt ut noen lønn, og jeg dekker mye av Nor-Dans utgifter, telefon osv.»* men sier også videre at *«det er ikke bare tap, jeg lærer mye av dette. Det er hobbyen min»*.

I forbindelse med utfordringer spurte jeg eierne om det er noe de ville gjort annerledes når det gjelder strategi. En svarer at de skulle brukt mer penger på reklame om de hadde råd. Ellers er det en annen eier som sier *«det er ikke så mye vi får gjort»*. Det blir også nevnt av en tredje eier at Nor-Dan ønsker å komme ut med en ny modell så fort kapitaltilgangen tillater det.

#### **5.7.5 Fleksibilitet**

En eier sier strategivalget har gått utover fleksibiliteten, og forteller om valg av kalesje: *«et problem med det er at vi ikke bare kunne bytte leverandør. De hadde et fint stoff som var veldig fint og tynt. Kalesjegarasjen ville ikke romme andre kalesjer, så vi var nødt til å bruke dem»*. Nor-Dan har altså forpliktelser som følge av strategivalget, som påvirker noe av fleksibiliteten deres. Det blir også sagt av en annen eier at *«billigere ville være lettere og mindre tidskrevende»*. Ellers nevnes det også at *«når vi er så små som vi er så tror jeg det er en fordel vi har at vi kan justere og snu oss raskt»*. En eier påpeker også at Nor-Dan har ingen faste ansatte. Dette veies opp ved å leie inn arbeidskraft for et prosjekt/en båt av gangen og at flere av eierne er aktive i byggeprosessen. Konsekvensene av strategivalget er merkbart på noen områder, men Nor-Dan er generelt små og fleksible.

## **5.8 Oppsummerende analyse av empiriske funn**

Jeg vil avslutte empirikapittelet med en oppsummerende analyse av mine empiriske funn. Dette for å ha en enklere oversikt for videre bruk av dataene i drøftingen. Analysen vil være todelt, intern og ekstern, hvor begge delene tar for seg styrker og svakheter. Mange av momentene som fremkom av intervjuene er utfordringer som hører til fortiden, og vil ikke ha stor betydning for tiden fremover. Derfor vil jeg ikke legge vekt på for eksempel problematikken rundt flyttingen av Nor-Dan fra Polen til Norge, men heller fokusere på faktorer som er relevante for videre strategisk arbeid i lys av problemstillingen.

### **5.8.1 Analyse**

#### **Intern analyse**

Nor-Dan har en rekke styrker internt. De har lave administrasjonskostnader, som er med på å redusere faste kostnader. Dette gir en god fleksibilitet, de har blant annet ingen faste ansatte. Empirien gir meg også inntrykk av at Nor-Dan har lojale eiere. De fremstår som – først og fremst – *båtentusiaster*. Dette sammen med at alle eierne er eller har vært eiere av en Nor-Dan båt vitner også om at de sitter med en spesialkompetanse. Det fremkommer også av intervjuene, av både kunder og eiere, at daglig leder er svært aktiv og tilgjengelig, som også er en god styrke for Nor-Dan.

Når det kommer til svakheter sliter Nor-Dan med en lav kontantbeholdning. Dette setter begrensinger i aktiviteter som markedsføring. Av hva som fremgår av empiri har Nor-Dan heller ingen belønningssystemer. Særlig daglig leder er påvirket av dette, der han til og med dekker driftskostnader av egen lomme. Nor-Dan har også manglende kompetanse innen økonomi og markedsføring. Med differensiering som valgt strategi er dette kritisk kompetanse.

#### **Ekstern analyse**

Eksternt har Nor-Dan styrker som gir dem et godt potensiale. Nor-Dan 820w koster 1 005 000 kr. mot Ibizas tilsvarende til 1 226 050 kr. Eierne av Nor-Dan beskriver båten sin som et godt produkt med god kvalitet. En kunde påpeker også at gode planløsninger var avgjørende i valget av båt. Mye av Nor-Dans potensiale ligger også i avtalen de har med motorleverandøren Brunswick. Igjennom dem har de mulighet til å få flere forhandlere av Nor-Dan båter.

Nor-Dan har også eksterne svakheter. Konkurrentene byr på utfordringer med Ibiza sine 12 og Nordkapp sine 18 forhandlere. Nor-Dan som kun har to forhandlere har her en stor utfordring. For å kunne realisere sin differensieringsstrategi står Nor-Dan altså ovenfor endringer. Ellers er iverksettelse av en differensieringsstrategi for en liten bedrift svært krevende i dagens økonomiske tider. Finanskrisen gikk hardt utover båtbransjen.

Jeg har nå presentert de mest sentrale styrker og svakheter Nor-Dan har internt og eksternt. Før jeg går over til drøftingen vil jeg gjøre en ytterligere konkretisering. Dette er for å ha et mer oversiktlig utgangspunkt til drøfting. Analysen tar opp Nor-Dans lave kontantbeholdning og manglende kompetanse innen økonomi markedsføring. Begge disse momentene representerer en mangel på ressurser. Ressurser er derfor et hovedområde jeg vil ta med meg videre. I analysen fremkommer også Nor-Dans utfordringer knyttet til strategi, hvor de har valgt en differensieringsstrategi de ønsker å realisere. Dette krever også markedsføring. Et annet hovedområde jeg vil ta med meg videre er derfor strategi og markedsføring. En kommende utfordring analysen bringer opp er behovet for endring. Spesielt som en differensiert bedrift stiller dette krav til kompetanse. Endring krever kompetanse. En tredje utfordring jeg vil ta med meg videre er derfor strategisk endringskompetanse. Dette går egentlig også under ressurser, men i mitt kasus ser jeg på det som så sentralt at jeg velger å skille det ut for å drøfte det alene. Jeg har dermed ressurser, strategi og markedsføring og strategisk endringskompetanse som hovedområder innenfor Nor-Dans utfordringer knyttet til iverksettelse av differensiering. Jeg vil nå gå videre med disse til drøftelsen.

## 6 DRØFTING

Følgende problemstilling lå til grunn for studien: *Hva fremstår som sentrale utfordringer knyttet til iverksettelse av differensiering som utviklingsstrategi for en fritidsbåtprodusent i høykostlandet Norge? Kasus Nor-Dan.*

I empirien identifiserte jeg igjennom analysen tre hovedområder innenfor Nor-Dans utfordringer knyttet til iverksettelse av valgt strategi. Ressurser, strategi og markedsføring og strategisk endringskompetanse. Disse vil jeg nå bruke videre i drøftingen og belyse med relevant teori for å identifisere flere spesifikke utfordringer innenfor disse områdene.

Jeg har valgt rekkefølgen ressurser, strategi og markedsføring og strategisk endringskompetanse fordi jeg mener utfordringer knyttet til ressurser står sentralt med tanke på påvirkning av de andre hovedområdene. Videre, av samme grunn, tar jeg for meg strategi og markedsføring før strategisk endringskompetanse. Dette fordi strategisk endringskompetanse er mer spesifikt, og jeg unngår da å gjenta meg selv ved starte med det mest generelle.

### 6.1 Ressurser

Med knappe ressurser møter Nor-Dan utfordringer i realiseringen av sin differensieringsstrategi, som er en kostbar prosess. Roos et al. (2010) skriver også at differensiering er kostbart og krever kompetanse. Derfor er optimalisering av ressursbruk en utfordring i strategiarbeidet, som jeg nå vil se nærmere på. Ved optimalisering av ressursbruk er Kotler (2008) sine differensieringsvariabler et godt utgangspunkt. Variablene gir oversikt over hvilke faktorer som kan ha størst forbedringspotensiale og mest effekt om prioritert. Differensieringsvariablene som presenteres i litteraturen er produkt, service, personale, kanal og image. Jeg vil drøfte både menneskelige og økonomiske ressurser opp mot de tre første, da kanal og image på mange områder dekkes av mitt neste punkt, strategi og markedsføring.

Innen produktet lister Kotler (2008) opp blant annet ytelse og form. Med ordningen Nor-Dan har ved å lage båter på bestilling dekkes kostnadene knyttet til produktet i stor grad direkte av kunden. Kunden kan blant annet velge ut diverse ekstrautstyr, som ikke allerede er inkludert i grunnprisen. Noen av disse variablene knyttet til produktet kan derfor optimaliseres til en viss grad uten store påvirkninger i Nor-Dans faste kostnader. En utfordring man allikevel kan møte er tilgjengelighet med tanke på ekstrautstyr.

Differensieringsvariablene stil og design derimot lar seg ikke dekke direkte av kunden under bestilling da variablene er avgjørende for å ha et produkt å selge i utgangspunktet. Her møter Nor-Dan en utfordring i forbindelse med utvikling av nye båtmodeller. Dette fremkommer også i empirien der en eier forklarer det som en konsekvens av lav kontantbeholdning.

Videre har vi i Kotlers tabell dimensjonen service. En av differensieringsvariablene Kotler (2008) lister her opp er kundeopplæring. Under kundeintervjuene påpeker en respondent at «*opplæringen kunne kanskje vært bedre*». Her er det flere mulige årsaker til kundens kommentar. Opplæringen kan være utilstrekkelig. Kommentaren kan også representere et enkelttilfelle der kunden ikke er blitt fullstendig informert om opplæringstilbudet. Uansett er service en dimensjon med mange variabler som lar seg optimalisere ved bevissthet i arbeidet. Dette trenger ikke å reise en økonomisk utfordring, men stiller krav til kompetanse, som tar oss til neste dimensjon i tabellen, personale.

I forbindelse med personale vil jeg først peke på et funn under datainnsamlingen. Nor-Dan har knappe ressurser og daglig leder har ingen lønn. I litteraturen vises det ofte til hvordan ledelsen har som oppgave å motivere medarbeiderne. En problemstilling litteraturen jeg har hatt tilgjengelig ikke har besvart er motivasjon spesielt hos ledere, men det bør være mange av de samme momentene som er gjeldene. Daglig leder i Nor-Dan har som sagt ingen lønn og går med store personlige økonomiske tap i sitt arbeid. En ytelse for bedriften krever en motytelse for at motivasjonen skal opprettholdes (Jackobsen, 1998). Når Nor-Dan ikke har budsjett til finansielle motytelser fører knappe ressurser til en utfordring i motivasjon. Daglig leder virker absolutt motivert i sitt arbeid, det er tydelig at jobben er givende på andre ikke-finansielle områder. Allikevel kan dette kanskje være noe styre bør vurdere før det eventuelt utvikler seg til en motivasjonsbarriere.

I intervju av både eiere og kunder fremkommer det hvor lett tilgjengelig daglig leder er på telefon. Under dimensjonen personale nevnes blant annet differensieringsvariabelen kommunikasjon (Kotler, 2008). All empiri tilsier at kommunikasjonen tilknyttet daglig drift i Nor-Dan er god. Jeg ser midlertidig antydninger til sprik i forståelsen av egen strategi. Sitatet «*strategien vår er å bygge sten for sten*» oppsummerer godt eiernes felles syn, men de svarer fortsatt mye forskjellig når strategi kommenteres. En eier sier også at det ikke er utarbeidet noe strategidokument. Strategien er altså ikke formelt formulert. Dette anser jeg som et kommunikasjonsproblem blant eierne, der det kan være forskjellige oppfatninger knyttet til deres strategi. Jeg kommer nærmere inn på dette senere i drøftingen.

Videre vil jeg legge vekt på differensieringsvariabelen kompetanse under personale. Da det utvilsomt er en viktig menneskelig ressurs. En eier sier under intervju: «*Vi har ingen som har kompetanse innenfor økonomi eller markedsføring*». Nor-Dan har heller ingen ansatte, da alle båtbyggerne er innleid for et oppdrag av gangen. Under empirien kommer det også frem at Nor-Dan mangler blant annet sertifiseringer som også må leies inn eksternt. En utfordring som her oppstår er hvilken kompetanse som bør leies inn eksternt og hvilken som bør utvikles internt.

Innleiingen av båtbyggere er en fleksibel løsning som virker passende for Nor-Dans situasjon der de ikke selger nok båter til å ha egne ansatte. Som litteraturen viser (Nordhaug, 1998), kan det være til fordel å skaffe seg kompetansen internt dersom behovet er varig. Dette kan ikke sies å gjelde båtbygging med dagens situasjon. Selgere og representasjon på båtmesser er også menneskelige ressurser som kan vurderes eksternt.

Nordhaug (1998) skriver kompetanse bør kartlegges og brukes som vurderingsgrunnlag for hvilken kompetanse som bør leies inn. En utfordring som følger av denne litteraturen er at innleiing av kompetanse også krever kompetanse, som igjen stiller krav til ledelse. Bedriften må altså finne sin kjernekompetanse, kompetansen de har varig behov for, som med fordel kan utvikles internt. Her er mangelen på strategi- og markedsføringskompetanse en utfordring for Nor-Dan. For en differensiert bedrift er dette et varig behov og en kjernekompetanse de bør vurdere å utvikle internt. Utviklingen av denne kjernekompetansen er som beskrevet av Hennestad et al. (2009) sine grader av endring, en evolusjonær organisasjonsutvikling.

Knappe ressurser, både menneskelig og økonomiske, gir Nor-Dan utfordringer på flere områder. Igjennom blant annet kompetanse har dette også påvirket Nor-Dans arbeid med strategi og markedsføring, som jeg nå vil se nærmere på.

## **6.2 Strategi og markedsføring**

Roos et al. (2010) nevner spesielt kompetanse innen markedsføring som en utfordring knyttet til differensieringsstrategi. Under strategi og markedsføring er det fire utfordringer jeg vil drøfte. Merkevarerbygging, kundeorientering, konkurrenter og visjon, forretningsidé og mål.

### **6.2.1 Merkevarerbygging**

Under intervjuene med eierne kommer det frem at det ikke er gjort noen tiltak for å bygge merkevare. Dette er en viktig aktivitet for en differensiert bedrift. Eierne viser videre til at de

har kjøpt et allerede etablert merke. Kundene sier allikevel at Nor-Dan ikke har hatt noen betydning for dem som merkevare.

Merkevarebygging med knappe ressurser er en stor utfordring for en differensierer. I litteraturen (Kotler, 2008) deles merkets betydning inn i seks nivåer; attributter, fordeler, verdier, kultur, personlighet og bruker. Disse nivåene kan være nyttige for å avdekke produktet og merkets egenskaper og danner fokusområder for merkevarebygging.

Nor-Dan 820w har blant annet attributtene utendørs motor og design med fint treverk. En funksjonell fordel med dette kan være plassen den utendørs motoren frigjør, mens en emosjonell fordel kan være knyttet opp mot designet. Nor-Dan symboliserer verdier som for eksempel norsk kvalitet, mens kulturen som representeres er gjerne knyttet til den typiske norske båtferien. Man kan godt forbinde merket med en maritim personlighet som tilbringer sommerdager ute på sjøen. Brukerne av produktet kan være par eller små familier. Kotler (2008) sier videre at merkevarebygging handler om å skape identitet til merket. Jeg ser dermed en utfordring i å bringe differensieringsstrategien *inn i* merkets identitet. Som nevnt ovenfor og i empirien føler ikke kundene de har fått noen spesiell merkevare igjennom kjøpet av Nor-Dan 820w. Som differensierer står Nor-Dan derfor ovenfor utfordringen i å få kundene til å forbinde merket med kvalitet, som bringer oss til kundeorientering.

### **6.2.2 Kundeorientering**

Under intervjuene av eierne kommer det frem at Nor-Dan 820w er av god kvalitet og har mange praktiske fordeler. En kunde fortalte også under intervju at han valgte Nor-Dan over en konkurrent nettopp på grunn av gode planløsninger og andre funksjonelle fordeler. Dette er helt i tråd med Colbjørnsens (2003) teori om krevende kunder. Kundene kjenner sine behov og undersøker markedet før kjøp. De har raskere tilgang på informasjon igjennom for eksempel internett og flere alternativer igjennom større konkurranse. Dette gjør at handelen forgår på kundenes premisser. Kundene har også høyere utdanningsnivå som kan gjøre dem mer kritiske. Videre hevder Colbjørnesen (2003) kundene er i en individualiseringsprosess. Nor-Dans fleksibilitet stiller dem sterkere til å imøtekomme tendensen med individualisering, ved for eksempel å la kundene påvirke resultatet av produksjonen igjennom bestilling. En endring mot kundeorientering kan være kulturendringer i organisasjonen med fokus på verdier (Roos et al., 2010).

En utfordring for Nor-Dan er å møte krevende kunders etterspørsel. Her har Nor-Dan fordeler med sin fleksibilitet, men en svakhet er at de står i skyggen av sine konkurrenter. Som tar meg til neste punkt.

### 6.2.3 Konkurrenter

Under intervjuene sa en eier: *«de fleste konkurrentene har flyttet produksjonen til utlandet, for eksempel Polen eller Litauen, hvor timelønningene er en brøkdel av i Norge»*. Dette er helt i tråd med litteraturen, Roos et al. (2010) skriver at mange bedrifter flytter produksjonen til Øst-Europa eller Asia, som har lavere kostnadsnivå. Dette gjør konkurransen tøffere.

Jeg sitter ikke på nok informasjon til å kunne si mye om konkurrentenes strategi og mål. Men som mine sekundærdata tilsier er konkurrentene sterke på områder som Nor-Dan også jobber mot. Når de har relativt like målgrupper og likt produkt er det naturlig at strategiprosessen blir tilsvarende. I empirien kommer det frem at Norkapp har hele 18 forhandlere mens Ibiza har 12, mot Nor-Dan sine to. Dette er en av de mest sentrale utfordringene Nor-Dan står ovenfor.

Som intervju av eiere og mine sekundærdata tilsier har Nor-Dan en båt med god kvalitet. Jeg har inntrykk av at denne kvaliteten på mange områder er bedre enn hos konkurrentene. Problemet er at Norkapp og Ibiza er større merkenavn. Denne situasjonen krever bevisst strategi- og markedsføringsarbeid fra Nor-Dan.

I forbindelse med konkurrenter ser jeg altså to sentrale utfordringer. Den ene er den store differansen i antall forhandlere, den andre er å henge med i markedsførings- og strategiarbeid mot to veletablerte merkenavn.

### 6.2.4 Visjon, forretningsidé og mål

Som tidligere nevnt har eierne mange forskjellige syn på strategi. Jeg oppfatter det som at det ligger en uformell strategi til grunn, men at det kan by på problemer da de mangler formuleringer som kan sørge for at alle «trekker i samme retning». Dette er en utfordring, og en visjon, forretningsidé og mål vil kunne bidra til bedre samkjøring, som også Roos et al. (2010) skriver står sentralt i utformingen av strategi. Jeg vil gjennomgå noen stikkord fra intervjuene av eierne relatert til dette.

En visjon skal blant annet bidra til entusiasme, det var umiddelbart et sitat jeg la merke til i den forbindelse: *«Vi gikk inn som en entusiast, men vi ønsker at det skal bli business ut av det og»*. Dette vil jeg si er det nærmeste de har en formulering av visjon til nå.



Når det gjelder forretningsidé kan det overnevnte sitatet også være relevant, jeg ser midlertidig to andre sitater som også oppsummerer godt: «*vi prøver å promotere at vi holder til i Norge, med god kvalitet*» og «*at vi leverer kvalitetsbåter, med fokus på oppfølging*». Dette kaster lys over selve ideen bak å vende tilbake til Norge fra Polen, og danner et godt grunnlag for dagens Nor-Dan sin forretningsidé.

I empirien er det et sitat jeg mener ligger som et prinsipp bak målene deres, «*Bygge sten for sten*». Også mer spesifikt, «*Strategien vår er egentlig å få forhandlere og få vist frem båten til flest mulig på messer og i båtblader*». Det ble også nevnt under intervju at de ønsker å utvikle en ny modell så fort kontantbeholdningen tillater det. Av empirien identifiserer jeg dermed et langsiktig mål til å være utvikling av en ny modell, og de kortsiktige til å være synlige på båtmesser og i båtblader. Her vil jeg tro at å få tak i flere forhandlere ligger som et både kort- og langsiktig mål.

### **6.3 Strategisk endringskompetanse**

Nor-Dan har allerede vært igjennom større endringer i forbindelse med flytting av driften fra Polen til Norge. Som en eier sa under intervju, «*Daglig leder har tidligere erfaringer med å starte firmaer*», så er de kjent med mange av problemstillingene knyttet til endring. Under strategisk endringskompetanse vil jeg ta for meg mulige metoder og iverksettelse av endring.

#### **6.3.1 Mulige metoder**

Under mulige metoder for gjennomføring av strategi har man i litteraturen (Roos et al., 2010) et skille mellom intern utvikling og samarbeid. Innenfor intern utvikling er det identifisert noen mulige metoder, dette kommer frem av intervjuene med eierne. Det snakkes om sertifisering av interne personer, ny båtmodell og satsing på båtmesser og båtblader. Disse metodene er bare delvis iverksatt. Som det fremkommer av intervjuene med eierne er det mange praktiske forhold som har satt begrensinger på intern utvikling. Siden Nor-Dan som en differensierer ønsker å utvikle en ny båtmodell ønsker jeg å se nærmere på utfordringer knyttet til modernisering.

Kotler (2008) skriver produkter må være tidsriktige. En metode å modernisere på er å gjøre det etterhvert som produktene kommer på markedet, å kun modernisere nye produkter. Dette tror jeg er mer relevant for Nor-Dan enn å modernisere modellen de allerede har. En utfordring Kotler (2008) tar opp er faren for at det nye produktet skader salget av de eksisterende. Dette ser jeg på som en sentral utfordring for Nor-Dan. En annen utfordring Kotler (2008) tar

opp er faren for å ligge etter markedet i modernisering. En ny båtmodell er en god mulighet for å henge med på nye trender.

Videre når det gjelder samarbeid har Nor-Dan allerede et med Brunswick. Det kommer frem i empirien at denne avtalen kun gjelder i Norge. En mulig metode kan derfor være å inngå samarbeid med andre motorleverandører i for eksempel Sverige mot å få selge båter igjennom noen forhandlere hos dem.

Nor-Dan møter utfordringer i å iverksette mulige metoder de allerede har identifisert, men også i å identifisere nye. Det krever kompetanse, strategisk endringskompetanse. Nå vil jeg gå videre og se på utfordringer knyttet til iverksettelse av endring.

### **6.3.2 Iverksettelse av endring**

I empirien kommer det frem igjennom intervjuer av eiere at det er gjort lite bevisst for å iverksette differensiering som strategi. I alle utfordringer drøftet ovenfor kreves det en endring av Nor-Dans nåværende situasjon for å realisere strategien. Det kreves en iverksettelse av *endring*. Til nå er det, som eierne sier, mange praktiske forhold som har ledet fram. En styrke som peker seg ut er intern handlekraft. En eier sier under intervju, «*det er raskt intern enighet. Det er lett å få igjennom ting, det blir aldri de helt store diskusjonene*». Dette er en god egenkap å ha med seg med tanke på iverksettelse av endring.

Nå er det mange utfordringer Nor-Dan står ovenfor, og jeg vil ikke peke på noen alene som en krise. Som Hennestad et al. (2009) skriver om endringsrasjonale kan nye ideer få nåsituasjonen til å virke som en krise. Som en differensierer trenger Nor-Dan nye ideer for å konkurrere mot sterke merkenavn som Nordkapp og Ibiza. At Nor-Dan ikke opplever noen konkret krise i dagens situasjon hvor de henger etter sine konkurrenter kan vitne om mangel på ideer. Nye ideer er en utfordring for Nor-Dan i forbindelse med iverksettelse av endring.

Med alle utfordringene som er drøftet følger iverksettelse som en utfordring. Nor-Dan har gjort et strategisk valg, og iverksatt tiltak i større eller mindre grad. Om iverksettelsesprosessen skriver Roos et al. (2010) at neste steg etter valg av strategi er å se til at ressurser fordeles i bedriften i henhold til strategien. Iverksettelse krever en bevegelse av ressurser. I denne prosessen blir effektiv kommunikasjon og lederskap trukket frem. Ledelsen må praktisere endringsledelse. Endringsledelse innebærer ifølge Hennestad et al. (2009) styrt endring av organisasjoner. Dette gir utfordringer til Nor-Dans ledelse.

Det er vanskelig å knytte opp dette til empiri, da man beveger seg litt i fremtiden. Et eksempel på iverksettelse av en større endring som Nor-Dan allerede har vært igjennom var forsøket på å flytte båtformene hjem til Norge etter oppkjøpet i Polen. Denne iverksettelsen mislyktes delvis da ressursene ikke lot seg flytte, de var stjålet.

Iverksettelsen kan ifølge Roos et al. (2010) ha fire ulike gjennomføringer avhengig av tidshorizonten og viktigheten av strategiproblemet. Noen av Nor-Dans utfordringer til menneskelige og økonomiske ressurser kan løses med en *steg-for-steg-iverksettelse*. Dette kan for eksempel være utfordringer knyttet til kompetanseutvikling, som vanligvis har lengere tidshorisonter og er et strategisk problem av stor betydning. Som Roos et al. (2010) selv skriver har situasjonen mye å si for iverksettelsen. Jeg vil derfor være forsiktig med å trekke enkelte utfordringer opp mot tilnæringer til iverksettelse, men kortsiktige mål vil for eksempel være preget av iverksettelse med kort tidshorisonter som *sturt-* og *omfattende iverksettelse* mens langsiktige mål vil være knyttet til *fremvoksende-* og *steg-for-steg-iverksettelse*.

Nor-Dan vil igjennom endring møte motstand. Håndtering av motstand er derfor en utfordring. Grønhaug et al. (2001) skriver motstand håndteres blant annet igjennom analyse av situasjonen og god kommunikasjon. Igjennom iverksettelse vil de også møte på barrierer. Her deler Roos et al. (2010) opp i interne og eksterne barrierer. Internt trekkes det særlig frem fleksibilitet, kunnskapsutvikling og kontinuerlig læring. I empirien gir en eier uttrykk for god fleksibilitet, «*når vi er så små som vi er så tror jeg det er en fordel vi har at vi kan justere og snu oss raskt*». Daglig leder sier også: «*jeg lærer mye av dette*». Det virker altså som eierne har et bevisst forhold til interne barrierer rundt iverksettelse. Eksternt trekker Roos et al. (2010) frem barrierer som teknologi og økonomi. Spesielt ved utvikling av ny båtmodell vil teknologi være en utfordring for Nor-Dan som differensierer. Det fremkommer også av intervjuene at båtbransjen har slitt under finanskrisen. Dette er en utfordring man ikke får gjort mye med, men som man bør ha et bevisst forhold til for å kunne imøtekomme.

Jeg har nå drøftet sentrale utfordringer for Nor-Dan knyttet til iverksettelse av differensieringsstrategi igjennom punktene ressurser, strategi og markedsføring og strategisk endringskompetanse. Jeg vil nå gå videre til oppsummering og konkluderende kommentarer.

## 7 OPPSUMMERING OG KONKLUDERENDE KOMMENTARER

Jeg vil igjen presentere problemstillingen min, som et utgangspunkt for oppsummering og konkluderende kommentarer.

*Hva fremstår som sentrale utfordringer knyttet til iverksettelse av differensiering som utviklingsstrategi for en fritidsbåtprodusent i høykostlandet Norge? Kasus Nor-Dan.*

Nor-Dan har valgt en differensieringsstrategi. Med empiri og teori har jeg i drøftingen kastet lys over utfordringer knyttet til iverksettelse av denne strategien. Jeg har identifisert tre hovedområder til utfordringer som de andre utfordringene har sitt utspring fra; ressurser, strategi og markedsføring og strategisk endringskompetanse. Jeg vil igjen, som i drøftingen, bruke disse hovedområdene som utgangspunkt når jeg svarer på problemstillingen. Etter dette vil jeg helt på tampen av oppgaven komme med noen praktiske implikasjoner.

### **7.1 Ressurser**

Knappe ressurser fremstår som en sentral utfordring knyttet til differensiering som utviklingsstrategi for Nor-Dan. Dette gjelder både menneskelige og økonomiske ressurser. Økonomisk har empirien kastet lys over utfordringer knyttet til optimalisering av ressursbruk, tilgjengeligheten av ekstrautstyr og utvikling av ny båtmodell.

Når det kommer til menneskelige ressurser har studien belyst utfordringer knyttet til personellens kompetanse, motivasjon og kommunikasjon. Innenfor kompetanse er en utfordring å leie inn kompetanse, som også krever kompetanse, og problemstillingen rundt hvilken kompetanse som bør leies inn og hvilken som bør utvikles internt.

### **7.2 Strategi og markedsføring**

Strategi og markedsføring fremstår som sentrale utfordringer knyttet til iverksettelse av differensieringsstrategi for Nor-Dan. Igjennom studien har jeg innenfor dette identifisert hovedsakelig merkevarebygging, konkurrenter og visjon, forretningsidé og mål som sentrale utfordringer.

Innenfor merkevarebygging ser jeg utfordringer i å bygge merkevare som en differensierer med knappe ressurser, å bringe differensieringsstrategien *inn* i merkets identitet, å få kundene

til å forbinde merket med kvalitet og i å møte krevende kunders etterspørsel. Innenfor konkurrenter identifiserte jeg utfordringen Nor-Dan står ovenfor med to forhandlere mot konkurrentene Nordkapp og Ibiza sine 18 og 12, og markedsføring mot disse to veletablerte merkenavnene.

Problematikken som ligger til grunn for gjennomgangen av visjon, forretningsidé og mål er å få alle til å «trekke i samme retning» strategisk. Dette vil jeg komme med noen praktiske implikasjoner til helt på tampen av oppgaven.

### **7.3 Strategisk endringskompetanse**

Strategisk endringskompetanse fremstår som en sentral utfordring knyttet til iverksettelse av en differensieringsstrategi for Nor-Dan. Under dette området har jeg identifisert utfordringene knyttet til mulige metoder og iverksettelse av endring.

Innenfor mulige metoder er faren for at en ny båtmodell kan skade salget av den eksisterende modellen en utfordring, og faren for å ligge etter markedet i modernisering. En utfordring som reiser seg, noe svakt, er mangel på nye ideer. Dette vil jeg midlertidig være forsiktig med å påstå da det er vanskelig å identifisere i hvilken grad en faktor er fraværende.

Innenfor iverksettelse av endring har jeg identifisert utfordringer knyttet til praktisering av endringsledelse, håndtering av motstand til endring og barrierer til iverksettelse. Jeg vil avslutte med noen praktiske implikasjoner.

### **7.4 Praktiske implikasjoner**

Av utfordringene som er tatt opp indikerer studien at utfordringen knyttet til anskaffelse av flere forhandlere kanskje er mest kritisk, og kan muligens gi størst nytteverdi om prioritert. Å ha forhandlere til å selge båter for Nor-Dan frigjør deres egen arbeidskraft. Jeg ønsker også å peke på daglig leders motivasjon som en avgjørende utfordring. Motivasjonen hans virker på mange måter som drivkraften i hele Nor-Dan. Det er derfor viktig for styret å være bevisst på dette, for å unngå en eventuell barriere senere.

Ved utvikling av en ny båtmodell indikerer studien at det er viktig å tenke nytt. Gjerne ved å bruke et design som er moderne og skiller seg fra konkurrentene. Kanskje viktigst av alt i denne sammenheng er å ikke skade salget av Nor-Dan 820w. En ny båt bør dekke et nytt behov, og nå en annen kundegruppe som ikke nåes med den eksisterende modellen. Sagt med andre ord, en ny modell bør utfylle Nor-Dans tilbud, ikke overlape det.

Ellers vil jeg også peke på utfordringen knyttet til nye ideer. Dette er det som sagt vanskelig å forstå mye om, men studien indikerer at dette er et område som er viktig å prioritere for en differensiert fritidsbåtbygger som ligger litt bak konkurrentene sine i strategisk utvikling. Gode ideer kan gi sterke konkurransefortrinn, og trenger heller ikke være kostbare å utføre. Det kan være kreative valgfrie løsninger på båten som for eksempel personlig design. Et forslag jeg har tenkt på i lengere tid mens jeg har skrevet oppgaven er å tilby graving av kundens navn i rattet på båten, for å gi et personlig preg over det.

Jeg vil gå inn på alternativer til formulering av visjon, forretningsidé og mål. Sitatet «*Vi gikk inn som en entusiast, men vi ønsker at det skal bli business ut av det og*» mener jeg står helt sentralt i utformingen av en visjon for Nor-Dan. Ut ifra dette kan en visjon formuleres i retning av:

«Vi skal spre båtentusiasme»

Tilknyttet forretningsidé var følgende sitater sentrale: «*vi prøver å promotere at vi holder til i Norge, med god kvalitet*» og «*at vi leverer kvalitetsbåter, med fokus på oppfølging*». Ut ifra disse er et alternativ til forretningsidé for Nor-Dan noe i retning av:

«Nor-Dan skaper verdier ved å tilby norsk kvalitet og god oppfølging til båtfolket»

Når det gjelder mål gjentar jeg som i drøftingen at intervjuer av eiere har indikert at å «*Bygge sten for sten*» på mange måter ligger som et prinsipp bak målene. Det er vanskelig for meg nå å foreslå mål for Nor-Dan, særlig kortsiktige. Men noen mål som kommer frem av empirien er kortsiktige, som å være synlig i båtbladet og på båtmesser, og langsiktig å utvikle en ny båtmodell. Her indikerer studien at flere forhandlere ligger som et mål på både kort og lang sikt. Det finnes gode grunner til at Nor-Dan bør konkretisere og formulere målene sine. Tydelig formulerte mål kan for eksempel gi en god effektivitet og samkjøring i handlingene til eierne.

Problemstillingens formulering har gitt studien et sterkt fokus på utfordringer for Nor-Dan. Som det kommer frem av analysen i slutten av empirikapittelet har Nor-Dan også mange styrker. Egenskaper datainnsamlingen har avdekket som daglig leders stå-på-vilje, deres fleksibilitet og erfaring med båt stiller Nor-Dan sterkt til å møte utfordringene studien identifiserer.

## LITTERATURLISTE

Brunswick (u.å.) About us. Hentet 30. april 2012 fra <http://www.brunswick-marine.com/en/company/about-us.aspx>

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Finn (2012, 19. april). Nor-Dan 820 W. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.finn.no/finn/boat/used/object?finnkode=34411080>

Forsidebilde hentet 10. mai 2012 fra <http://nb-no.facebook.com/photo.php?fbid=362739977104915&set=a.314994631879450.72986.314981888547391&type=1&theater>

Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hennestad, B. W., Revang, Ø. og Strønen, F. H. (2009). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ibiza Boats. (u.å.). Galleri. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.ibizaboats.no/Galleri/content-100.html>

Ibiza Boats. (u.å.). Forhandlere. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.ibizaboats.no/Forhandlere/forhandlere.html>

Ibiza Boats. (u.å.). Nyheter. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.ibizaboats.no/NYHETER/news.html>

Ibiza Boats. (u.å.). Tekniske detaljer. Hentet 20. april 2012 fra [http://www.ibizaboats.no/Tekniske\\_detaljer/content-117.html](http://www.ibizaboats.no/Tekniske_detaljer/content-117.html)

Ibiza Boats. (u.å.). Tilbudsgenerator. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.ibizaboats.no/Tilbudsgenerator/offer.html>

Ibiza Boats Facebook. (u.å.). Ibiza Boats. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.facebook.com/Ibizaboats>

- Kotler, P. (2008). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Jackobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma nr. 1
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, A. T. (2010). *Forskningsmetode: For økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Nordan Boats. (u.å.). Nordan 820w. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordanboats.no/nordan-820w.html>
- Nordan Boats. (u.å.). Nyheter. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordanboats.no/nyheter.html>
- Nordan Boats. (u.å.). Om oss. Hentet 15. mars 2012 fra <http://www.nordanboats.no/om-oss.html>
- Nordan Boats. (u.å.). Utstyr. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordanboats.no/utstyr.html>
- Nordan Boats Facebook. (u.å.). NorDan Boats. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.facebook.com/NorDanBoats>
- Nordhaug, O. (1998). *Strategisk Personalledelse*. Otta: Tano Aschehoug.
- Nordkapp Boats. (u.å.). Bildegalleri. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordkapp-boats.no/http://www.nordkapp-boats.no/bildegalleri-9/>
- Nordkapp Boats. (u.å.). Fakta Vitesse 850. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordkapp-boats.no/fakta-vitesse-850/>
- Nordkapp Boats. (u.å.). Forhandlere. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordkapp-boats.no/forhandlere/>
- Nordkapp Boats. (u.å.). Nyhetsbrev. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordkapp-boats.no/nyhetsbrev/>
- Nordkapp Boats. (u.å.). Vitesse 850 Priskalkulator. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nordkapp-boats.no/vitesse-850-priskalkulator/>



Nordkapp Boats Facebook. (u.å.). Nordkapp Boats As. Hentet 20. april 2012 fra  
*<http://www.facebook.com/pages/Nordkapp-Boats-As/132251733501654>*

Roos, G., Krogh, G. V. og Roos, J. (2010). *Strategi: En innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

# VEDLEGG 1

## Intervjuguide – Eiere av Nor-Dan

### Løs prat

Presentasjon av meg selv og oppgaven.

### Praktisk informasjon

Informasjon om intervjuets struktur.

### Innledende spørsmål

Hva er din tilknytting til Nor-Dan?

I hvilken grad vil du si du har innflytelse på den daglige driften? På hvilken måte?

### Strategiske analyser

Hvilke strategiske analyser har dere gjort for å etablere en strategi for videreutvikling av virksomheten? - (Internt og eksternt)

Hvordan har dere tolket resultatene?

### Strategiske valg

Hvorfor valgte dere en differensieringsstrategi?

Hvilke faktorer var avgjørende for valget? - (internt og eksternt)

Hva var strategiske hovedkomponenter bak valget?

### Iverksetting av den valgte strategien

Jobbes det aktivt med strategi?

Hvordan gjennomfører dere strategien i praksis?

Har dere gjort noen konkrete tiltak for å bygge merkevare?

På hvilken måte opplever kundene strategivalget deres?

### Ressurs- og kompetansebehov

Har strategivalget ført til nye kompetansebehov?

Har strategivalget ført til nye ressursbehov?

### **Særlige utfordringer og problemstillinger**

Har dere møtt på særlige utfordringer og problemstillinger underveis?

Har kostnader knyttet til kvalitet vært en utfordring?

Har strategivalget gått utover fleksibilitet?

Er det noe dere ville gjort annerledes?

Er det noe dere ville endre på når det gjelder strategi?

### **Avsluttende**

Oppsummering av hovedpoenger, få bekreftelse på at alt er forstått rett.

Har du noe å tilføye?

Takk for intervjuet

## **VEDLEGG 2**

**Intervjuguide** – Kunder av Nor-Dan

### **Introduksjon/ presentasjon av oppgaven**

Kort intervju, ca. 10 min.

Opplyser om anonymitet

### **Forberedelser til båtkjøpet**

Hvor hørte du først om Nor-Dan?

Hvor hentet du informasjon om båt før du gjorde kjøpet?

Har Nor-Dan noe sted her skilt seg ut?

### **Bestilling**

Føler du at du igjennom bestillingen hadde mulighet til å gi båten personlige særpreg?

Var det noe uklart under bestillingen?

### **Levering**

Hvor lang tid gikk det fra bestilling til levering?

Skjedde leveringen etter avtale?

### **Oppfølging**

Har du vært i kontakt med Nor-Dan etter kjøpet? På hvilken måte?

Er det noe du savner i oppfølgingen? Rådgivning eller opplæring.

### **Vedlikehold og reparasjon**

Har du hatt bruk for vedlikehold og/eller reparasjon igjennom Nor-Dan?

Hvis ja, hvordan gikk dette?

### **Generelt om Nor-Dan**

I hvilken grad føler du at du har fått en merkevare ved kjøpet av en Nor-Dan båt?

Hvilken betydning har merket for deg?

## **Oppsummering**

Kan du nevne en ting ved selve båten og en ting ved servicen du er særdeles fornøyd med?

Kan du nevne en ting ved selve båten og en ting ved servicen du er misfornøyd med?

Noe å tilføye?

Takk for intervjuet