

# Strategianalyse av omgivelsene til casebedrift Sykkel AS

---

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTETET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE

**Aina Sagevik Kalsås 956475**

**Cathrine Pettersen 954451**

**15.06.11**



---

Universitetet  
i Stavanger

## Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik og spennende prosess. Ettersom vi ønsket å gjøre en strategianalyse av en casebedrift, var det viktig å finne en bedrift som ville dele informasjon med oss. Vi var heldige å komme i kontakt med Sykkel AS, som lot oss få et innblikk i bedriften deres.

Vi vil gjerne takke Sykkel AS, og spesielt daglig leder for hjelpen vi har fått. En takk rettes også til sykkelkunder som har latt seg intervjuet av oss. Til slutt vil vi takke vår veileder Terje Våland for nyttige ideer og råd som ble gitt underveis i prosessen.

Stavanger, 15. Juni 2011

.....  
Cathrine Pettersen

.....  
Aina Sagevik Kalsås

## Sammendrag

I denne oppgaven ble det gjennomført en strategianalyse av de eksterne omgivelsene til en valgt casebedrift, Sykkel AS. På denne måten kunne man fastsette bedriftens strategiske posisjon, og utarbeide strategiske handlingsalternativ for hvordan bedriften kan tilpasse seg omgivelsene, og oppnå konkurransefortrinn.

Mindre bedrifter er ofte så fokuserte på driften at de ikke tar seg tid til å arbeide med strategi. Dette kan føre til at de tar spontane og tilfeldige valg. Mange bedrifter har ingen erfaring med strategi i praksis, og de vet ikke hvordan de skal benytte strategiske analyseverktøy. I denne oppgaven har man benyttet eksisterende teori, og analyseverktøy for å gjennomføre en strategianalyse av omgivelsene til casebedrift Sykkel AS.

Ved hjelp av et casestudiedesign ble det samlet inn nødvendig data og informasjon for å kunne gjennomføre strategianalysen. I analysedelen ble omgivelsene analysert ved hjelp av de valgte analyseverktøyene. Strategisk posisjon ble fastsatt og ulike handlingsalternativ ble utarbeidet. Avslutningsvis konkluderer man med to strategiske alternativ, og kommer med en anbefaling.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord.....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>6</b>
1.1 Definisjon av tema.....	6
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.3 Avgrensning av tema.....	7
1.4 Presentasjon av problemstilling.....	7
1.5 Formålet med oppgaven.....	8
1.6 Oppgavens struktur.....	8
<b>2.0 Teori - Strategisk posisjonering.....</b>	<b>9</b>
2.1 Innledning.....	9
2.2 Analyse av eksterne omgivelser.....	10
2.2.1 Analyse av makroomgivelser.....	10
2.2.2 Analyse av industri.....	13
2.2.3 Analyse av kunder og markedssegment.....	17
2.2.4 Analyse av interessenter.....	21
2.2.5 Identifisere strategiske kapabiliteter.....	22
2.3 Analyse av interne faktorer.....	24
2.3.1 Analyse av nøkkelkapabiliteter.....	24
2.4 SWOT.....	27
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>28</b>
3.1 Innledning.....	28
3.2 Valg av metode.....	28
3.3 Design og fremgangsmåte.....	29
3.4 Utvalg.....	30
3.5 Validitet og reliabilitet.....	31
3.6 Etikk.....	31
3.7 Begrensninger.....	31
<b>4.0 Analyse.....</b>	<b>32</b>
4.1 Innledning.....	32
4.2 Case – Sykkel AS.....	32
4.3 Analyse av makroomgivelser.....	35
4.3.1 Pestel analyse.....	35

4.4 Analyse av industri, kunder og markedssegment .....	41
4.4.1 Porters fem krefter .....	41
4.4.2 Markedssegment.....	45
4.5 Analyse av interessenter .....	48
4.6 Verdikjeden .....	51
4.7 Analyse av interne faktorer .....	53
4.7.1 Strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn .....	53
4.8 SWOT.....	55
4.9 Strategiske handlingsalternativ.....	57
4.9.1 Holde seg til opprinnelig forretningsidé.....	57
4.9.2 Bredde av leverandører.....	57
4.9.3 Ekspandere .....	58
4.9.4 Endre verdikjeden.....	59
4.9.5 Utvikling av et unikt internettsystem .....	60
4.9.6 Internettsalg .....	61
4.9.7 Design sykkel .....	61
4.9.8 Egen merkevare.....	62
<b>5.0 Konklusjon.....</b>	<b>64</b>
5.1 Strategi 1.....	64
5.2 Strategi 2.....	64
5.3 Anbefalt strategi .....	64
<b>6.0 Litteraturliste.....</b>	<b>65</b>
6.1 Faglitteratur .....	65
6.2 Internettssider.....	67
<b>7.0 Vedlegg .....</b>	<b>70</b>
7.1 Intervjuguide Sykkel AS .....	70
7.2 Intervjureferat Sykkel AS.....	72
7.3 Intervjuguide kunder .....	79
7.4 Intervjureferat kunder .....	81
7.5 Konfidensialitetserklæring .....	85

## 1.0 Innledning

### 1.1 Definisjon av tema

Denne oppgaven er skrevet av to studenter som tar mastergrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Som en del av dette studiet har studentene valgt å fordype seg i strategi og ledelse.

Strategi er et vidt begrep, og det finnes mange ulike tilnærminger til begrepet. Ved å bruke søkeordet ”strategy books” på google kom det opp flere millioner resultater. I ”Store Norske leksikon” brukes begrepet strategi generelt om gjennomføring av planer med sikte på og nå bestemte mål. Grant (2010) mener at strategi ikke er en detaljert plan, men at det handler om strategisk retning og det å ta valg. Hubbard et al. (2007) definerer strategi som de valgene som har langsiktig påvirkning på bedriftens aktiviteter og skaper verdi for interessentene og utkonkurrerer konkurrentene. Dette inkluderer også analysen som leder til ressursfordelingen og implementeringen av disse strategiske valgene. Michael Porter (1996) understreker at strategi ikke bare handler om å forbedre ting, men det handler om å velge aktiviteter som er annerledes for å skape unike verdier. Derfor er essensen i strategi å ta valg. Usikkerhet i eksterne omgivelser har ført til et skifte i strategi, fra strategi som en plan til strategi som en retning (Grant, 2010). Ved å ta de riktige valgene, fordeles ressurser og kompetanse i en strategisk retning slik man kan oppnå en konkurransefordel i omgivelsene (Johnson et al., 2009). Kort definert handler strategi om å få en bedre forståelse av omgivelsene enn sine konkurrenter.

For å få et bedre grunnlag for utvikling, valg og implementering av strategi anbefaler Reve og Stokke (1996) å gjennomføre en strategianalyse. I følge Reve og Stokke er en strategianalyse en strukturert prosess der store mengder informasjon om bedriftens eksterne omgivelser og betydningsfulle interne forhold identifiseres, samles inn, bearbeides og til slutt presenteres. En strategianalyse er et hjelpemiddel og et verktøy der man får pålitelig innsikt i en bedrifts konkurransevne. Dette for å gi et best mulig grunnlag for praktisk strategiutvikling.

### 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Selv om strategi er et ord som mange naturlig bruker, er det også mange som synes strategiutvikling er vanskelig. Nye og mindre bedrifter har ofte mer enn nok med å overleve, og de prioriterer dermed ikke å jobbe med strategi. Nettopp i situasjoner der ressursene er knappe, er det spesielt viktig at bedriften har en god strategi, slik at ressursbruken prioriteres riktig (Løwendahl et al., 2004). Reve og Stokke (1996) gjør det klart at en strategianalyse kan være en tidkrevende prosess. Det at mindre bedrifter ofte er så fokuserte på driften og ikke tar seg tid til å arbeide med strategi, kan føre til at de tar spontane og tilfeldige valg. Mange bedrifter har ingen erfaring med strategi i praksis, og de vet ikke hvordan de kan benytte strategiske analyseverktøy (Hubbard et al., 2007).

I følge Johnson et al. (2009) består strategi i praksis av tre elementer: finne strategisk posisjon, ta strategiske valg og implementere strategi. Ved å gjennomføre en strategianalyse av eksterne omgivelser og interne faktorer kan man fastsette den strategiske posisjonen. Dette vil legge grunnlaget for å ta strategiske valg og videre implementering.

På bakgrunn av dette ønsker man i denne oppgaven å gjennomføre en strategianalyse av de eksterne omgivelsene i markedet til en valgt casebedrift, samt analysere bedriftens interne faktorer. På denne måten kan man fastsette strategisk posisjon, og deretter utarbeide strategiske handlingsalternativ for hvordan den valgte casebedriften kan tilpasse seg omgivelsene og oppnå konkurransefortrinn.

### 1.3 Avgrensning av tema

For at oppgaven ikke skal bli for omfattende og tidkrevende skal man benytte eksisterende analyseverktøy i strategianalysen. Disse strategiske analyseverktøyene presenteres i teoridelen og er egnet for å analysere eksterne omgivelser og interne faktorer for å kunne fastsette strategisk posisjon. Svakheten med disse verktøyene er at de er utviklet til bruk for store organisasjoner, og derfor kan de fort bli for omfattende for en liten bedrift, slik som casebedriften i denne oppgaven. Derfor har man valgt å ha hovedfokus på eksterne omgivelser. Verktøyene som benyttes i oppgaven kan dermed brukes senere i andre sammenhenger hvor man ønsker å fastsette strategisk posisjon, uavhengig av bedriftens størrelse.

Strategisk posisjon må kartlegges før man kan ta strategiske valg og implementere en strategi (Johnson et al., 2009). Analyseverktøyene som skal brukes i denne oppgaven er ikke egnet for videre analyse av ulike strategiske valg, som for eksempel hvilken konkurransestrategi man skal følge for å få konkurransefordel: prisbaserte, differensiering, hybrid eller fokus strategier. De er heller ikke egnet til å vurdere om den valgte strategien er egnet i praksis og hvordan den bør implementeres. Man ekskluderer dermed analyse av strategiske valg og implementering av strategi i denne oppgaven.

### 1.4 Presentasjon av problemstilling

På bakgrunn av overforstående diskusjon har man utviklet følgende problemstilling:

***”Strategianalyse av omgivelsene til casebedrift Sykkel AS”***

I denne oppgaven skal man analysere de eksterne omgivelsene til Sykkel AS, som er den valgte casebedriften. Man skal finne den strategiske posisjonen denne bedriften har i markedet, for så å utarbeide strategiske handlingsalternativ for bedriften på bakgrunn av analysen av markedet.

## 1.5 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å komme frem til strategiske handlingsalternativ for casebedriften, om hvordan de kan tilpasse seg best mulig i forhold til omgivelsene og oppnå konkurransefortrinn i markedet. Strategi er et omdiskutert fagområde, og det er ingen fasiter på suksess. I denne oppgaven ønsker man å benytte eksisterende teori og analyseverktøy sammen med riktig informasjon og utvikle og gjennomføre en strategianalyse, for å vise at det kan fungere i praksis. Man ønsker å finne bedriftens strategiske posisjon, og ved hjelp av disse analysene kan man gjøre bedriften klar til å ta strategiske valg.

## 1.6 Oppgavens struktur

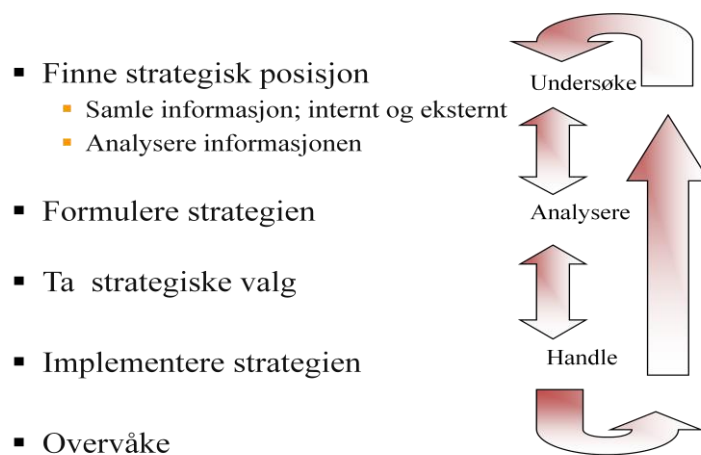
Neste del av oppgaven består av relevant teori, der ulike strategiske analyseverktøy presenteres. Den mest relevante teorien skal brukes videre i oppgaven. Ved hjelp av metoden som beskrives i påfølgende del skal man samle inn nødvendig data og informasjon for å kunne gjennomføre en strategianalyse av omgivelsene. Innsamling av riktig data og informasjon om relevante eksterne omgivelser og interne forhold er avgjørende for en nyttig analyse (Reve og Stokke, 1996). I analysedelen vil omgivelsene bli analysert med de valgte analyseverktøyene, og man skal se nærmere på risiko og mulige fremtidige scenario som kan oppstå. Ulike handlingsalternativ presenteres til slutt, man konkluderer med to strategiske alternativ, og kommer med en anbefaling.



## 2.0 Teori - Strategisk posisjonering

### 2.1 Innledning

I følge Reve og Stokke (1996) må man ha forståelse for det teoretiske grunnlaget for å få en god strategianalyse. I denne delen beskrives og utdypes analyseverktøy som benyttes for å finne en organisasjons strategiske posisjon. Modellen nedenfor beskriver strategi som en prosess hvor man først samler informasjon, både internt og eksternt for videre å analysere denne informasjonen, formulere strategien, ta valg og implementere. Oppgaven fokuserer hovedsakelig på eksterne omgivelser, og verktøy som kan brukes for å gjennomføre en strategianalyse av disse omgivelsene. Det er på bakgrunn av dette at man skal fastsette strategisk posisjon, og utarbeide strategiske handlingsalternativ for hvordan den valgte organisasjonen kan plassere seg i omgivelsene. Oppgaven fokuserer dermed ikke på strategiske valg, implementering og overvåking av disse.



I denne delen presenteres ulike analyseverktøy i matriser. Ut fra matrisene identifiserer man noen av fordelene og ulempene med de ulike verktøyene, og ut fra dette blir det valgt ut analyseverktøy som utdypes og brukes videre i analysedelen.

## 2.2 Analyse av eksterne omgivelser

Analyse av en organisasjons eksterne omgivelser kan deles inn i flere kategorier. Den består av å analysere organisasjonens makroomgivelser, industri, kunder, markedssegment og interessenter, samt identifisere organisasjonens strategiske kapabiliteter (Johnson et al., 2009).

### 2.2.1 Analyse av makroomgivelser

Ved å analysere en organisasjons makroomgivelser vil man få en oversikt over hvilke faktorer i omgivelsene som kan påvirke organisasjonens strategi (Johnson et al., 2009). Det er flere verktøy som kan brukes for å analysere makroomgivelsene. Her belyses to; pestel rammeverket og scenario analyse.

Analyse av makroomgivelser			
Analyseverktøy	Beskrivelse / Funksjon	Fordeler	Ulemper
PESTEL rammeverket	<p>PESTEL rammeverket danner omfattende lister over hvilke faktorer som kan påvirke om en strategi er suksessfull eller ikke (Johnson et al., 2009).</p> <p>PESTEL rammeverket brukes til å identifisere de mest kritiske omgivelsesfaktorene i dag og i fremtiden. De kritiske faktorene er de som har mest påvirkning og effekt på strategien (Johnson et al., 2009).</p> <p>PESTEL rammeverket er inndelt i seks kategorier: politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, samfunnsmessige og legale (Løwendahl et al., 2004).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar hensyn til nåtid og fremtid (Johnson et al., 2009).</li> <li>- Mest kritiske faktorer blir identifisert (Johnson et al., 2009).</li> <li>- Nyttig som sjekkliste for å se nærmere på sentrale faktorer i omgivelsene (Roos et al., 2003).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lange og komplekse lister (Johnson et al., 2009).</li> <li>- Tar ikke hensyn til fortid.</li> <li>- Vanskelig å vite hva som er de mest kritiske faktorene.</li> <li>- Overflod av informasjon hvis man ikke vet hvordan man skal bruke verktøyet.</li> </ul>
Scenario analyse	<p>Brukes som et verktøy i strategiske planleggings og beslutningsprosesser (Roos et al., 2003).</p> <p>Scenario analyser identifiserer de kritiske faktorer som skal danne et grunnlag for fremtidsbildet (Roos et al., 2003).</p> <p>Kan være bygget på bakgrunn av en PESTEL analyse og de kritiske faktorene som har størst usikkerhet (Johnson et al., 2009).</p> <p>Senarioer settes sammen på grunnlag av sannsynlige fremtidige utviklingstrekk (Roos et</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er en nyttig tilnærming til økt usikkerhet, gjensidig avhengighet og kompleksitet (Roos et al., 2003).</li> <li>- Er egnet for å utvide tanke perspektiv til ansatte og ledere (Roos et al.,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan bli for kompleks dersom for mange faktorer inkluderes (Roos et al., 2003).</li> <li>- Vanskelig å få realistiske scenario.</li> <li>- Kan være</li> </ul>

	al., 2003).  Det utvikles ofte tre scenarier, et optimistisk, et pessimistisk og et som er en middelvei av disse (Roos et al., 2003).	2003).  - Nyttig ved problemstillinger som er knyttet til makroforhold som krever et langsiktig perspektiv (Roos et al., 2003).	tidkrevende.
--	---	---	--------------

Videre vil man gå i dybden på PESTEL rammeverket og dette vil bli benyttet som analyseverktøy. Rammeverket er en nyttig sjekklister, samtidig som det tar hensyn til nåtid og fremtid, og identifiserer de mest kritiske faktorene i omgivelsene. I og med at en scenario analyse er bygget opp på bakgrunn av en PESTEL analyse, vil det være mest nyttig å utføre en PESTEL analyse da denne uansett bør utføres for å gjennomføre en scenario analyse.

### *PESTEL Rammeverket*

I følge Løwendahl et al. (2004) gir PESTEL rammeverket opplysninger om viktige makroøkonomiske forhold. Rammeverket har som formål å stimulere organisasjonen til å reflektere rundt to spørsmål. Det første er hvilke forhold i omgivelsene som er mest kritiske for organisasjonen. Det andre spørsmålet er hvilke av disse forholdene er viktigst i dag og i fremtiden. Roos et al. (2003) hevder at ledere ofte opplever at de bruker for mye tid til aktiviteter som har kortsiktig karakter, og at de fort blir for operative. PESTEL rammeverket kan derfor være med å sette fokus på forhold som kan være avgjørende for organisasjonens langsiktige utvikling.

PESTEL rammeverket danner omfattende lister over hvilke forhold som kan påvirke om en strategi er suksessfull eller ikke. PESTEL rammeverket er inndelt i seks kategorier som identifiserer omgivelsene, og kan bli brukt til å identifisere hvordan fremtidige trender i politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, samfunnsmessige, og legale forhold kan påvirke en organisasjon (Johnson et al., 2009).

Matrisen på neste side viser noen sentrale forhold i organisasjonens omgivelser. Listen er ikke ment å skulle være komplett, men den gir noen eksempler på hvordan eksterne forhold kan påvirke strategien til organisasjoner.

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold	Samfunnsmessige forhold	Legale forhold
- Stabilitet i og type politisk regime - Skatte og avgifts politikk - Handels barrierer	- Renter - Inflasjon - Sparing - Arbeids - ledighet - Inntektsnivå	- Sosial mobilitet - Utdannings nivå - Bosetting - Inntekts fordeling - Holdninger til arbeid og fritid - Demografi	- Offentlige utgifter til forskning - Innovasjon - Fokus på og insentiver til forskning	- Energi bruk - Miljø - lovgivning - Avgifts politikk Resirkulering	- Monopol lovgivning - Arbeidsrettigheter - Helse og sikkerhets politikk - Kunde rettigheter

Johnson et al. (2009) diskuterer at politiske forhold fremhever rollen til myndighetene, og at økonomiske forhold referer til makroøkonomiske forhold som valutakurs, organisasjonens livssyklus, og økonomiske vekstrater rundt i verden. Løwendahl et al. (2004) fastslår at dette kan være viktig og avgjørende for organisasjonens investeringsbeslutninger. Johnson et al. (2009) diskuterer videre at sosiokulturelle forhold inkluderer endringer i kultur, og demografiske endringer som økt levealder i mange vestlige samfunn. Sosiokulturelle forhold som utdanningsnivå kan påvirke tilgangen på kvalifisert arbeidskraft (Løwendahl et al., 2004). I følge Johnson et al. (2009) refererer teknologiske forhold til innovasjoner som internett, nano-teknologi, eller økningen av nye materialer. Samfunnsmessige forhold omhandler spesielt miljø spørsmål som forurensing og forsøpling. Til slutt omhandler legale forhold lovrelaterte begrensninger eller endringer. Løwendahl et al. (2004) diskuterer at samfunnsmessige og legale forhold kan spille en rolle når organisasjonen skal avgjøre lønnsomheten i en produksjonsutvidelse, fordi de da kan være avhengig av avgiftspolitik og rettighetene til arbeiderne.

Johnson et al. (2009) hevder at mange av disse forholdene henger sammen. Et eksempel kan være at teknologiske utviklinger kan gi endringer i økonomiske forhold ved å skape flere jobber, sosiokulturelle forhold ved at folk bruker mer penger på ferie, samfunnsmessige forhold ved at en reduserer forurensing. I stedet for å fokusere for mye på detaljer er det viktig og nødvendig å ta et skritt tilbake for først og fremst identifisere hva som er de viktigste drivkreftene til endring. De viktigste drivkreftene til endring er de forholdene som har størst påvirkning på strategien, og som vil ha en effekt på om man vil lykkes med strategien eller ikke. Hva som er typiske drivkrefter til endring vil variere for ulike industrier og sektorer. For eksempel så vil en klesforhandler først og fremst bekymre seg for sosiokulturelle forhold som at kunden endrer smak og oppførsel fordi at de blir oppfordret til å handle utenbys, utlands eller på internett. En dataprodusent kan være mer opptatt av teknologiske forhold som teknologiske nyvinninger. Ledere i offentlig sektor bekymrer seg kanskje spesielt for sosiokulturelle forhold som økende levealder, politiske forhold som endringer i myndighetenes utdeling av midler, og legale forhold som introdusering av nye lover og regler.

De fleste organisasjoner opplever endringer av forhold i sine omgivelser, derfor er det viktig å identifisere kreftene som driver frem disse endringene (Roos et al., 2003). Johnson et al. (2009) mener at man ved å identifisere nøkkeldriverne for endring hjelper ledere til og fokuserer på de PESTEL forholdene som er viktigst og som må ha høyest prioritet. Uten en klar oppfattelse av hva de viktigste drivkreftene for endring er, vil ikke ledere klare å ta avgjørelser som tillater effektive handlinger.

Roos et al. (2003) oppsummerer PESTEL rammeverket som en nyttig sjekklister for å se nærmere på sentrale forhold i omgivelsene. Ved hjelp av rammeverket kan en innhente viktig informasjon, men man må likevel merke seg at dette fortsatt bare er en liste over områder som er aktuelle. På grunnlag av dette vil rammeverket vil derfor ha begrenset strategisk verdi, og det er derfor nødvendig å kombinere dette analyseverktøyet med andre analysemetoder.

### 2.2.2 Analyse av industri

Ved å analysere industrien organisasjonen befinner seg i kan man bli oppmerksom på konkurransesituasjonen, og hvilke faktorer man må ta hensyn til (Johnson et al., 2009). For å analysere en industri kan man bruke flere ulike verktøy. I matrisen under belyses fire ulike verktøy.

Analyse av industri			
Analyseverktøy	Beskrivelse / Funksjon	Fordeler	Ulemper
Porters fem krefter	<p>Er et rammeverk som hjelper og identifisere attraktiviteten til en industri i forhold til konkurransekrefter (Johnson et al., 2009).</p> <p>De fem ulike konkurransekreftene som identifiseres er trusler fra inntrengere og substitutter, makten til kjøpere og leverandører, og rivalisering mellom konkurrenter (Johnson et al., 2009).</p> <p>Ved å identifisere attraktiviteten kan man avgjøre om man ønsker å konkurrere i industrien. Når de fem kreftene er høye, er ikke industrien så attraktiv å konkurrere i (Johnson et al., 2009).</p>	<p>- Blir bevisst på konkurranse situasjon (Johnson et al., 2009).</p> <p>- Med utgangspunktet i dette rammeverket, kan man etablere en effektiv konkurranse strategi (Johnson et al., 2009).</p>	- Statisk oppbygget.
Livssyklusmodellen	<p>Kreftene til de fem kreftene varierer vanligvis med stadiene av en industris livssyklus (Johnson et al., 2009).</p> <p>Industri livssyklus konseptet foreslår at industrier starter som små i utviklingsfasen, deretter går de gjennom en periode med økende vekst (kan nesten sammenlignes med mennesker</p>	- Ved å identifisere hvilken fase organisasjonen er i, kan en bli mer oppmerksom på hvilke	- Kan bli for mye fokus på de ulike fasene.

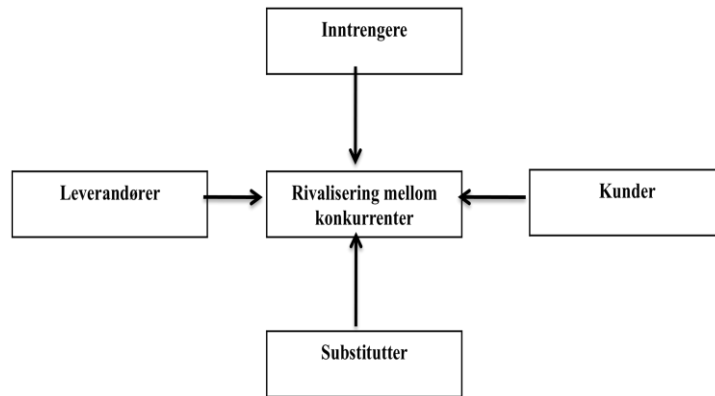
	livssyklus), Deretter følger en periode hvor det er forholdsvis stabilt. I de siste to fasene er det først en periode med liten eller kanskje ingen vekst (Modenhet), før den endelige nedgangsfasen setter inn (foreldelsesfasen) (Johnson et al., 2009).	konkurranserefter en må ta hensyn til (Johnson et al., 2009).  - Tilpasse strategien til de ulike fasene.	
Analyse av bransjestruktur	Analyse av bransjestruktur understreker behovet for å lage industri analysene dynamiske. En måte å gjøre dette på er å sammenligne de fem kreftene over tid i et enkelt "radar plot" (Johnson et al., 2009).	- Kan benyttes for å forstå dynamikken i den industrien organisasjonen opererer i.  Kan benyttes for å forstå hvordan organisasjonen skal posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter (Roos et al., 2003).	- Statisk oppbygget.
Strategisk gap	Strategiske gap er en mulighet i konkurransemiljøet som ikke blir fullt utnyttet av konkurrentene (Johnson et al., 2009).	- Å ta fordeler av strategiske gap er en effektiv måte å håndtere trusler og muligheter (Johnson et al., 2009).	- Vanskelig å identifisere gap, se muligheter.

Videre vil man se nærmere på analyseverktøyet Porters fem krefter som brukes for å analysere en industri. Selv om Porters fem krefter kan være et statisk verktøy, kan det likevel gjøre organisasjoner mer bevisste på konkurransesituasjonen og danne et grunnlag for å etablere en effektiv konkurransestrategi noe som igjen er avgjørende for suksess.

### *Porters fem krefter*

I følge Roos et al. (2003) definerer Porter fem faktorer i forbindelse med konkurranseevne som kan benyttes for å forstå dynamikken i industrien organisasjonen opererer i. Disse er avgjørende for hvordan organisasjonen posisjonerer seg i forhold til sine konkurrenter. Rammeverket analyserer inntrengere som er de nye aktørene som vil operere i markedet, kunder og deres forhandlingssituasjon, substitutter, leverandører og deres forhandlingssituasjon, og rivaliseringen mellom konkurrentene.

Johnson et al. (2009) fastslår også at Porters hovedbudskap er at når disse fem krefter er høye er ikke industrien så attraktiv å konkurrere i, det vil være for mye konkurranse og press for å få nok profitt. Modellen nedenfor illustrerer rammeverket og de fem faktorene.



### *Inntrengere*

Ved å analysere muligheten for inntrengere får man oversikt over hvor vanskelig eller lett det er å etablere seg på konkurransearenaen. Dersom dette er en dyr og komplisert prosess er det vanskeligere å etablere seg (Løwendahl et al., 2004). Roos et al. (2009) diskuterer at nye organisasjoner som etablerer seg i en industri har et ønske om å vinne markedsandeler, og bruker ressurser på dette, noe som kan føre til prispress eller økte kostnader da konkurransesituasjonen blir mer intensiv. Dette fører til redusert lønnsomhet for de resterende aktørene i industrien. Trusselen for inntrengere vil være avhengig av hvilke barrierer som finnes for etablering i denne industrien. Johnson et al. (2009) definerer barrierer som faktorer som må overkommes av nye inntrengere hvis de skal konkurrere suksessfullt. Høye barrierer for å entre er bra for eksisterende konkurrenter, fordi det beskytter dem fra at nye konkurrenter kommer inn. Videre diskuterer Roos et al. (2003) at det finnes ulike kilder til hvorfor det dannes barrierer for etablering. Dette kan være stordriftsfordeler, produktdifferensiering, kapitalbehov, byttekostnader, adgang til distribusjonskanaler, kostnadsulemper som er uavhengige av størrelsesfaktoren og myndighetenes politikk.

### *Kunder*

I følge Løwendahl et al. (2004) får man ved å analysere kunder et bilde av hvor sterk forhandlingsmakt de har. Kunder er betydningsfulle for overlevelsen til en hver organisasjon og noen ganger kan kunder ha så stor makt at organisasjoner blir presset til å ta minimum profitt (Johnson et al., 2009). Roos et al. (2003) diskuterer at kundene ofte ønsker å presse prisene ned og samtidig oppnå høyere kvalitet, bedre og mer service. Dette kan redusere lønnsomheten. Forhandlingsmakten til kundene spiller derfor en sentral rolle. Indikatoren for høy kundemakt er når kunden har mange organisasjoner å velge mellom på konkurransearenaen, eller når kundegruppen er konsentrert eller

kjøper store volum. Det kan også være høy kundemakt dersom produktet utgjør en betydelig andel av kundens totale kostnader eller innkjøp, eller at produktene er standardiserte eller udifferensierte. Dersom produktet har liten betydning for kvaliteten for kundenes varer eller tjenester videre, eller kunden har tilgang på full informasjon kan dette også føre til høy kundemakt.

#### *Substitutter*

Roos et al. (2003) hevder at ved å analysere en organisasjons substitutter vil man se etter andre produkter eller tjenester som kan dekke de samme funksjonene som det aktuelle produktet eller tjenesten har. Dette er ikke alltid enkelt å identifisere og kan ofte føre til at en får kontakt med en industri som ligger langt fra organisasjonens egen industri. Substitutter kan sette begrensninger når det gjelder prisnivå, noe som kan føre til redusert lønnsomhet for hele industrien. En bør spesielt ha fokus på substitutter dersom de har en gunstig utvikling når det gjelder pris og ytelse, eller blir produsert i en industri der lønnsomheten er bedre. Det er viktig å analysere mulige substitutter for så og utarbeide en strategi som tar hensyn til dette. Et alternativ er å utvikle en strategi som sperrer for substitutter, eller man kan akseptere substituttene og ta hensyn til dem som man gjør med andre konkurrenter.

#### *Leverandører*

Ved å analysere leverandørene kan man danne seg et bilde av hvor sterk forhandlingsmakten er (Løwendahl et al., 2004). I følge Roos et al. (2003) kan leverandørene presse overskuddet i en industri ned ved å true med å sette opp prisene eller redusere kvaliteten på de varene og tjenestene som leveres. Johnson et al. (2009) fastslår at faktorer som øker leverandørens makt er de motsatte av kjøpermakt. Roos et al. (2003) er enige i dette og diskuterer videre at leverandørens makt er høy dersom leverandørgruppen er dominert av få organisasjoner og er mer konsentrert enn industrien den selger til eller at leverandørene slipper å konkurrere med substitutter til industrien. Andre faktorer som kan påvirke om leverandørens makt er høy er om leverandørens produkt er en viktig produksjonsfaktor i kundens organisasjon, eller leverandørgruppens produkter er differensierte eller bygget opp av byttekostnader.

#### *Rivalisering mellom konkurrenter*

Disse fire konkurransekraftene påvirker rivalisering mellom konkurrenter direkte. Rivalisering mellom konkurrenter foregår mellom organisasjoner med liknede produkter og tjenester som vil nå samme kundegruppe (Johnson et al., 2009). Løwendahl et al. (2004) hevder at ved å analysere rivaliseringen mellom konkurrentene ser man hvor høy og stabil konkurranseintensiteten er. Konkurranseintensiteten er høy og lite stabil dersom det er mange like store konkurrenter, lav markedsvekst, høye faste kostnader, lav produktifferensiering, lave byttekostnader og høye avviklingsbarrierer. Dersom konkurranseintensiteten er høy og mindre stabil er det vanskeligere for organisasjonen å finne en posisjon som kan opprettholdes over tid og som gir gode marginer.



### 2.2.3 Analyse av kunder og markedssegment

Å analysere kunder og markedssegment er viktig for å kunne danne seg en forståelse for hvem som er organisasjonens kunder. Gjennom analyseverktøyene som presenteres under vil det være lettere å forstå deres behov, og hva som skaper verdi for disse kundene (Johnson et al., 2009).

Analyse av kunder og markedssegment			
Analyseverktøy	Beskrivelse / Funksjon	Fordeler	Ulemper
Strategiske grupper	<p>Strategiske grupper er organisasjoner innen en industri med liknende strategiske karakteristikk, som følger lignende strategier eller konkurrerer på lignende bakgrunn (Johnson et al., 2009).</p> <p>Karakteristikkene er forskjellige fra de i andre strategiske grupper innen den samme industrien (Johnson et al., 2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For å forstå konkurrentene /konkurransen (Johnson et al., 2009).</li> <li>- Analysere strategiske muligheter (Johnson et al., 2009).</li> <li>- Analysere mobilitetsbarrierer (Johnson et al., 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For mye fokus på konkurrenter i den strategiske gruppen, ser ikke andre trusler.</li> </ul>
Identifisere den strategiske kunden	<p>Den strategiske kunden er personen eller personene som strategien vanligvis er tilegnet fordi disse har størst påvirkning på hvilke produkter eller tjenester som blir kjøpt (Johnson et al., 2009).</p> <p>Det er ønskene til den strategiske kunden som er utgangspunktet for en strategi (Johnson et al., 2009).</p> <p>Kravene eller ønskene til de andre kundene er heller ikke uviktige, og de må møtes, men kravene til den strategiske kunden er overordnet (Johnson et al., 2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiserer den strategiske kunden (Johnson et al., 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dersom det ikke er klarhet i hvem den strategiske kunden er, kan ledelsen ende opp med å analysere og velge feil målgruppe (Johnson et al., 2009).</li> <li>- For mye fokus på den strategiske kunden, glemmer de andre kundene (Johnson et al., 2009).</li> </ul>
Forståelse av kundefordi	<p>Forståelse av kundefordi er viktig. Organisasjonen bør vite hvem som skal bruke produktene eller tjenestene de tilbyr. Det er</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dette er en nyttig måte å forstå kundene og</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dersom de ikke finner</li> </ul>

	kunden som kjøper produktene og danner grunnlaget for organisasjonens eksistens og avkastning (Roos et al., 2003).  For å få forståelse av kunde verdi må organisasjonen vite hva som kjennetegner ulike kundegrupper (Roos et al., 2003).	deres ønsker (Johnson et al., 2009).	kunde verdi for den bestemte målgruppen.
Markedssegment	Konseptet markedssegment fokuserer på ulikheter i kundebehov (Johnson et al., 2009).  Et markedssegment er en gruppe kunder som har liknende behov som er ulike fra kundebehov i andre deler av markedet (Johnson et al., 2009).	- Viktig når en skal fastsette markedsstrategi (Roos et al., 2003).  - Minne ledere på:  At kundens behov varierer.  Å vurdere relativ markedsandel.  Hvordan markedssegmenter kan identifiseres og betjenes (Johnson et al., 2009).	- Kan konsentrere seg om feil markedssegment.

Det vil være nyttig å kartlegge alle de ulike punktene som er belyst i matrisen, slik at man danner et bilde av hvilken strategisk gruppe organisasjonen befinner seg i, hvem som er den strategiske kunden, forståelse for kunde verdi, og hvilket markedssegment de befinner seg i. Under diskuteres de ulike punktene.

### *Strategiske grupper*

Johnson et al. (2009) definerer strategiske grupper som organisasjoner innen en industri med liknende strategiske karakteristikk, som følger lignende strategier eller konkurrerer på lignende bakgrunn. Løwendahl et al. (2004) har samme definisjon, men legger også til at organisasjonene opptrer relativt likt innenfor en industri, og oppfatter derfor seg selv som likeverdige konkurrenter. Karakteristikkene er forskjellige fra de andre strategiske gruppene i den samme industrien. På grunnlag av produktbredde, kundefokus, størrelse, lokalisering og eierskap etc., kan strategiske grupper identifiseres. De kan også være nyttige å merke seg fordi bevisstheten om gruppene kan tydeliggjøre for organisasjonen hvem som er de hardeste konkurrentene.

Johnson et al. (2009) hevder at det er mange ulike karakteristikk som skiller ulike strategiske grupper, men disse kan bli gruppert inn under to hovedkategorier. Først har man ”scopet” av en

organisasjons aktiviteter som kan være produkter, geografisk dekning og distribusjonskanaler. Videre har man ressurser som kan være merkevarer, reklame, og vertikal integrasjon.

I følge Johnson et al. (2009) kan det å kartlegge strategiske grupper være nyttig på minst tre måter. For det første for å forstå konkurrentene. Ledere kan fokusere på deres konkurrenter innen den spesifikke strategiske gruppen, i stedet for hele industrien. De bør også etablere konkurransefordeler som skiller dem fra andre grupper, og som kan være grunnlaget for om dem lykkes eller ikke. For det andre kan det være nyttig for å analysere strategiske muligheter. Kart over strategiske grupper kan identifisere hvor det er mest attraktivt innen en industri. Til slutt er det nyttig for å analysere mobilitetsbarrierer. Løwendahl et al. (2004) diskuterer at en organisasjon kan møte mobilitetsbarrierer dersom den ønsker å gå fra en strategisk gruppe til en annen. Mobilitetsbarrierer kan sammenlignes med inngangsbarrierer en inntrenger i et marked må over. For en organisasjon med lav konkurranseintensitet vil det være nyttig å se på mulige trusler for å stille sterkere i forhold til sine konkurrenter.

### *Identifisere den strategiske kunden*

Johnson et al. (2009) definerer den strategiske kunden som personen eller personene som strategien vanligvis er tilegnet, fordi disse har størst påvirkning på hvilke produkter eller tjenester som blir kjøpt. Dersom det ikke er klarhet i hvem den strategiske kunden er, kan ledelsen ende opp med å analysere og velge feil målgruppe. Det er ønskene til den strategiske kunden som er utgangspunktet for en strategi. Kravene eller ønskene til de andre kundene er heller ikke uviktige, og de må møtes, men kravene til den strategiske kunden er overordnet.

### *Forståelse av kunde verdi*

Forståelse av kunde verdi er viktig i følge Roos et al. (2003). Organisasjonen bør vite hvem som skal bruke produktene eller tjenestene de tilbyr. Det er kundene som kjøper produktene og danner grunnlaget for organisasjonens eksistens og avkastning. For å få forståelse av kunde verdi må organisasjonen vite hva som kjennetegner ulike kundegrupper.

Fra organisasjonenes synspunkt er det viktig å forstå hvilke funksjoner som betyr noe for kundegruppen da disse er kritiske suksessfaktorer. Kritiske suksessfaktorer er produkter eller tjenester som gir kunden spesiell verdi, og det er her organisasjonen må konkurrere. For å forstå kunde verdi må man få oversikt over hva organisasjonen tilbyr, og at det stemmer overens med det som kunden ønsker (Johnson et al., 2009).

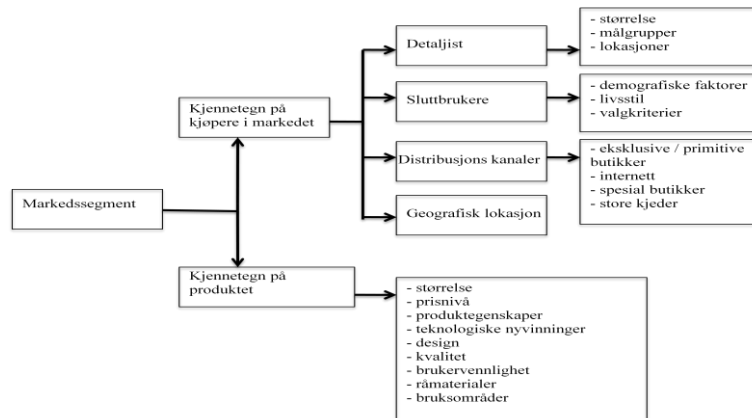
### *Markedssegment*

Roos et al. (2003) hevder at et marked består av kunder med ulike behov fordi kunder i et marked aldri er homogene. Kundene har forskjellige krav til produktene og markedsføringen. Alle er

heller ikke villige til å betale samme pris og kjøper ikke like mye av en vare. Det er derfor lurt å konsentrere seg om et eller flere av segmentene ved å segmentere markedet.

Roos et al. (2003) diskuterer videre at et markedssegment er en kundegruppe innenfor et marked som har spesielle behov. Disse er viktige når en skal fastsette en markedsstrategi. I de fleste markeder er det behov for segmenterte tilbud fordi et enkelt produkt ikke kan tilfredsstille alle typer kunder. For å segmentere markedet må en først og fremst bestemme seg for hvilke kriterier en vil dele opp markedet etter. Videre må en utarbeide en beskrivelse av de forskjellige markedene for å danne et grunnlag for vurdering av markedssegmentene. Til slutt må en foreta en endelig utvelgelse av hvilke markedssegmenter det lønner seg å satse på.

Grant (2010) foreslår at man kan identifisere markedssegmenter ved å se på kjennetegnene til kjøpere og produktet i markedet. I modellen nedenfor ser man faktorer som må analyseres før man kan identifisere og velge markedssegment.



Hvordan markedssegmentene kan identifiseres og følges opp er påvirket av en rekke trender i de eksterne omgivelsene. Markedssegmentering er spesielt viktig i et marked med høy konkurranseintensitet, der ulike konkurrenter ønsker de samme kundene. Ved å identifisere ulike markedssegmenter kan man unngå å konkurrere i et uattraktivt marked (Grant, 2010).

## 2.2.4 Analyse av interessenter

Det vil være nyttig å gjennomføre en interessentanalyse for å identifisere viktigheten og påvirkningskreftene til de ulike interessentgruppene (Johnson et al., 2009).

Analyse av interessenter			
Analyseverktøy	Beskrivelse / Funksjon	Fordeler	Ulemper
Interessentanalyse	Ved å analysere en organisasjons interessenter vil man kunne se nærmere på forholdet mellom grupper og individer organisasjonen påvirker og som de er avhengige av for å få gjennomført sin strategi (Løwendahl et al., 2004).	- Klargjør viktigheten og styrken til de ulike interessent-gruppene (Løwendahl et al., 2004).	- Kan bli for opphengt i hva interessentene mener og hvordan de vil påvirke strategien.

Interessentanalysen vil videre utdypes og diskuteres nærmere.

### *Interessentanalyse*

I følge Løwendahl et al. (2009) kan en interessent defineres som en gruppe eller et enkeltindivid som enten blir påvirket av, eller påvirker organisasjonen. Ved å analysere en organisasjons interessenter vil man kunne se nærmere på forholdet mellom grupper og individer organisasjonen påvirker, og som de er avhengige av for å få gjennomført sin strategi.

En interesseanalyse omfatter faktorer på både makronivå og mikronivå, samtidig som den ser på både interne og eksterne aktører (Løwendahl et al., 2004). Johnson et al. (2009) foreslår at eksterne interessenter kan deles inn i tre kategorier. Den første kategorien er interessenter med økonomisk interesse. Dette kan være leverandører, konkurrenter, distributører og aksjeeiere. Den andre kategorien er interessenter med sosial eller politisk interesse, som myndighetene. Den siste kategorien er interessenter med teknologisk interesse som kunder eller eiere av liknende og konkurrerende teknologier. Organisasjonen kan også påvirkes av interessenter internt i en organisasjon. Dette kan være fagforeninger, ansatte, ledelse, avdelinger, geografiske områder eller ulike nivåer i hierarkiet. Et individ kan ofte tilhøre mer en interessentgruppe.

Videre diskuterer Løwendahl et al. (2004) at en interessentanalyse er viktig fordi den kartlegger hvem organisasjonens mest sentrale interessenter er, hvem som er de viktigste individer og grupper som påvirker, samt blir påvirket av organisasjonens strategier. Det er også viktig fordi man kan analysere hvilke strategiske valg som er mulige med tanke på ressursene og holdningene til interessentene. Dersom en organisasjon finner ut at det å ekspandere til utlandet vil gi store muligheter, vil det være flere tiltak som må settes i gang. Selv om organisasjonen tror at det vil lønne seg på sikt, må dette finansieres og det krever store endringer i ledelsen. Hvorvidt dette er gjennomførbart vil derfor i bunn og grunn avhenge av interessentene.

Selv om en strategi kan være mulig å gjennomføre, er det ikke sikkert at den er akseptert av alle (Løwendahl et al., 2004). I og med at forventningene til interessentene vil variere er det normalt at det oppstår konflikter rundt organisasjonens strategi. I de fleste situasjoner må man inngå et kompromiss (Johnson et al., 2009). Det er mye enklere å få gjennomslag og støtte for en strategi når de som skal gjennomføre den er enige i den. Det er derfor nyttig at organisasjonen finner ut hva interessentene kan akseptere av mulige strategiske løsninger (Løwendahl et al., 2004).

### 2.2.5 Identifisere strategiske kapabiliteter

Det er viktig å identifisere strategiske kapabiliteter for å få en forståelse for hvilke områder organisasjonen har konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter.

Strategiske kapabiliteter			
Analyseverktøy	Beskrivelse / Funksjon	Fordeler	Ulemper
Verdikjeden	<p>Hvis en organisasjon skal oppnå konkurransefortrinn ved å levere verdi til kundene, er ledernes behov å forstå hvilke aktiviteter som er spesielt viktige for å skape verdi og hvilke som ikke er det.</p> <p>Verdikjeden beskriver kategoriene av verdiskapende aktiviteter i og rundt en organisasjon, som sammen skaper et produkt eller tjeneste (Johnson et al., 2009).</p>	<p>- Forstår hvilke aktiviteter som er spesielt viktige for å skape verdi og hvilke som ikke er det (Johnson et al., 2009).</p> <p>- Finne ut hvor organisasjonen er plassert i verdikjeden.</p>	<p>- Kan ende med å fokusere på feil aktiviteter.</p>

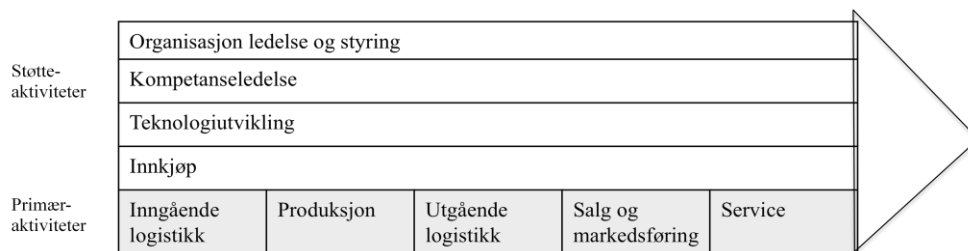
Man har valgt å bruke verdikjeden for å få en forståelse av hvilke aktiviteter som skaper verdi for organisasjonen, og sett i en stor sammenheng hvor i verdikjeden organisasjonen befinner seg.

#### *Verdikjeden*

Johnson et al. (2009) diskuterer at dersom en organisasjon skal oppnå konkurransefortrinn ved å levere verdi til kundene, er ledernes oppgave å forstå hvilke aktiviteter som er spesielt viktige for å skape verdi og hvilke som ikke er det. Verdikjeden kan være nyttig for å forstå dette. Verdikjeden beskriver kategoriene av aktiviteter som skaper verdi i, og rundt en organisasjon som sammen skaper et produkt eller en tjeneste. Det skilles mellom primæraktiviteter og støtteaktiviteter, se modellen nedenfor. De primære aktivitetene er, sett med kundens øyne, grunnleggende for verdiskapningen. De inkluderer inngående logistikk, produksjon, utgående logistikk, salg og markedsføring, og service. Støtteaktivitetene skal gi støtte til primæraktivitetene slik at disse fungerer best mulig. De inkluderer organisasjonsledelse og styring, kompetanseledelse, teknologiutvikling og innkjøp. Hver av disse

aktivitetene kan bidra til foretakets relative kostnadsposisjon, samt skape et grunnlag for differensiering.

Roos et al. (2003) mener at det er nødvendig å identifisere organisasjonens verdikjede på hver enkelt område for å kunne identifiser konkurransefortrinn. De diskuterer at i dagens konkurransesamfunn er det sjeldent en organisasjon selv går fra produktdesign til sluttdistribusjon gjennom hele verdikjeden. Den enkelte organisasjon spesialisere seg som oftest innenfor en del av verdisystemet, og er dermed en del av en større verdikjede hvor andre organisasjoner også deltar. For å kunne forstå verdiskapningen er det derfor ikke nok og bare se på den interne organisasjon. En stor del av verdiskapningen vil ofte skje i produksjonen og i distribusjonen. Hele denne prosessen må analyseres og forstås dersom en skal være i stand til å identifisere hvor i kjeden verdiskapningen skjer. Verdikjeden er ikke en samling av individuelle aktiviteter, men en samling av aktiviteter som er knyttet til hverandre.



## 2.3 Analyse av interne faktorer

Analyse av organisasjonens interne omgivelser kan deles inn i flere kategorier. I og med at man har valgt en liten casebedrift, og denne oppgaven dermed fokuserer på eksterne omgivelser har man kun valgt å utdype analyse av nøkkelpåvirkninger.

### 2.3.1 Analyse av nøkkelpåvirkninger

Ved å analysere en organisasjons nøkkelpåvirkninger får man en oversikt over hvilke ressurser som er verdifulle, og på hvilke områder organisasjonen er bedre enn sine konkurrenter (Johnson et al., 2009). Det kan benyttes ulike verktøy for å analysere interne omgivelser. Her er to ulike verktøy presentert.

Analyse av nøkkelpåvirkninger			
Analyseverktøy	Beskrivelse / Funksjon	Fordeler	Ulemper
Strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn	<p>Strategiske kapabiliteter er ressurser og kompetanse som en organisasjon trenger for å overleve og vokse (Johnson et al., 2009).</p> <p>Strategiske kapabilitetene knyttet til konkurransefortrinn er terskel ressurser, terskel kompetanse, unike ressurser og kjernekompetanse (Johnson et al., 2009).</p>	- Gir mulighet til å fokusere på det de er bedre til enn konkurrentene.	- Kan ha feil fokus og satsningsområde.
VRIO	<p>Rammeverk for å analysere verdien av strategiske ressurser (Løwendahl et al., 2004).</p> <p>-V - Verdien på strategiske kapabiliteter: om en organisasjon ønsker konkurransefortrinn er det viktig at kapabilitetene har verdi for kunden.</p> <p>- R – sjeldenheten av strategiske kapabiliteter:</p> <p>- I – Vanskelig å kopiere</p> <p>- O – Organisasjonen må være organisert slik at den er i stand til å hente ut de gevinstene det er mulig å oppnå på basis av disse ressursene (Løwendahl et al., 2004).</p>	- Får en oversikt over hvilke ressurser som er verdifulle.	- Kan ende med å fokusere og satse på feil ressurser.

Videre vil fokuset være på strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn for å analysere nøkkelpåvirkninger, da denne modellen gir en mulighet til både å kartlegge terskel ressurser, terskel kompetanse, unike ressurser og kjernekompetanse.

### *Strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn*

Johnson et al. (2009) definerer strategiske kapabiliteter som ressurser og kompetanse som en organisasjon trenger for å overleve og vokse. De diskuterer at det er tre nøkkelpåvirkninger når man



snakker om kapabiliteter. Det første er at organisasjoner ikke er identiske, de har ulike kapabiliteter. Det andre er at det kan være vanskelig for en organisasjon å opprettholde og kopiere hverandres kapabiliteter. Det tredje er at hvis en organisasjon skal oppnå konkurransefortrinn, vil den gjøre det på bakgrunn av kapabiliteter som konkurrentene ikke har eller har vanskelig for å få. Disse konseptene kommer under et ressursbasert syn på strategi hvor konkurransefortrinn og overlegen prestasjon av en organisasjon, er forklart av særpreget til kapabilitetene. Modellen under viser at ressurser og kompetanse kan være en terskel kapabilitet for en organisasjon, eller det kan være kapabiliteter for konkurransefortrinn. Modellen utdypes og diskuteres videre nedenfor.

	<b>Ressurser</b>	<b>Kompetanse</b>
<b>Terskel kapabiliteter</b>	Terskel ressurser - Materielle - Immaterielle	Terskel kompetanse
<b>Kapabiliteter for konkurranse fortrinn</b>	Unike ressurser - Materielle - Immaterielle	Kjerne kompetanse

### *Ressurser og kompetanse*

I følge Johnson et al. (2009) kan materielle ressurser være fysiske ressurser, finansielle ressurser og menneskelige ressurser. Fysiske ressurser kan være maskiner og bygninger. Man har også finansielle ressurser som kan være kapital, kontanter, debitorer og kreditorer osv. Videre har man menneskelige ressurser som evner og kunnskap av ansatte og andre mennesker i organisasjonens nettverk. Forfatterne diskuterer videre at immaterielle ressurser ikke er fysiske eiendeler som informasjon, rykte og kunnskap. Immaterielle ressurser kan også være intellektuell kapital. I en kunnskapsbasert økonomi er intellektuell kapital en stor del av eiendelene til mange organisasjoner.

Johnson et al. (2009) hevder at slike ressurser er viktige, men hva en organisasjon gjør, hvordan de sysselsetter og distribuerer er minst like viktig som hvilke ressurser de har. Effektiviteten av fysiske eller finansielle ressurser, eller menneskene i en organisasjon, er avhengig ikke bare av deres eksistens, men også av hvordan de ledes, samarbeidet mellom mennesker, deres adopsjonsevne, deres nyskapende kapasitet, deres forhold til kunder og leverandører, og deres erfaring og læring om hva som fungerer bra og ikke.

### *Terskel kapabiliteter*

Johnson et al. (2009) definerer terskel kapabiliteter som de kapabilitetene en organisasjon må ha for å møte nødvendige krav for å konkurrere i et gitt marked. Dette kan være terskel ressurser som er påkrevd for å møte minimum kundekrav, eller terskel kompetanse påkrevd for å distribuere ressurser for å møte kundens krav og støtte bestemte strategier.

### *Unike ressurser og kjernekompetanse*

Johnson et al. (2009) diskuterer videre at mens terskel kapabiliteter er viktige, skaper de ikke alene konkurransefortrinn eller grunnlaget for overlegen prestasjon. Disse er avhengige av at en organisasjon har karakteristiske eller unike kapabiliteter som konkurrentene synes er vanskelige å kopiere. Dette kan være fordi organisasjonen har unike ressurser som gir dem konkurransefortrinn og som andre ikke kan kopiere eller innhente, for eksempel et etablert merke. Kjernekompetanse er evnene og ferdighetene til å vite hvilke ressurser som distribueres gjennom organisasjonens aktiviteter og prosesser for å oppnå konkurransefortrinn på måter som ikke kan kopieres. For eksempel kan en leverandør, som har konkurransefortrinn i et forhandlermarked, ha dette på bakgrunn av unike ressurser slik som merkevare, eller kjernekompetanse ved å finne unike måter å tilby tjenester, eller bygge forhold til forhandlere på.

## 2.4 SWOT

I følge Løwendahl et al. (2004) kan en SWOT analyse brukes til å oppsummere en ekstern og intern analyse.

SWOT Analyse			
Analyseverktøy	Beskrivelse / Funksjon	Fordeler	Ulemper
SWOT	Identifiser virksomhetens styrker, svakheter, forretningsmuligheter og trusler i omgivelsene. En slik analyse setter navn på de kritiske suksessfaktorene og driver virksomheten framover (Johnson et al., 2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar hensyn både til interne faktorer i organisasjonen og eksterne faktorer som for eksempel trusler fra konkurrenter.</li> <li>- Lettere å fokusere på fremtidige valg (Johnson et al., 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT kan bli en lang liste av styrker, svakheter, muligheter og trusler, men hovedfokuset er bør være på hva som er viktig og mindre viktig (Johnson et al., 2009).</li> <li>- Fare for overgeneralisering (Johnson et al., 2009).</li> </ul>

Videre vil man gi en nærmere beskrivelse av SWOT analysen.

### SWOT Analyse

SWOT står for styrker (strengths), svakheter (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (treaths). Ofte finner man ved hjelp av en intern analyse organisasjonens styrker og svakheter, og ved hjelp av en ekstern analyse identifiserer man trusler og muligheter. Sammenligner man disse kan man vurdere strategiske valg organisasjoner kan ta for å forsterke sin konkurranseposisjon (Roos et al., 2003).

Roos et al. (2003) mener det er viktig at man ikke bare fokuserer på historiske forhold når man gjennomfører en SWOT analyse. Dette fordi en organisasjon ofte kan oppleve store endringer i omgivelsene som gjør at historiske analyser er ubrukelig. De diskuterer at SWOT-analysen er et verktøy som brukes for å klarlegge organisasjonens muligheter og trusler slik at de kan overleve endringer i markedet. En slik prosess krever at man innhenter grundig kunnskap om organisasjonens resurser og omgivelser, før man utfører analysen.

Roos et al. (2003) hevder også at når en utfører en SWOT analyse er det viktig å huske at faktorer både kan være en styrke og svakhet for organisasjonen. Et eksempel kan være dersom en organisasjon har godt kvalifiserte ansatte med unik kompetanse om organisasjonens produkter. Dette vil da være en styrke for organisasjonen, men spesialiserte ansatte kan også være en svakhet for organisasjonen. Grunnen til dette er dersom organisasjonen innfører nye produkter i sin portefølje, vil dette kreve ny kompetanse hos ansatte, en kompetanse som organisasjonen i dag ikke har. Et annet eksempel kan være å ha stor markedsandel i et lite og synkende marked. Dette er en trussel, likevel kan det også være en mulighet fordi en slik markedsituasjon ofte kan hindre inntrengere i markedet.

## 3.0 Metode

### 3.1 Innledning

Jacobsen (2000) definerer metode som en fremgangsmåte for å samle inn data. I følge Jacobsen er metode et verktøy som blir brukt for å beskrive informasjon. Det er flere måter å samle inn data på, og de har alle til hensikt å fremskaffe kunnskap.

Bakgrunnen for denne oppgaven var ønsket om å gjennomføre en strategianalyse av eksterne omgivelser og interne faktorer for å finne en bedrifts strategiske posisjon i et bestemt marked. Dette ble videre utviklet til problemstillingen:

#### *”Strategianalyse av omgivelsene til casebedrift Sykkel AS”*

I denne oppgaven er innhenting av empirisk materiale viktig. Det er denne informasjonen i kombinasjon med den valgte teorien som danner grunnlaget for analysen og utarbeidelsen av ulike strategiske handlingsalternativ om hvordan bedriften kan tilpasse seg omgivelsene.

### 3.2 Valg av metode

Data kan samles inn ved hjelp av kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitative metoder blir brukt for å omforme informasjon til målbare størrelser (Dalland, 1997). Disse metodene gir oss en mulighet for å finne blant annet gjennomsnitt, median, og prosent for et større datasett. I følge Jacobsen (2000) brukes kvalitative metoder for å forstå hvordan mennesker tolker og forstår en bestemt situasjon. De kvalitative metodene beskriver et tema, og er mest brukt når en ønsker å gå i dybden på et konsept eller fenomen. Yin (2003) støtter denne påstanden, og foreslår casestudier som en undersøkelsesstrategi for å øke vår kunnskap. I tillegg til å bygge teori, kan også casestudier brukes for å teste eksisterende teori i virkelige sammenhenger (Lapan & Quartaroli, 2009).

For å unngå ensidig informasjon bør oppgaven baseres på flere informasjonskilder. Casestudier har en unik styrke fordi de kan være basert på en miks av kvalitative og kvantitative metoder, og man kan benytte både primær og sekundær kilder (Yin, 2003). Yin oppgir seks ulike kilder for innhenting av data: historisk arkiv, intervju, fysiske artikler, dokumentasjon, direkte observasjon og deltakende observasjon.

Jacobsen (2000) presenterer individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse som de fire vanligste formene for innsamling av kvalitative data. Et intervju blir av Kvale (1997) beskrevet som en konversasjon som har en viss struktur, og har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes verden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene. Jacobsen (2000) påpeker at det individuelle intervjuet egner seg best når relativt få enheter skal undersøkes, når man er interessert i hva ledere og ansatte sier, og når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et tema. Yin (2003) argumenterer for at intervju er

en av de viktigste innsamlingskildene til en casestudie, fordi man da kan stille spørsmål som er knyttet direkte til caset. Yin avslører likevel at intervju også har svakheter dersom intervjuobjektene sier det den tror intervjueren vil høre, eller intervjuer hører det han selv vil.

Dokumentasjon spiller også en viktig rolle i datainnsamlingen til casestudier (Yin, 2003). Dokumentasjon kan være kunngjøringer, agendaer og referat. Felles for dem alle er at de inneholder nøyaktige navn, datoer, referanser og andre detaljer. Dokumentasjon er ofte en sekundær kilde. Yin gjør det klart at ikke all dokumentasjon kan betraktes som rene fakta, da den kan være påvirket av forfatterens synspunkter.

I følge Jacobsen (2000), er ikke kvalitativ og kvantitativ metode så forskjellig fra hverandre. De er begge metoder som blir brukt for å samle inn data, men de fungerer best i ulike kontekster. I denne oppgaven brukes en kvalitativ tilnærming, fordi dette er den beste måten å gå i dybden på et tema. Denne påstanden er støttet av Dalland (1997). I følge Yin (2003) er casestudier foretrukket ved eksisterende hendelser der relevant informasjon ikke kan manipuleres. I denne oppgaven benyttes eksisterende teori og analyseverktøy sammen med innsamlet informasjon for å gjennomføre en strategianalyse av sykkelmarkedet, og komme opp med ulike strategiske handlingsalternativ for den valgte casebedriften. Ved å velge kvalitativ metode i denne oppgaven ekskluderes kvantitative metoder som bruk av spørreskjema og større undersøkelser.

### 3.3 Design og fremgangsmåte

Målet med det valgte designet er å samle inn nok informasjon til å kunne bruke analyseverktøyene som ble valgt ut i teoridelen. Med utgangspunkt i problemstillingen fant man det hensiktsmessig å benytte seg av undersøkelsesstrategien som Yin (2003) definerer som et "enkelt casestudie". Dette er et rammeverk for innhenting av informasjon, der man undersøker et empirisk emne ved å følge forhåndsdefinerte prosedyrer. I denne oppgaven benyttes en valgt bedrift i sykkelmarkedet som caseeksempel, når man skal gjennomføre strategianalysen og besvare spørsmål som "hvordan" og "hvorfor".

Et casestudiedesign består av tre ulike faser (Yin, 2003). Den første fasen er "definering og design". I denne fasen ble tema, avgrensinger, problemstilling og formål definert. Det ble også utviklet planer for hvordan de neste fasene skulle gjennomføres. Deretter ble relevant teori og strategiske analyseverktøy funnet.

I neste fase som er "forberede og innhente", ble artikler funnet og den valgte teorien ble brukt til å utvikle intervjuguider og forberede intervjuene. Her ble det vurdert om intervjuene skulle være strukturerte, hvor samtalen ble styrt av spørsmål som var laget på forhånd, eller om man skulle velge et åpent intervju uten noen form for begrensninger eller styring fra intervjuerens side. Jacobsen (2000) argumenterer for at et åpent intervju til en viss grad kan være strukturert ved hjelp av en intervjuguide. En intervjuguide inneholder temaene som tas opp i intervjuene, samt hvilken rekkefølge de har (Kvale,

1997). Det ble gjennomført intervjuer med de ansatte i den valgte casebedriften, heretter kalt respondenter. Dette er personer med direkte kjennskap til et fenomen, som i dette tilfellet er casebedriften som opererer i sykkelmarkedet. De er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2000). Med respondentene ble det gjennomført et åpent intervju, med en viss struktur ved bruk av intervjuguide. Det ble også gjennomført korte intervju med kunder i det bestemte markedet, heretter kalt informanter. Informanter er personer som ikke selv representerer gruppen man undersøker, men som har god kunnskap om gruppen, eller fenomenet som i dette tilfellet er sykkelmarkedet (Jacobsen, 2000). I intervjuene med informantene ble det brukt en intervjuguide med strukturerte spørsmål for å få konkrete svar på spørsmålene.

Intervjuguiden som ble benyttet til respondentene bestod av seks ulike hovedtema (se vedlegg 7.1). Når man satt opp disse temaene ble det tatt utgangspunkt i analyseverktøyene som ble valgt ut i teoridelen. Under hvert hovedtema ble det kun satt opp enkle stikkord. Dette for å unngå å stille ledende spørsmål, men samtidig innhente nødvendig informasjon. Intervjuene av respondentene hadde en varighet fra 30 minutter til en time. Etter intervjuene ble informasjonen samlet i et intervjureferat (se vedlegg 7.2). For å sjekke at ting ble riktig gjengitt, og at informasjonen var utfyllende nok, har man kommunisert på e-mail i etterkant av intervjuene.

Intervjuguiden til informantene bestod av seks tema med korte spørsmål under (se vedlegg 7.3). Disse ble utviklet etter at intervjuene med casebedriften var gjennomført. Intervjuene ble gjennomført for å samle inn informasjon om kunder i det aktuelle markedet. Den ene gruppen som ble intervjuet var innenfor målgruppen til casebedriften, det vil si menn 30-55 år som er over gjennomsnittet interessert i sykkel. Det ble også intervjuet en yngre aldersgruppe som ikke var innenfor bedriftens målgruppe, men som er over gjennomsnittet interessert i sykkel. Dette ble gjort for å se om gruppene gav ulike svar på de samme spørsmålene, og få en indikasjon på hva fremtidens sykkelkunder ønsker. I denne fasen ble det også innhentet informasjon fra internett, aviser og dokumenter.

Yin (2003) kaller den siste fasen av et casestudie for ”analyse og konklusjon”. Det er her man skal benytte seg av den informasjonen som er samlet inn via intervju, dokumenter og artikler til å analysere markedet med de valgte teoretiske analyseverktøyene. Dette for å fastsette casebedriftens strategiske posisjon, og komme opp med strategiske handlingsalternativ om hvordan bedriften kan tilpasse seg omgivelsene.

### 3.4 Utvalg

Det som skiller et casestudiedesign fra andre designtyper er at casestudier ikke representerer et bestemt utvalg. Dermed kan man ikke generalisere resultatet til et utvalg (Yin, 2003). Vitenskapelige fakta blir sjelden basert på et enkelt case. Yin argumenterer for at casestudier er generaliserbare for

teoretiske påstander, men ikke for populasjoner eller universelt. En strategioppgave vil være vanskelig å generalisere, fordi den ofte fokuserer på et enkelt tilfelle.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Når en studie blir gjennomført må en alltid stille spørsmål angående studiens validitet og reliabilitet. Validitet og reliabilitet er kontroversielle begrep for å verifisere studien (Kvale, 2005). I følge Kvale er validitet i hvilken grad en studie måler det den er ment å måle. Yin (2003) bekrefter at det kan være vanskelig å studere målelementer når en samler inn data ved casestudie. For å teste validitet må man dekke to steg, man må velge noe konkret som skal studeres og man må velge analyseverktøy som passer til det som studeres. I denne oppgaven var det viktig at spørsmålene som ble stilt i intervjuene hadde sammenheng med teorien og analyseverktøyene som skulle brukes videre. Reliabiliteten er om studien kan repeteres med samme innsamlingsmetode, og oppnå liknende resultat (Yin, 2003). For å øke reliabiliteten i denne oppgaven ble det skrevet intervjureferat etter at intervjuene var utført (Se vedlegg 7.2 og 7.4).

Når meningen med intervjuene var å innhente informasjon som skulle brukes i et caseeksempel var det vanskelig å teste validiteten og reliabiliteten på forhånd. For å sikre kvaliteten på oppgaven foreslår Yin (2003) bruk av triangulering, som vil si at man henter informasjon fra flere ulike kilder, slik som gjort i denne oppgaven.

### 3.6 Etikk

En undersøkelse bør forsøke å tilfredsstillende tre grunnleggende krav; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2000). Det ble utviklet en konfidensialitets erklæring som informantene måtte signere for at resultatene og informasjonen de gav i intervjuene skulle kunne brukes i oppgaven. Med casebedriften ble det gjort en avtale om at oppgaven skulle holdes konfidensiell en periode, slik at informasjonen ikke ble utnyttet av konkurrentene.

### 3.7 Begrensninger

Å benytte et "enkelt case design", der bare en bedrift er inkludert kan gi et begrenset empirisk grunnlag. Derfor har man i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i omgivelsene til sykkelmarkedet når man skal gjennomføre analysen, da med casebedriften som eksempel. I utgangspunktet var det flere bedrifter i andre markeder som var villige til å utgi informasjon og samarbeide med oss. Dette ble diskutert, og man kom frem til at man hadde for god kunnskap om disse bedriftene, eller for nære relasjoner. Dette kunne ført til begrensninger knyttet til resultatet. Derfor valgte man å konsentrere oppgaven rundt denne ene bedriften. Det ble valgt ut en mindre og nyere bedrift, i og med at det er disse som gjerne ikke har tid eller ressurser til å finne sin strategiske posisjon før de tar strategiske valg (Reve og Stokke, 1996).

## 4.0 Analyse

### 4.1 Innledning

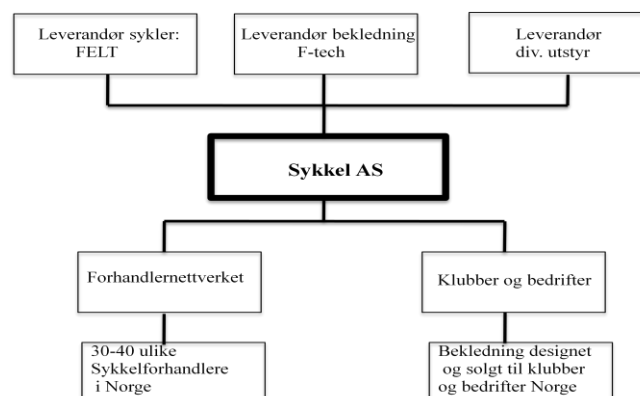
I denne delen skal man benytte analyseverktøyene som ble valgt ut i tidligere i oppgaven for å analysere omgivelsene. I analysen skal man fokusere på eksterne omgivelser, risiko og aktuelle scenario som kan oppstå i fremtiden.

Hovedfokuset i analysen er de eksterne omgivelsene til den valgte casebedriften, man velger dermed å ha et mindre fokus på interne faktorer. Det er på bakgrunn av omgivelsesanalysen at man identifiserer aktuelle risiko, for så å illustrere med mulige fremtidige scenarioer. Etter at man har benyttet de valgte verktøyene og gjennomført analysen, oppsummeres den valgte casebedriftens styrker og svakheter, og sykkelmarkedets muligheter og trusler i SWOT. Dette for å gjøre det lettere og fastsette strategisk posisjon for casebedriften, for deretter å kunne utarbeide ulike strategiske handlingsalternativ for hvordan bedriften kan tilpasse seg i de analyserte omgivelsene.

### 4.2 Case – Sykkel AS

Den siste tiden har sykkelinteressen i Rogaland økt, og markedet for sykkelsalg er bra (Klippen, 2010). Den valgte casebedriften, Sykkel AS, er fra dette fylket, og har valgt å satse i sykkelmarkedet. Bedriften ble etablert 18.11.2009 (<http://www.brreg.no/>). Presentasjonen av bedriften er hovedsakelig basert på informasjon hentet fra intervjuene med Sykkel AS 4. mars 2011.

Sykkel AS driver med import av sykler, utstyr og bekledning. Når det gjelder bekledning designer de drakter etter kundenes ønske. Bekledningen er av merket F-tech, og bestilles fra leverandøren i Italia. Denne bekledning bestilles inn på forespørsel fra kunde. Syklene de selger er av det amerikanske merket Felt. Disse blir importert, og lagret på et lokalt lager til kundene bestiller dem. Videre salget av de importerte varene skjer til en kundegruppe som er todelt. Sykkel AS selger bekledningen til klubber og bedrifter, og syklene ut til forhandlere som igjen selger dem videre til sluttbruker. Modellen nedenfor er en kartlegging av bedriften.

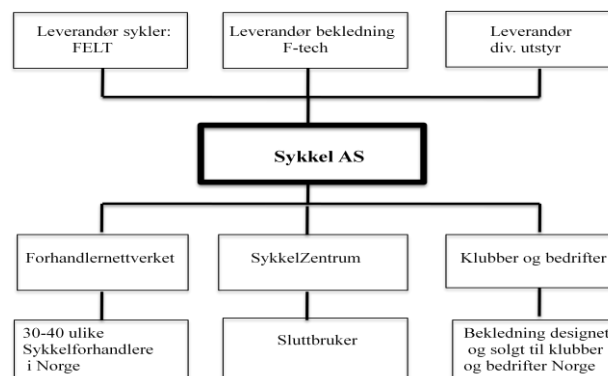




Da Sykkel AS ble startet var planen til de ansatte å begynne rolig og bygge opp en produktportefølje. Forretningsideen var i utgangspunktet å selge klær til klubber og bedrifter, og etter hvert utvikle Sykkel AS slik at de også kunne tilby utstyr og sykler. Ting utviklet seg raskere enn forventet, og det ble en fulltidsjobb for to ansatte. Arbeidsoppgavene er fordelt slik at en ansatt har ansvar for salg av bekledning til klubber og bedrifter, mens resten av ansvaret ligger hos daglig leder. Det vil si de oppgavene denne stillingen innebærer, samt salg ut mot forhandlere. Slik som ting har utviklet seg, er målet til Sykkel AS å få størst mulig fortjeneste ved å bygge opp et stort forhandlernettsverk der de selv fungerer som et mellomledd mellom leverandører og forhandlere. Som nevnt har de inngått avtaler med leverandørene av merket Felt, der de selv importerer sykler som de selger videre til ulike sykkelforhandlere i Norge. De har på nåværende tidspunkt over 30 ulike kunder, som igjen selger videre til sluttbruker. Visjonen til Sykkel AS er å bli en vesentlig aktør i sykkelmarkedet.

Sykkel AS har ingen nedskrevet strategi, men de ønsker å benytte seg av nettverket de har bygget opp for å nå målet de har satt seg. De ansatte har mange års erfaring i bransjen. På denne måten har de opparbeidet seg mye kunnskap, nyttig kompetanse og erfaring, samtidig som de har bygget opp et nettverk. Gjennom denne kunnskapen og erfaringen vet de hvilke forhandlere og kunder de bør satse på, samt hvem de bør unngå.

Selv om Sykkel AS har startet opp sin virksomhet i Rogaland, er det ikke bare her de ønsker å satse. De ønsker gjennom sitt nettverk å nå ut til kunder og forhandlere i Norge. Sykkel AS opplevde det som en vanskelig oppgave å komme inn på sykkelmarkedet i Rogaland. Her er det tøff konkurranse, og ingen forhandlerne hadde ønske om å ta inn sykkelmerket Felt. For å komme seg inn på markedet valgte de derfor å kjøpe opp konkursboet til en lokal butikk, SykkelZentrum, som måtte gi tapt for finanskrisen. På denne måten når Sykkel AS nå ut til sluttbrukerne i Rogaland med merket Felt. Modellen på nedenfor er en kartlegging av bedriften, hvor også SykkelZentrum er skissert.



For å danne en oversikt, oppsummeres Sykkel AS sin visjon, mål, forretningsidé og nåværende strategi i matrisen nedenfor.

Visjon	Å bli en vesentlig aktør i sykkelmarkedet.
Mål	Bygge opp et forhandlernettsverk og selge bekledding og utstyr til klubber og bedrifter, og oppnå størst mulig fortjeneste.
Forretningsidé	Forretningsideen var i utgangspunktet å selge sykkelklær og etter hvert utstyr til klubber og bedrifter, og samtidig bygge opp et forhandlernettsverk.
Nåværende strategi	Ingen nedskrevet strategi. Importere varer og bruke eksisterende nettsverk for å nå og selge til de rette kundene.

Man kan stille spørsmål rundt enkelte av punktene som har blitt presentert i beskrivelsen av casebedriften. Samsvarer handlingene til Sykkel AS med deres mål og forretningsidé? Var det lurt å gå bort fra opprinnelig forretningsidé? Var det riktig av dem å kjøpe opp en butikk? Dette er noen av spørsmålene som videre vil utdypes i analysen.

## 4.3 Analyse av makroomgivelser

### 4.3.1 Pestel analyse

For å unngå lange og komplekse lister velger man her å fokusere på de forholdene i omgivelsene som har størst påvirkning på bedriften og markedet, og som vil ha effekt på om bedrifter lykkes eller ikke (Johnson et al., 2009).

#### *Politiske forhold*

##### *Handelspolitikk*

Norge har en svært åpen økonomi, og landets velstand og sysselsetting er avhengig av handel med andre land (<http://www.regjeringen.no/>). De fleste aktører i det norske sykkelmarkedet importerer i dag sykler fra utlandet. Største del av internasjonal import kommer fra Taiwan, mens den største europeiske sykkeleksportøren er Italia (Sykkel AS). Utenriksdepartementet har et overordnet ansvar for handelspolitikken og kontrollerer Norges handel med en rekke avtaler og reguleringer, blant annet EØS-avtalen og WTO-avtalen. Disse avtalene bestemmer hvilke betingelser varen eller tjenesten kan selges under, for eksempel hvilke tollsatser og avgifter som inkluderes i prisen forbrukeren må betale. EØS – avtalen gir fri import av industrivarer fra EØS-landene, det vil si at det er ingen toll ved import av sykler, kun vanlig moms (<http://www.regjeringen.no/>). En risiko for aktørene på sykkelmarkedet er dersom verdens handelsorganisasjon (WTO) øker tollene eller innfører restriksjoner på varer fra landene det importeres fra. Dette vil danne handelsbarrierer som kan ha store konsekvenser for bedriftene i form av høyere kostnader, som igjen vil føre til at de ikke klarer å holde konkurransedyktige priser, og drive lønnsomt.

##### *Sykkel AS og handelspolitikk*

Det er viktig at Sykkel AS utnytter mulighetene til å tjene penger ved å importere varer fra land hvor det ikke er restriksjoner, eller hvor de ikke må betale mye toll. De importerer i dag varer fra Italia, og fra amerikanske leverandører som sender varene fra Østen (Sykkel AS). Det er lavere tollsatser når en importerer fra disse landene. Sykkel AS styrer bevisst unna land med høyere tollsatser, som Kroatia.

Ved å importere fra land der tollsatsene er lave, og styre unna land med høyere tollsatser gjør at de klarer å holde konkurransedyktige priser. Sykkel AS har likevel liten, eller ingen påvirkningskraft på hvilke restriksjoner og bestemmelser myndighetene velger å innføre. Dersom de øker toll og avgifter, eller innfører restriksjoner på varer fra Italia og USA vil dette ha store konsekvenser for bedriften. Når det er sagt, kan det også nevnes at det europeiske handelsnettverket er positive til import og sykkelhandel, noe som vil gjøre det mindre sannsynlig at det i fremtiden dannes handelsbarrierer (Sykkel AS).

### *Disponering av finansielle midler*

Hvordan staten eller regjeringen velger å disponere penger, og hvilken velvillighet de har til å bygge ut sykkel og gangstier er politiske faktorer som kan påvirke aktørene i sykkelmarkedet. Representanter fra regjeringen har nylig sett på sykkelveinett i Nederland og Danmark for å finne mulige løsninger til norske veier (<http://www.regjeringen.no>). Dette kan påvirke aktører i sykkelmarkedet i stor grad fordi bedre sykkelveier mest sannsynlig vil gjøre at flere vil sykle, og på grunnlag av det er det flere som investerer i sykkel og sykkelutstyr.

### *Økonomiske forhold*

#### *Inntektsnivå*

Inntektsnivået i Norge er i dag høyt, som medfører at folk har mer å disponere. Dette gjenspeiles også i sykkelmarkedet fordi folk kjøper kvalitet og dyre sykler. De siste trendene viser at kundene kjøper flere sykler til ulikt bruk, som for eksempel en racersykkel til vei, en terrengsykkel og en bysykkel. Det høye inntektsnivået påvirker også Sykkel AS sin målgruppe, som foretrekker kvalitet, og som har anledning, og er villige til å betale for det.

#### *Nedgangskonjunktur*

Nedgangskonjunktur vil påvirke mange små bedrifter, dette kan føre til konkurser og at bedriftene etterlater seg en rekke ubetalte regninger (Løwendahl et al., 2004). I Sykkel AS sitt tilfelle kan det være forhandlerne som kjøper varene, som i en nedgangskonjunktur vil ha problemer med å betale regningene sine, og gå konkurs. Dette vil påvirke bedriften ved at de ikke får betalt, som igjen gjør at de ikke har råd til å importere og betale for varene som er bestilt. Dette vil sette dem i en vanskelig posisjon. Nedgangskonjunkturer kan også virke positivt for hele sykkelmarkedet, fordi folk da prioriterer sykkel fremfor bil. Årsaken til dette er at sykkel er rimeligere og har lavere vedlikeholdskostnader.

#### *Renteendringer*

Renteendringer kan påvirke en bedrifts finansielle situasjon. I dag er rentenivået lavt, og det er for de fleste ikke et problem å betjene lån. Lav rente over lenger tid har ført til en oppgang i norsk økonomi, og det er utsikter til forholdsvis høy vekst i næringslivet de neste årene. I følge visesentralbanksjef Jan F. Qvigestad vil en større økning i økonomisk aktivitet, eller inflasjon føre til en markert oppgang i renten. Skulle veksten i verdensøkonomien avta vesentlig, uroen ute forsterkes, eller kronen fortsetter å styrke seg, kan økningen i renten bli skjøvet ut i tid. (<http://www.dinside.no>). Når renten er lav er det lettere for bedrifter å ta opp lån og investere. Dette kan være en risiko for aktørene i sykkelmarkedet, da det vil føre til at det er flere konkurrenter på markedet. I tillegg til at det vil det være flere nye aktører som prøver å starte opp, noe som igjen gjør det vanskeligere for den enkelte bedrift å få fortjeneste. Sykkel AS er en liten bedrift i et stort marked, og flere nye aktører kan gjøre det vanskelig for dem å overleve. Dersom renten stiger vil det bli tøffere konkurranse mellom de

eksisterende bedriftene på markedet, og det vil sannsynligvis ikke være mange nye aktører. Her vil det være de sterkeste aktørene som overlever på sikt.

### *Valutakurser*

En annen økonomisk faktor som kan påvirke bedrifter i sykkelmarkedet er valutakursene. Dette fordi at de fleste bedriftene importerer varene sine fra utlandet. Valuta påvirker bedrifter direkte hvis de kjøper og selger i en annen valuta enn sin "hjemmevaluta" (<http://morningstar.no/no/>). Valutakursene skal i utgangspunktet ikke være noen avgjørende faktor. De fleste store bedrifter tar hensyn til dette og sikrer seg med terminkontrakter, der de låser et beløp i bestemt valuta med et bestemt betalingstidspunkt. For å kunne gjøre dette må man ha garanti for at pengene er der på betalingstidspunktet. De som tidligere drev SykkelZentrum, som er butikken Sykkel AS eier, gikk konkurs da de tapte over en million på valutaendringer gjennom finanskrisen (Klippen, 2010). Dette viser at valutakurser er en faktor man må ta hensyn til. I og med at Sykkel AS importerer varer fra Italia og USA kan svingninger i valutakursene få store konsekvenser. Sykkel AS har derfor valgt å benytte terminkontrakter. Da vet de akkurat hva de skal betale på betalingstidspunktet.

Bruk av terminkontrakter innebærer også en risiko, da man kan tape penger ved at valutaen svekkes (<http://morningstar.no/no/>). Likevel kan valutakurser være positivt dersom kronen er sterk slik den er i dag. Dette vil føre til at Sykkel AS vil få høyere gevinst på det de selger. Det er viktig at bedriften fortsetter slik de gjør i dag, og sikrer seg med terminkontrakter, og kalkulerer med høyere priser når de selger varene slik at de kan tåle svingninger i valutakursene.

### *Sosiokulturelle forhold*

#### *HMS Fokus*

I dag står HMS sterkt i fokus hos de fleste bedrifter. De siste årene har stadig flere bedriftsledere blitt mer bevisste på koblingen mellom fysisk aktivitet og HMS tiltak. Med arbeidsplassen som arena blir det en sosial ramme rundt aktiviteten.

Bedrifters syn påvirker hele sykkelmarkedet, fordi det har ført til økt sykkelinteresse. Bedriftene satser på sykkel, da dette er en idrett de fleste kan mestre uansett utgangspunkt. I flere bedrifter arrangeres det konkurranser for å motivere ansatte til å ta vare på sin egen helse. Ofte er det konkurranser i forbindelse med sykling. "Sykle til jobben aksjonen" er Norges største kampanje for fysisk aktivitet i arbeidslivet, og arrangeres av bedriftsidretten. Hver fjerde deltaker anså i 2010 "sykle til jobben aksjonen" som et HMS verktøy, og bruker kampanjen strategisk på arbeidsplassen (<http://www.hmsmagasinet.no>). I enkelte bedrifter, som Kallestein Revisjon, blir de ansatte også belønnet for å sykle til jobben. De får betalt tilsvarende satser som ved bilgodtgjørelse (<http://www.tv2.no/sporby>). Man kan også nevne Aker Solutions som bygger nye lokaler for over 2200 ansatte, med bare 500 parkeringsplasser og over 1200 sykkelstativ i håp om at flere vil sykle til jobb (<http://www.hinnavis.no>).

I følge Sykkel AS merkes det godt at bedrifter har fokus på HMS. Spesielt merkes det i forhold til høyere etterspørsel etter klær som brukes i forbindelse med konkurranser som Nordsjørittet, hvor bedrifter som SR-Bank har egne lagdrakter.

#### *Midlertidig trend?*

Man kan likevel stille spørsmål om det å sykle er en midlertidig trend, eller er det noe som vedvarer. Vil det dø ut, slik som joggebølgen som var ”inn” på 1980-90 tallet? Er sykling den nye joggebølgen? (<http://www.side2.no/>). Dersom det er en midlertidig trend, vil det utgjøre en risiko for aktører på sykkelmarkedet i fremtiden. Om det er sykling det satses på, eller annen sport, er det uansett liten sannsynlighet for at bedrifters fokus på HMS vil endre seg.

#### *Teknologiske forhold*

##### *Produktutvikling*

I sykkelmarkedet jobbes det kontinuerlig med produktutvikling, med blant annet fokus på sykkelens vekt og komfort (Sykkel AS). Fokus på produktutvikling og merkevarebygging er viktig for å øke konkurranseevnen. Kundene investerer i dyrere sykler, og stiller derfor strengere krav til kvalitet.

##### *Teknologiske nyvinninger*

Den største risikoen for sykkelbransjen og for Sykkel AS er dersom det kommer teknologiske nyvinninger som erstatter sykkelen. Man ser allerede at det kan utvikle seg i den retningen. De siste årene har salget av el-sykler i Europa tatt helt av, bare i Nederland økte salget med 260 % fra 2006 til 2007 (<http://www.terrengsykkel.no>). Det kan være kritisk for aktører på sykkelmarkedet dersom de ikke klarer å holde følge i den teknologiske utviklingen.

Der er viktig at produsentene og leverandørene som Sykkel AS benytter seg av hele tiden er innovative og har fokus på produktutvikling. Slik kan de bygge opp en merkevare som er ønsket og etterspurt av kundene. Dersom produsenten ikke har nok fokus på produktutvikling og merkevarebygging kan dette få konsekvenser for Sykkel AS.

Det er ikke bare teknologiske faktorer og nyvinninger av sykkelen og utstyret som kan være en risiko for aktørene på markedet. Teknologiske forhold i forbindelse med bestilling av varer kan også være en faktor. Det er flere og flere bedrifter som satser på å selge på internett. Et eksempel er bedriften Windoornet som har startet opp med å selge vinduer og dører (<http://www.windoornet.com>). Dersom internettbestilling etter hvert blir mer vanlig kan det også bli aktuelt i sykkelmarkedet. Er det slik man kommer til å bestille sykler i fremtiden?

## Samfunnsmessige forhold

### Sykkelveier

I tiltak som ”sykle til jobben aksjonen”, er ikke bare fokuset på friskere og sunnere ansatte, men det fokuseres også på å redusere CO2 utslipp. Dette er et samarbeid med blant annet helsedirektoratet og statens vegvesen (<http://www.hmsmagasinet.no/>). Grunnet mer fokus på miljø bygges det bedre og flere sykkelveier. I tv-programmet Sporty på tv 2 den 24.04.2011 sa Jens Stoltenberg at han er positiv til å lage flere sykkelveier. I perioden 2012 til 2026 er det planlagt jevn utbygging av gang og sykkelveier for 1,5 milliarder bare i Rogaland. Det er satt i gang bygging av sykkelvei mellom Sandnes og Stavanger (<http://aftenbladet.no/>). Slike tiltak gjør at sykkelinteressen øker, noe som påvirker sykkelmarkedet positivt.

### Bompenger

Samfunnsmessige tiltak som bompenger innføres ikke kun for å få midler til forbedring av bilveier, men også for å utvikle sykkelveier. Ved økt bompengavgift, vil flere velge å sykle for å unngå å betale. Dette kan øke sykkelsalget i markedet.

### Legale forhold

Arbeidsmiljøloven pålegger bedrifter å ha gode HMS rutiner, som kan gjøre at bedrifter oppfordrer til aktiviteter som sykling, som igjen kan øke sykkelsalget (<http://lovdata.no/>).

Man har ikke kommet frem til noen lover som påvirker sykkelmarkedet direkte. Legale forhold er derfor ikke en avgjørende faktor. Det kan likevel anses som en risiko dersom det innføres lover og regler som kan ramme markedet og bedriften.

I matrisen under oppsummeres de forholdene i Pestel analysen som har størst positiv eller negativ betydning for sykkelmarkedet og Sykkel AS.

PESTEL	Forhold
Politiske forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ingen handelsbarrierer</li> <li>+ Positive til import og sykkelhandel</li> <li>+ Nye løsninger for sykkelveinett i Norge</li> <li>- Trussel dersom tollsatser øker</li> </ul>
Økonomiske forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Svingninger i valutakurser, terminkontrakter</li> <li>+ Lite renteendringer, stabil lav rente</li> <li>+ Høyt inntektsnivå</li> <li>- Svingninger i valutakurser</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentehopp</li> <li>- Nedgangskonjunktur</li> </ul>
Sosiokulturelle forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sterkt HMS fokus i de fleste bedrifter</li> <li>+ Ulike tiltak, aksjoner og konkurranser spesielt innen sykling for å forbedre folks helse.</li> <li>- Sykling, kun en midlertidig trend?</li> </ul>
Teknologiske forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kontinuerlig fokus på produktutvikling</li> <li>- Trussel fra teknologiske nyvinninger, som el-sykkel</li> <li>- Manglende fokus på produktutvikling og merkevarebygging.</li> </ul>
Samfunnsmessige forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fokus på klima. "Velg sykkel fremfor bil"</li> <li>+ Nye og bedre sykkelveier</li> <li>+ Økte bompenger</li> </ul>
Legale forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dersom det skulle innføres noen lover og regler som kan ramme markedet og bedriften.</li> </ul>



## 4.4 Analyse av industri, kunder og markedssegment

### 4.4.1 Porters fem krefter

Konkurransesituasjonen er avhengig av fem basis krefter, og styrken på disse kreftene kan avgjøre hvor mye man kan tjene. Man må finne en posisjon der man kan forsvare seg, og hvor man kan kartlegge hvor strategiske endringer er nødvendige. Dette kan en gjøre ved hjelp av Porters fem krefter som er en industri og bransje analyse (Johnson et al., 2009). Denne analysen brukes for å forstå dynamikken i industrien der den valgte casebedriften opererer.

#### *Inntrengere*

Sykkemarkedet er et attraktivt marked. I Norge ble det i 2009 solgt rundt 400 000 sykler. I Rogaland har også sykkelinteressen steget kraftig. I følge en artikkel i Stavanger Aftenblad er sykkemarkedet godt, til tross for konkurransen mellom sykkelbutikker og sportskjeder (Klippen, 2010). Man vil derfor kunne forvente at det vil komme flere konkurrenter som ønsker å kapre markedsandeler i dette markedet. Likevel kan man stille spørsmål om det vil bli en for dyr prosess å etablere seg i et marked der konkurransesituasjonen er så intensiv. Er trusselen fra inntrengere stor da det allerede eksisterer så mange sterke aktører i markedet? Et marked med mange sterke aktører kan være vanskelig å komme inn på.

I og med at interessen for sykkel har økt i senere tid vil trusselen for inntrengere i markedet helt klart være der. Dette vil også påvirke Sykkel AS. Det er derfor viktig at de bygger opp en merkevare, og klarer å tilby kundene produkter gjennom mange kanaler (Løwendahl et al., 2004). Siden Sykkel AS er en liten bedrift i et stort marked vil det alltid være en risiko for at de ”drukner dersom det kommer en stor bølge”. Det er derfor kritisk for dem at de klarer å utvikle seg i markedet.

Inntrengere vil alltid representere en trussel. Et eksempel er det som hendte med musikkbutikkene i Norge og resten av Norden for en tid tilbake. Det kom inn en stor aktør, med mye kapital og kjøpte opp 5 butikker i Danmark, 13 butikker i Norge, og 20 butikker i Sverige, og dannet kjeden 4sound (<http://www.4sound.no>). Man kan også se eksempler på dette i sykkemarkedet i Europa, der Cycleurope har gått inn og kjøpt opp flere butikker (<http://www.cycleurope.com>). Dette er en stor trussel for Sykkel AS og sykkemarkedet. Har Sykkel AS og andre sykkelbutikker tenkt gjennom aktuelle løsninger dersom dette skulle skje? Har de vurdert om de ønsker å bli kjøpt opp, samarbeide, eller satse selv?

#### *Kunder*

I sykkemarkedet selges produkter til de fleste, og butikkene tilbyr sykler tilpasset alder, interesser og bruksområde. De ulike sykkelhandlerne velger sin nisje. I et så stort marked er det viktig å velge ut et satsningsområde. Noen satser på bredde, mens andre satser på spesialprodukter. Sykkel AS ønsker gjennom sitt forhandlernettsverk å nå ut til en valgt målgruppe. Den strategiske

kunden som er identifisert er menn, hovedsakelig i alderen 30 til 55 år. Disse kundene er etablerte mennesker som har råd, tid og anledning til å prioritere som de ønsker, og de velger dermed sykler av høyere kvalitet. Det er denne målgruppen Sykkel AS prioriterer når de velger ut sitt sortiment, men vet de egentlig hvilke varer de skal bestille og hva den strategiske kunden vil ha?

Det er viktig å forstå hvilke produkter som har verdi for kunden. I følge Sykkel AS får de tilbakemeldinger fra forhandlere og sluttbrukere. De har fått inntrykk av at kundene ønsker merket Felt, som de har agentur på. Sykkel AS bestiller inn varer som er trender og nyheter. Det vil alltid innebære en risiko. Hva om nyhetene ikke slår an i det norske markedet? Får egentlig Sykkel AS nok tilbakemeldinger, og er det tilbakemeldinger fra den riktige målgruppen? Bør de oppsøke den strategiske kunden, eller finnes det andre måter å gjøre det på?

Sykkel AS fungerer som et mellomledd mellom leverandør og forhandlere, det er dermed de ulike forhandlerne som er kunder hos dem. Det finnes mange ulike aktører i bransjen som leverer tilsvarende produkter. Kundene har mange valgmuligheter, og dermed stor makt.

Sykkel AS har også klubber og bedrifter som en annen del av sin kundegruppe. Her leverer de bekledning som er designet etter klubbens eller bedriftens eget ønske. Da bedriften har mer enn en kundegruppe vil de også kunne ha mer enn en strategisk kunde. Vet Sykkel AS hvem den strategiske kunden er på bedriftsmarkedet? Det er avgjørende å identifisere den strategiske kunden for å unngå risiko knyttet til satsning på feil målgruppe.

Kundene i sykkelmarkedet har stor makt, fordi de har mange valgmuligheter. Siden det finnes mange tilsvarende produkter til det Sykkel AS leverer er det viktig å beholde nåværende kunder, i tillegg til å skaffe flere. De har opprettet et kundekartotek for å ha en oversikt over tidligere kunder, men hvordan skal de nå frem til nye kunder? Hvem er den strategiske, fremtidige kunden?

### *Substitutter*

Det er flere substitutter til sykkelen, både substitutter som dekker transportbehovet, og andre substitutter som gir helsegevinst. Hovedsubstituttet til sykkel er bil, da mange velger å benytte seg av den i stedet for å sykle. Buss og tog er andre substitutter som dekker transportbehovet.

En ny trussel for sykkelmarkedet er el-sykler. Dette er en substitutt som kan erstatte sykkelbehovet. Salget av el-sykler har økt i flere europeiske land, bare i Nederland ble det solgt over 140 000 el-sykler i 2008 (Sangani, 2009). El-syklene stjeler markedsandeler fra det nåværende sykkelmarkedet, og er en stor trussel. Det er ikke bare substitutter som dekker transportbehovet som er årsaken til at mange ikke investerer i sykkel. I følge Sykkel AS er det slik at de unge ikke lenger bruker konfirmasjonspengene på sykkel, men velger å investere i mobiltelefoner, data og lignende. Hvordan kan man få dem til å kjøpe sykkel igjen?

I Sykkel AS sin målgruppe er den største substituttet bilen, men det er også grunn til å tro at økt tilgang på helsestudio og spinning kan være en substitutt til sykkelen.

Substitutter er en høy trussel for Sykkel AS, men i og med at det er en sykkelbølge, og folk er opptatt av helse kan man anse denne trusselen som noe mindre. Fokuset på billigere og mer miljøvennlige alternativ gjør at folk ønsker å bruke sykkel fremfor bil. Man kan konkludere med at trusselen fra substitutter er middels. Likevel kan man stille spørsmål om fremtidens kunder vil erstatte sykkelen med en el-sykkel?

### *Leverandører*

Sykkelmarkedet består av utallige leverandører som leverer sykler i ulik kvalitet og pris. Det finnes også utallige forhandlere som kjøper varer fra de ulike leverandørene. Man kan derfor fastslå at den enkelte leverandør i sykkelmarkedet har liten makt. Den enkelte leverandør må produsere kvalitet med tilhørende pris slik at noen ønsker å kjøpe varene deres.

Sykkel AS benytter per dags dato få leverandører. De to hovedleverandørene er den italienske leverandøren, som leverer bekledning av merket F-tech, og den amerikanske bedriften som leverer sykler av merket Felt. Sykkel AS har agentur på disse merkevarene i Norge. Å benytte seg av få leverandører vil innebære en større risiko, da leverandørene har stor makt. Bør bedriften inngå avtaler med flere leverandører? Hva vil skje dersom leverandørene for eksempel øker prisene? Eller at samarbeidet svikter? Har de da noe å falle tilbake på?

En annen risiko med å ha agentur på et merke, er om det kommer inn en større aktør på markedet. Vil Felt droppe Sykkel AS dersom de finner noen som vil importere til Norge i større kvantum, eller som er bedre egnet til å få merkevaren ut i sykkelmarkedet? Hvor står Sykkel AS da?

### *Rivalisering mellom konkurrenter*

De fire konkurransekraftene som diskuteres ovenfor påvirker rivaliseringen mellom konkurrenter. 90 % av aktørene i sykkelmarkedet driver sykkelbutikker. Her er service, personell, tilgjengelighet og beliggenhet avgjørende for suksess. Konkurransenintensiteten mellom sykkelbutikkene er høy. Kunden har mye å velge i, det er derfor andre faktorer som er avgjørende for salget. De avgjørende faktorene er i følge Sykkel AS kompetansen hos selger, utvalg, logistikk, pris og kvalitet. Er Sykkel AS bedre enn sine konkurrenter på disse områdene?

En annen del av sykkelmarkedet er store kjeder som selger sykler, for eksempel XXL, Coop Obs! og Biltema. Disse kjedene kan oppnå konkurransefortrinn fordi de importerer i større kvantum, og kan derfor selge produktene til lavere pris. Konkurransenintensiteten her er relativt høy, og for deres kunder er pris det viktigste.

En tredje aktør i sykkelmarkedet er bedrifter som har egne engros avdelinger. Et eksempel er Bike Brothers, som driver sin egen sykkelkjede. De importerer varer til sine egne butikker, og produserer sitt eget merke. Dette er en relativt ny måte og drive butikk i sykkelmarkedet.

Sykkel AS driver på en tilsvarende måte. Forskjellen er at de importerer sykler fra det kjente internasjonale merke Felt, og selger disse videre til ulike forhandlere som igjen selger disse til

sluttbruker. Grunnet høy konkurranseintensitet på sykkelmarkedet i Rogaland valgte Sykkel AS å kjøpe en sykkelbutikk. De argumenterer selv for at dette var den beste og enkleste måten å få syklene ut på markedet. Man kan her stille spørsmål til om dette faktisk var den beste løsningen.

En av hovedkonkurrentene til Sykkel AS er racingavdelingen i Spinn. Man kan fastslå at de tilhører samme strategiske gruppe. Sykkel AS driver både med import og sykkelbutikk, og har to ulike kundegrupper. Havner de på denne måten innenfor to strategiske grupper? Kan dette være vanskelig å forholde seg til? Ved å identifisere hvilken strategisk gruppe man er i kan man analysere strategiske muligheter, og attraktive områder innen bransjen som enda ikke er fullt utnyttet av konkurrentene. Er det her noen muligheter som Sykkel AS ikke har oppdaget?

Racingavdelingen i Spinn og Sykkel AS fungerer begge som mellomleddet mellom leverandører og forhandlere. I og med at de opptrer relativt likt i samme bransje kan man anta at de ser på seg selv som likeverdige konkurrenter. Sykkel AS må være oppmerksom på, og kartlegge hvem som er i samme strategiske gruppe som dem for lettere å kunne forstå konkurrentene. I dette tilfellet blir det å sette seg nærmere inn i hvordan hovedkonkurrenten Spinn opererer. Ved å identifisere hvilken strategisk gruppe de tilhører kan også Sykkel AS konsentrere seg mer om gruppen de er i, og ikke fokusere på hele industrien. Risikoen med dette er at man ikke fokuserer på det store bildet, og blir for opptatt av å analysere en enkelt konkurrent.

Sykkel AS har per dags dato agentur på merket Felt i Norge. Ved å være den første i landet som tilbyr dette merket kan de utnytte markedet og fange opp interesserte kunder. Derfor kan man karakterisere konkurranseintensiteten rundt dette merket som lav. På en annen side tilbyr hovedkonkurrenten tilsvarende produkter av andre merker som kan gjøre at konkurranseintensiteten økes.

Sykkel AS er en liten bedrift i et stort marked. De har mange konkurrenter som driver med import av sykler med variasjon av leverandører og kvalitet, og alle har et ønske om å kapre størst mulig del av markedet. Det er derfor sterk rivalisering mellom konkurrenter.

Porters fem krefter	Vurdering av trussel / Makt
Inntrengere	Middels trussel
Kunder	Stor makt
Substitutter	Middels trussel
Leverandører	Markedet: Liten makt / Sykkel AS: Stor makt
Rivalisering mellom konkurrenter	Høy konkurranseintensitet, sterk rivalisering

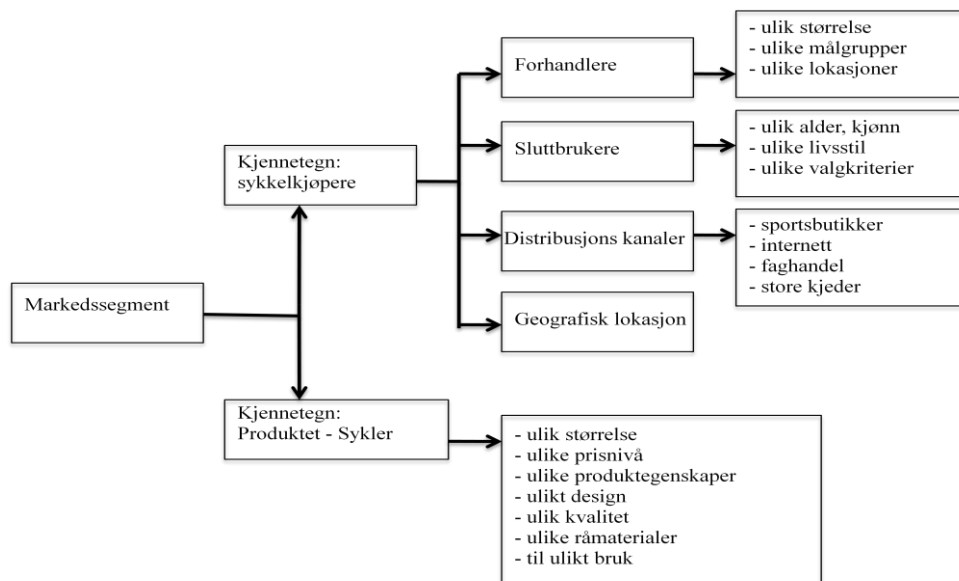
Matrisen ovenfor oppsummerer vurderingen av Porters fem krefter. Man vurderer trussel og makt for å få en oversikt over konkurransesituasjonen.

#### 4.4.2 Markedssegment

For å forstå markedet og kundens behov er det fornuftig å segmentere markedet og konsentrere seg om et eller flere av segmentene (Roos et al., 2003). Segmentering av markedet er spesielt viktig i et marked der det er mange konkurrenter som konkurrerer om de samme kundene, slik som i sykkelmarkedet (Grant, 2010).

##### *Sykkemarkedet*

I modellen nedenfor identifiseres ulike kriterier som må analyseres for å finne ønsket markedssegment. Man ser nærmere på kjennetegnene til kjøper og produkt i sykkelmarkedet. Kjennetegnene til de som kjøper sykkel varierer mye, dette grunnet et stort sykkelmarked. Det er ulike forhandlere som importerer, distribuerer og selger sykler til sluttbrukere. Forhandlerne er av ulike størrelser, noen driver store butikker, mens andre har små nisjebutikker. De ønsker å nå ulike målgrupper i markedet. Sluttbrukerne i sykkelmarkedet har ulike behov. Kundene er både menn og kvinner, barn og voksne, som ønsker sykler til ulikt bruk. Sluttbrukerne har forskjellige valgkriterier når de skal kjøpe seg ny sykkel. Hvor ofte de kjøper ny sykkel varierer, det samme gjelder priskriterier og viktigheten av kvalitet.

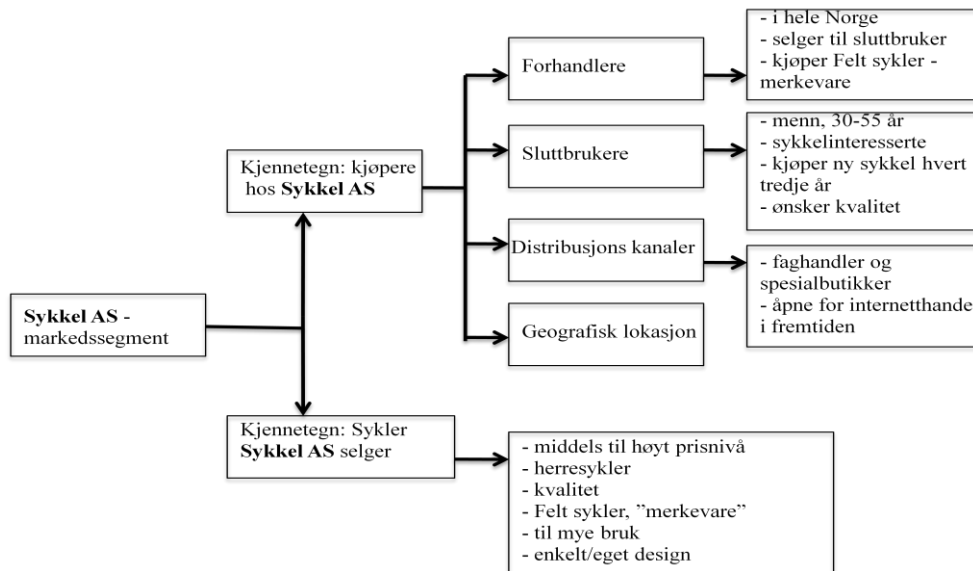


Markedssegmentering av sykkelmarkedet (Grant, 2010)

De ulike markedssegmentene blir påvirket av trender i omgivelsene. Konsumentadferden har endret seg de siste årene, og stadig flere bruker internett når de skal finne, kjøpe og selge ulike produkter (Hjorthol, 2009). Internett er også en av distribusjonskanalene som brukes ved sykkelsalg, i tillegg til sportsbutikker, faghandlere slik som SykkelZentrum og store kjeder som XXL, Coop Obs! og Biltema. Er det slik at alle kommer til å kjøpe sykler på internett i fremtiden? Kommer sykkelmarkedet, slik vi kjenner det i dag, til å eksistere om 20 år?

## Sykkel AS

For å kunne identifisere hvilket markedssegment Sykkel AS satser på har man plassert de ulike kjennetegnene til kjøper og produkt i modellen nedenfor. Informasjonen i denne modellen er utviklet på bakgrunn av intervjuet med Sykkel AS, og intervjuene med sykkelkunder i den aktuelle målgruppen. Forhandlerne som kjøper sykler av Sykkel AS er fra hele landet, og de selger varene videre til sluttbruker.



Markedssegmentering av Sykkel AS (Grant, 2010)

For å kunne identifisere de viktigste kriteriene for markedssegmentet Sykkel AS satser på, ble det intervjuet sykkelkunder innefor deres målgruppe. Dette er sykkelinteresserte menn i alderen 30-55 år, som bruker sykkelen nesten daglig, og gjennomsnittlig 200 til 300 timer i året. Det er viktig for dem at sykkelen er av god kvalitet slik at den tåler denne bruken. Deltakere i målgruppen til Sykkel AS kjøper ofte ny sykkel, og 65 % av dem som ble intervjuet kjøper ny sykkel hvert tredje år. De ønsker da å kjøpe en sykkel som er bedre enn den forrige, for eksempel med bedre girsystem, lettere ramme, eller raskere dekk. Samtlige av de intervjuede forklarte at de kjøper ny sykkel hos faghandler, der selgeren har god kunnskap om produktet. De tror også at fremtidens sykkelkunder vil gå i spesialbutikker, nettopp på grunn av den faglige kompetansen, servicen og hjelpen de får til å velge ut riktig sykkel. Muligheten til å få hjelp dersom det oppstår problemer, vedlikehold, samt lett tilgang på utstyr og deler var andre årsaker til at de tror fremtidens sykkelkunde vil handle i butikk.

Sykkelkundene som ble intervjuet hadde lite kunnskap om internetthandel, og ingen kunne nevne internettsider som de visste solgte gode sykler. Muligheten for å handle sykler på internett er ikke et viktig kriterium for dem, og de fleste foretrekker å kjøpe sykkel hos faghandler. Noen av dem hadde kjøpt utstyr på internett, men ingen hadde kjøpt sykkel her. Kan dette ha en sammenheng med alderen til målgruppen? Det ble også intervjuet sykkelkunder fra en yngre aldersgruppe. Disse var

enige om at mulighetene for at man i fremtiden kjøper sykler på internett er der, men de mener man må ha god kunnskap til utstyr og deler for å handle på internett. Internettsider de anbefalte var [www.sykkelbutikken.no](http://www.sykkelbutikken.no) og [www.six.no](http://www.six.no).

Flere av sykkelkundene fra Sykkel AS sin målgruppe forklarte likevel at de er åpne for å kjøpe sykkel på internett i fremtiden. Viktige kriterier for dette er at det er enkelt, med gode betingelser og reklamasjonsmuligheter. Det må være et godt system som også kan benyttes av kunder som ikke har like god kunnskap om sykler, deler og utstyr.

Sykkelkundene som ble intervjuet tror at det også vil eksistere sykkelbutikker i fremtiden, grunnet kundenes behov for å ta på, og prøve en sykkel før de kjøper den.

## 4.5 Analyse av interessenter

For å få en oversikt over interessentene til Sykkel AS går man gjennom hvilken grad av påvirkning ansatte, eiere, leverandører, forhandlere, kunder og kommune kan ha på bedriften.

### *Ansatte*

I dag er det to ansatte i Sykkel AS. En er ansvarlig for daglig drift, samt salg rettet mot forhandlere, mens en annen er ansvarlig for salg rettet mot bedrifter og klubber. I og med at de er så få ansatte, som også sitter på aksjer i bedriften kan man si at de har sterk påvirkningskraft. Man kan stille spørsmål om det kan være en risiko og ha så få ansatte. Sykkel AS er, som nevnt tidligere, 100 % eier av en sykkelbutikk, SykkelZentrum, som har 7 ansatte. De ansatte i butikken har derimot ikke så sterk påvirkningskraft på selve driften, men er interessert i å ha en sikker arbeidsplass, og en god lønnsutvikling. På denne måten har de en interesse i bedriften.

### *Eiere*

Sykkel AS har fire eiere. Disse eier 33 %, 23 %, 23 % og 21 % hver av aksjene. Fordelingen er basert på hvor mye kapital den enkelte har investert i bedriften. Eierne ønsker naturlig nok god avkastning på sine investeringer og oppnå suksess i markedet. Samtidig er det eierne som avgjør bedriftens fremtid, med tanke på om de klarer å anskaffe mer kapital om det skulle være behov for det. Det er også eierne som bestemmer hvordan pengene skal disponeres og hvilke valg bedriften skal ta. Man kan dermed si at eierne har sterk påvirkningskraft på bedriften.

### *Leverandører*

Leverandører generelt har et ønske om å tjene penger og erobre markedsandeler. Sykkel AS har leverandørene F-tech i Italia som leverer bekledning, og sykkelprodusenten Felt i USA. Leverandørene har stor interesse av å selge til Norge, og er derfor veldig samarbeidsvillige med Sykkel AS (Sykkel AS). Leverandørene vil ha interesse av at bedriften selger produktene deres, slik at de kan bygge opp en kjent merkevare i Norge. I og med at Sykkel AS har få leverandører per dags dato, vil leverandørene ha stor påvirkningskraft på bedriften. Det kan være en risiko med at leverandørene har stor påvirkningskraft. Dersom det skulle oppstå uoverensstemmelser vil leverandøren ha mulighet til å stoppe produksjonen eller leveransene, som igjen vil føre til at Sykkel AS ikke får solgt varer videre. Man kan også stille spørsmål til hva som skjer dersom leverandøren mister interessen og ikke lenger ønsker å selge til Sykkel AS. Dette kan bli et stort problem for bedriften da de har bygget opp en merkevare basert på leverandørene. Videre kan man diskutere hva som vil skje dersom det kommer en stor aktør og kjøper opp flere sykkelbutikker i landet. Da er det en mulighet at leverandørene heller ønsker og selge til disse, i stedet for Sykkel AS.



### *Kunder*

Når produktene kommer inn i landet, blir de solgt til forhandlere, og deretter kjøpt av kunder. Slik vil kundene automatisk bli en interessegruppe. Kunder som ønsker varene Sykkel AS tilbyr er interessenter. Dersom bedriften klarer å levere produkter av høy kvalitet, og bygge opp en merkevare vil dette fanges opp av omgivelsene, som igjen vil føre til at kunden som kjøper produktene vil føle at det er verdt prisen. Kunder som kjøper varer gjennom forhandlere har i mindre grad påvirkningskraft enn klubber og bedrifter som spesialbestiller bekledning og utstyr. Man kan likevel si at kundene har påvirkningskraft på bedriften da det er de som velger å kjøpe, eller og ikke kjøpe produktene de tilbyr. Det vil være en stor risiko for Sykkel AS dersom kundene velger og ikke lenger kjøper produktene deres.

### *Forhandlere*

Forhandlerne både ønsker, og har interesse av å selge produkter som de kan identifisere seg med og tjene penger på. Sykkel AS har samarbeid med over 30 forhandlere, fra Kristiansand i sør til Bodø i nord. Forhandlerne vil ha sterk interesse av at merkevaren importeres til Norge slik at de får muligheten til å tilby den til sine kunder, og dermed øke sin egen attraktivitet. Forhandlerne som kunde vil ha påvirkningskraft i form av muligheten de har til å påvirke kvantum de bestiller, som igjen kan ha betydning for prisen, og om de vil få rabatter. Forhandlerne kan, som andre kunder, også ha en påvirkningskraft på bedriften i form av at det er de som velger å kjøpe eller og ikke kjøpe produktene de tilbyr.

### *Kommune og andre*

Sykkel AS har mottatt liten respons fra kommunen. Likevel skulle man tro at kommunen vil ha interesse for at bedriften skaper arbeidsplasser, og driver forretningsvirksomhet i lokalsamfunnet. Kommunen er kunde hos bedriften og kan derfor ha samme interesse som andre kunder. Man kan si at kommunen har liten påvirkningskraft.

I matrisen på neste side oppsummeres Sykkel AS interessenter, hvilken interesse de har i bedriften, og hvor stor påvirkningskraft de har. Som man kan se er det eiere og leverandører som har sterkeste påvirkningskraft på bedriften, og dermed påvirker fremtidige valg.

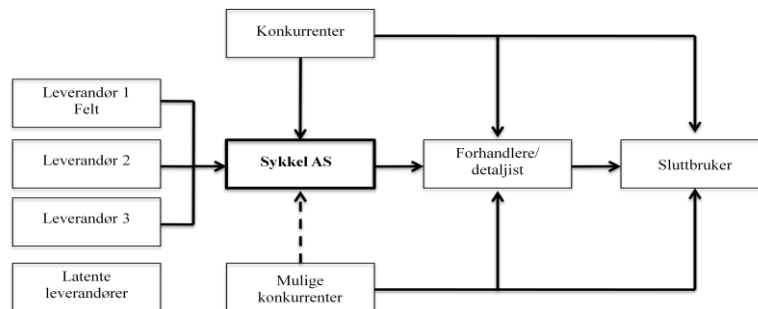
<b>Interessent</b>	<b>Hvilken interesse</b>	<b>Påvirkningskraft</b>
Ansatte	- Sikre arbeidsplasser - God lønnsutvikling	Sykkel AS: Sterk / SykkelZentrum: Middels
Eiere	- Best mulig avkastning	- Sterk
Leverandører	- Bygge merkevare - Øke etterspørsel	- Sterk
Kunder	- Kvalitet, merkevare og pris	- Middels til sterk
Forhandlere	- Merkevaren - Øke sin egen attraktivitet	- Middels til sterk
Kommune	- Arbeidsplasser og forretningsvirksomhet i lokalsamfunnet	- Lav

## 4.6 Verdikjeden

Verdikjeden kan være et nyttig rammeverk for å analysere hvilke aktiviteter som skaper verdi for kunden (Grant, 2010). Ved å se nærmere på de ulike delene av verdikjeden kan man identifisere hvilke områder man kan oppnå konkurransefortrinn. Verdikjeden er ikke en samling av individuelle aktiviteter, men en samling av aktiviteter som er knyttet til hverandre. Slik som omgivelsene har utviklet seg, er det ikke lenger en selvfølge at en bedrift selv har ansvaret for hele verdikjeden. Den enkelte bedrift velger ofte et område som de spesialisere seg på.

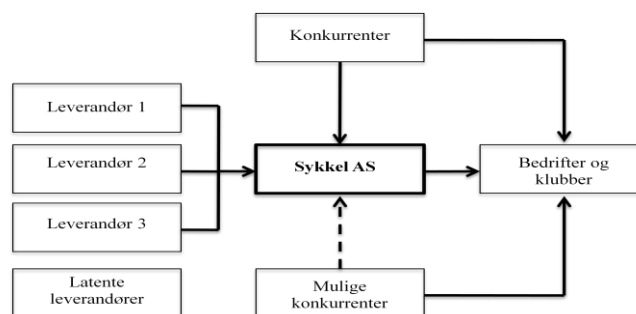
Sykkel AS er en liten bedrift, og det er ingen hensikt i og kun fokusere på aktivitetene deres. I modellene nedenfor ser man på omgivelsene, setter Sykkel AS inn i en større verdikjede, og identifiserer hvor verdiskapningen skjer.

Leverandør/fabrikk → Sykkel AS → forhandlernetverk → sluttbruker



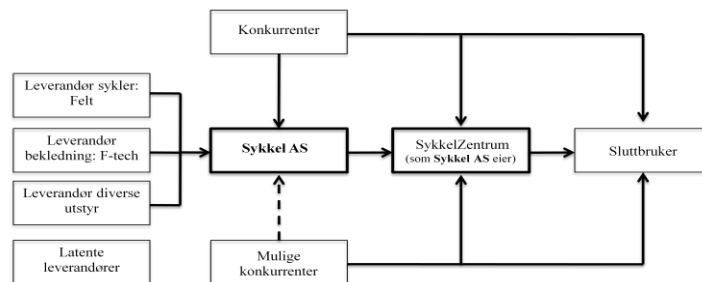
I modellen ovenfor er Sykkel AS plassert inn i en større verdikjede. Verdiskapningen skjer der bedriften fungerer som et distribusjonsledd mellom leverandører og forhandlere. Det er forhandlerne som selger videre til sluttbruker. I verdikjeden er det konkurrenter til Sykkel AS, de konkurrerer om og nå ut til forhandlere og sluttbruker. Det eksisterer også mulige konkurrenter og latente leverandører, som Sykkel AS ennå ikke har identifisert.

Leverandør/fabrikk → Sykkel AS → klubber og bedrifter (sluttbruker)



I modellen på forrige side skjer også verdiskapningen der Sykkel AS er distribusjonsleddet, men da mellom leverandører, bedrifter og klubber. Det er de ansatte i bedriften og medlemmene i klubbene som er sluttbrukerne. Her eksisterer det også konkurrenter som ønsker de samme kundene.

Leverandør/fabrikk → Sykkel AS → Butikken som Sykkel AS eier → sluttbruker



I modellen ovenfor skjer verdiskapningen i distribusjonsleddet mellom leverandører og SykkelZentrum, som er butikken Sykkel AS eier. SykkelZentrum kjøper varer fra Sykkel AS på lik linje med andre i forhandlernetverket. Dersom SykkelZentrum forholder seg til Sykkel AS på lik linje med andre forhandlere vil det også skje en verdiskapning i leddet mellom butikken og sluttbruker.

Er det som distribusjonsledd Sykkel AS skaper mest verdi? For å kunne skape mest mulig verdi, bør Sykkel AS være bedre enn sine konkurrenter. De må bygge opp en merkevare og et godt rykte. Rask levering og respons, samt god service er andre faktorer som kan skape verdi for dem. Sykkel AS distribuerer i dag sykler ut til sluttbrukere via forhandlere og gjennom sin egen butikk. Er dette de beste måtene for å nå ut til sluttbruker? Bør de også distribuere sykler via andre kanaler, slik som internett?

## 4.7 Analyse av interne faktorer

Som nevnt tidligere, ønsker man i denne oppgaven først og fremst å fokusere på eksterne omgivelser. Man finner det likevel nyttig å gjøre en analyse av bedriftens interne faktorer. Ved å se på strategiske kapabiliteter kan man få en oversikt over hvilke ressurser og kompetanse bedriften har som skiller dem fra andre bedrifter.

### 4.7.1 Strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn

Strategiske kapabiliteter er fortrinn, ressurser, og kompetanse som skiller Sykkel AS fra andre bedrifter, og som de er avhengig av for å overleve og utvikle seg. Når man snakker om kapabiliteter finnes det terskel ressurser og terskel kompetanse som er noe de fleste bedrifter har. Videre har man unike ressurser og kjernekompetanse. Av de to siste har en bedrift som regel bare råd til den ene (Johnson et al., 2009).

#### *Terskel ressurser*

Sykkel AS har kontorer for å drive virksomheten, samt lager hvor varene lagres før de selges videre. I tillegg til fysiske materielle ressurser krever forretningsvirksomhet også finansielle ressurser, da tilgang på kapital til å gjøre investeringer er avgjørende. Disse ressursene kommer fra eierne i bedriften. Sykkel AS har også terskel ressurser gjennom avtaler med leverandører. Terskel ressursene de har er ikke unike, og vil være mulig for andre å kopiere.

#### *Unike ressurser*

Sykkel AS har et nettverk som er bygget opp gjennom flere år i bransjen. Man kan diskutere om dette er en unik ressurs da vil være tidkrevende og vanskelig for andre å bygge opp. Selv om det er vanskelig for andre bedrifter å bygge opp et slikt nettverk, er det likevel mulig å kopiere. Sykkel AS er også den eneste leverandøren av merkevarene felt og F-tech i Norge. Det kan være vanskelig for andre å skaffe seg avtaler med kjente leverandører, og få agentur på merkevarene deres. Likevel kan man stille spørsmål til om det er unikt nok til at ingen andre klarer å kopiere det.

#### *Terskel kompetanse*

Sykkel AS har terskel kompetanse gjennom sine ansatte, som gjennomfører ulike aktiviteter og prosesser som kundene krever. De ansattes egenskaper og kunnskap som de har opparbeidet seg gjennom mange års erfaring, er en viktig del av kompetansen i bedriften. Eiernes produktkunnskap og økonomisk forståelse er også terskel kompetanse. Terskel kompetansen er grunnleggende kompetanse som det er nødvendig at eiere og ansatte har for å drive bedriften. Terskel kompetansen skiller på ingen måte Sykkel AS ut fra konkurrentene.

### *Kjernekompetanse*

Sykkel AS har kjernekompetanse i form av veldig god kunnskap til forhandlere og klubber, da den ene ansatte har jobbet femten år i sykkelbransjen. Den andre er tidligere proffsyklist, og har et kjent navn i bransjen. Dette betyr det at kunder kan identifisere seg med han og stole på at han vet hva som er viktig i forhold til klær, utstyr, og sykler. Den tette kontakten med kunder og leverandører gjennom flere år har skapt en unik kompetanse. Hvordan kan de utnytte dette?

### *Unikt nok?*

Oppsummert kan man si at det er kombinasjonen mellom unike ressurser i form av relasjoner og nettverk, i tillegg til kjernekompetanse i form av kunnskap, som er unikt for Sykkel AS. Likevel kan det diskuteres om nettverket de har bygget opp, og kunnskapen de har, er unikt nok til at man kan si det er unike ressurser og kjernekompetanse. Dersom man konkluderer med at bedriften har unike ressurser og kjernekompetanse vil det likevel ikke hjelpe dem dersom produktene eller merkevarene de selger ikke er bra, eller at de ikke har kapital nok. Videre, dersom man konkluderer at ressursene og kompetansen ikke er unike nok, har Sykkel AS hverken unike ressurser eller kjernekompetanse. Med andre ord har de ingenting som skiller seg ut i forhold til deres konkurrenter. Dersom de ønsker å oppnå konkurransefortrinn må de ha ressurser eller kompetanse utover terskel kapabiliteter. Bedriften må hele tiden være et steg foran konkurrentene, og satse på noe unikt for å overleve på sikt.

I matrisen nedenfor oppsummeres Sykkel AS sine ressurser og kompetanse, samt vurderingen av disse.

<b>Ressurser/Kompetanse</b>	<b>Vurdering</b>
Terskel ressurser	- Kan kopieres
Unike ressurser	- Kan kopieres, men tidkrevende
Terskel kompetanse	- Kan kopieres
Kjernekompetanse	- Kan kopieres, men tidkrevende

## 4.8 SWOT

På bakgrunn av analysen skal man i SWOT få oversikt og danne seg et bilde av casebedriftens strategiske posisjon i sykkelmarkedet. Ved å gjøre dette vil det være lettere for bedriften og ta strategiske valg. Da de vet hvilke trusler og muligheter de står overfor, samt deres sterke og svake sider. Dette er oppsummert i matrisen under, hvor hovedfokus er på de mest relevante faktorene.

SWOT	Vurdering
Styrker	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kombinasjonen mellom kunnskap og nettverk</li> <li>- Agentur på kjente merkevarer</li> </ul>
Svakheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen fastsatt strategi</li> <li>- Gått bort fra opprinnelig forretningsidé</li> <li>- Er kapabilitetene unike nok?</li> <li>- Avhengige av leverandører</li> </ul>
Muligheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterkt HMS fokus i de fleste bedrifter</li> <li>- Økt sykkelinteresse og sykkelsalg</li> <li>- Høy konkurranseintensitet</li> <li>- Endring i konsumentadferd</li> <li>- Ansatte i Sykkel AS har sterk påvirkningskraft</li> <li>- Identifisere sin plass i verdikjeden og utnytte dette</li> </ul>
Trusler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endringer i tollsatser og avgifter</li> <li>- Er sykling kun en midlertidig trend?</li> <li>- El-sykler stjeler markedsandeler</li> <li>- Leverandørene til Sykkel AS har stor makt og sterk påvirkningskraft</li> <li>- Høy konkurranseintensitet</li> <li>- Liten, og dermed utsatt bedrift</li> <li>- Endring i konsumentadferd</li> <li>- Ansatte i Sykkel AS har sterk påvirkningskraft</li> </ul>

### *Styrker og svakheter*

En av styrkene til Sykkel AS, er kombinasjonen av kunnskap og erfaring hos ansatte, samt nettverket de har bygget opp med kunder og forhandlere. Dette er noe som kan være vanskelig og

tidkrevende for konkurrenter og kopiere. Likevel kan man stille spørsmål om kapabilitetene er unike. Dersom man konkluderer med at de ikke er unike, er dette helt klart en svakhet for bedriften.

Sykkel AS har agentur på kjente merkevarer i Norge. Dette er en styrke for bedriften, da de kan tilby merker som ikke konkurrentene har mulighet for å tilby. På en annen side har de få leverandører, som har stor makt og påvirkningskraft. Bedriften er avhengig av disse leverandørene, og dette er både en svakhet og trussel for bedriften.

Sykkel AS hadde i utgangspunktet en forretningsidé som de har valgt å gå bort fra. Man kan diskutere om dette var riktig, og om det er en svakhet for bedriften. Bedriften har heller ikke fastsatt noe bestemt strategi, noe som helt klart er en svakhet. Dersom Sykkel AS ønsker å nå sine mål må de fastsette en strategi, slik at de gjennom den vet hvordan de skal oppnå sine mål.

### *Muligheter og trusler*

I dag er det et sterkt HMS fokus i de fleste bedrifter, og svært mange bedrifter oppfordrer sine ansatte til å være aktive. Dette gir Sykkel AS en mulighet til videre å satse på salg til bedrifter. Her kan de også se muligheten til å utvide og tilby flere produkter til bedriftene. Den økte sykkelinteressen, og sykkelsalget gir også bedriften andre muligheter. Konkurrentene ser også disse mulighetene, og det er i dag høy konkurranseintensitet på sykkelmarkedet. Dette kan være en trussel da Sykkel AS er en liten bedrift. De er dermed mer utsatt dersom det kommer nye aktører på markedet som ønsker å ta over deres markedsandeler. Likevel kan også den høye konkurranseintensiteten by på muligheter for bedriften, da dette gjenspeiler at markedet for sykkelsalg er bra. I tillegg kan mange aktører på markedet gjøre det mindre attraktivt for andre å starte opp.

Endring i konsumentadferd kan både være en mulighet og en trussel for Sykkel AS. Det vil gi mange muligheter for bedriften å klare å forutse hva den fremtidige kunden ønsker, og hele tiden være et steg foran sine konkurrenter. Ved å nå kunden gjennom flere kanaler, og selge via internett kan de oppnå konkurransefortrinn. På en annen side kan dette også utgjøre en trussel for Sykkel AS, dersom konkurrentene klarer og utnytte disse mulighetene før dem.

Ny teknologi og nyvinninger kan også utgjøre en trussel for bedriften, og kan stjele markedsandeler fra dem. Man ser allerede at el-sykler er blitt mer populært. Videre kan man også stille spørsmål til om sykling bare er en midlertidig trend. Dersom det skulle vise seg å være det, vil dette utgjøre en stor trussel for bedriften. En annen trussel for Sykkel AS er endringer i tollsatser og avgifter. Dette er ikke noe bedriften har kontroll over. Dersom dette skulle skje, vil det heller ikke bare påvirke dem, men også deres konkurrenter.

Da strategisk posisjon er fastsatt vil man videre presentere ulike handlingsalternativ for Sykkel AS.



## 4.9 Strategiske handlingsalternativ

Gjennom strategianalysen og SWOT har man fastsatt casebedriftens strategiske posisjon, og på bakgrunn av dette utviklet ulike strategiske handlingsalternativ som kan være aktuelle for casebedriften. Det vil være fordeler og ulemper med alle alternativene.

### 4.9.1 Holde seg til opprinnelig forretningsidé

Et alternativ er at Sykkel AS holder seg til sin opprinnelige forretningsidé, og fungerer som et distribusjonsledd mellom leverandører og forhandlere/bedrifter. Dette innebærer salg av butikken, SykkelZentrum. Man kan stille spørsmål til hvorfor de i utgangspunktet valgte å kjøpe opp butikken. Var dette et lurt valg? Dette fordi det kan være vanskelig for Sykkel AS og drive en butikk samtidig som de skal bygge opp et forhandlernettsverk og selge til bedrifter. Dersom de ikke er veldig bevisste på å ha ulike strategier for Sykkel AS og SykkelZentrum, kan dette føre til at de blander driften av Sykkel AS og butikken, som igjen kan føre til rot, og at Sykkel AS ender opp med å tape penger istedenfor å tjene penger. I tillegg kan det ende med for mye fokus og tid brukt på butikken, i stedet for på den opprinnelige forretningsideen. Sykkel AS har bare to ansatte, noe som innebærer en fare for at de ikke klarer å fokusere på arbeidsoppgavene de i utgangspunktet har, fordi de har for mye fokus på og drive SykkelZentrum. Ved å holde seg til opprinnelig forretningsidé går de ikke glipp av mulighetene på det området de opprinnelig ønsket å satse, og de unngår at konkurrentene kommer dem i forkjøpet.

Fordelen ved å holde seg til den opprinnelige forretningsidé er at Sykkel AS kan fokusere på og nå et landsdekkende forhandlernettsverk. Dette vil gjøre at de stiller sterkere i markedet, og er mer konkurransedyktige.

Ulempen med å holde seg til opprinnelig forretningsidé, og selge butikken er at de mister muligheten til å tjene penger i flere ledd, fra Sykkel AS til butikken, og fra butikken til sluttbruker. Det vil også kunne være mer utfordrene og følge direkte med på kunder og deres ønsker, samt utviklingen i markedet.

### 4.9.2 Bredde av leverandører

Det neste alternativet er å satse på en større bredde av leverandører, og på denne måten kunne tilby flere produkter, og nå ut til flere forhandlere. Dette vil være med på å redusere risikoen for Sykkel AS dersom hovedleverandørene skulle trekke seg. Leverandørene Sykkel AS benytter i dag har stor makt. I et stort marked som Sykkel AS opererer i har leverandørene generelt lite makt, det vil derfor være mulig for bedriften å finne flere leverandører som er villige til å inngå leveringsavtaler med dem. Deres hovedleverandører vil også få mindre makt dersom de vet at de konkurrerer med andre.

Det vil være en fordel for Sykkel AS å kunne tilby flere produkter og nå ut til flere forhandlere. Det vil være en ulempe dersom de får for stor bredde av produkter, da ikke lenger vil skille seg ut fra mengden.

Det er viktig for Sykkel AS å finne balansen med hvor mange leverandører de skal ha. Dersom de har flere leverandører vil det kreve mer administrativt arbeid, da disse leverandørene og leveransene krever oppfølging. På en annen side vil for få leverandører gjøre dem veldig sårbare.

### 4.9.3 Ekspandere

Det tredje handlingsalternativet som foreslås er å ekspandere. Sykkel AS er en liten bedrift, og som nevnt er de sårbare for endringer i konkurransesituasjonen. Ved å ekspandere vil de stille sterkere. Sykkel AS er 100 % eier av en sykkelbutikk, og dette alternativet innebærer å kjøpe opp flere butikker, for på sikt å danne en kjede.

For og lykkes må de få til et konsept som er unikt i forhold til konkurrentene. Da med hovedfokus på den målgruppen de ønsker å nå, menn i alderen 30 – 55 år som er over gjennomsnittet interessert i sykler. Ut i fra intervjuene med sykkelkunder fra den aktuelle gruppen kom det frem at samtlige var interesserte i å kjøpe ny sykkel i en faghandel, gjerne en spesialbutikk. Dette fordi faglig kompetanse og service fra de ansatte er avgjørende for handelen. De tror også at fremtidens sykkelkunder vil oppsøke butikker når de skal kjøpe ny sykkel, nettopp på grunn av de ansattes kunnskap om sykler og utstyr. Forslag innebærer derfor at Sykkel AS kan kjøpe opp eller starte små nisjebutikker.

Satser Sykkel AS på å danne en kjede av spesialbutikker for et bestemt markedssegment, kan de også velge ut sitt sortiment slik at det passer til den ønskede målgruppen. Ved å satse på et bestemt konsept vil det være lettere for de ansatte å vite hva som gir kunde verdi, da de utvikler unik kompetanse om den bestemte kundegruppen. Om man ikke klarer å skape noe unikt kan det bli vanskelig å lykkes i et marked der konkurranseintensiteten er så høy, og kunden har så mye makt. Om Sykkel AS velger dette alternativet vil utfordringen være om de klarer å ekspandere raskt nok, eller om noen av konkurrentene kommer dem i forkjøpet. En forutsetning for å kunne gjennomføre dette alternativet er at Sykkel AS har nok kapital.

Dersom de kjøper opp eller starter flere sykkelbutikker, vil de eie disse i tillegg til sin vanlige drift. Om de selger varene sine til disse butikkene med samme vilkår som forhandlerne som er kunder hos dem i dag, vil de ha muligheten for å tjene penger i flere ledd i verdikjeden.

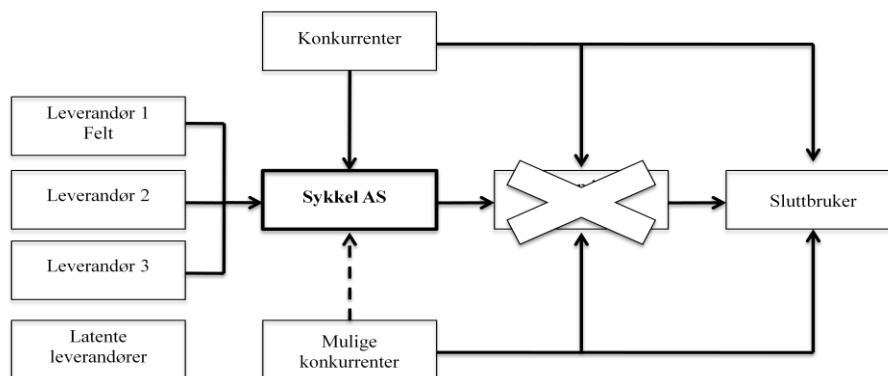
Fordelen med dette alternativet, er at de kan benytte seg av en felles leverandør, man vil også kunne kjøpe inn varer i større kvantum, og få stordriftsfordeler. Likevel bør man ikke gå bort fra hovedkonseptet, og begynne å selge billigere sykler. Sykkel AS bør satse på å selge kvalitetsprodukter i en spesialbutikk, og heller dra fordelen av stordriftsfordelene selv, og tjene mer penger per sykkel solgt.

Det er ikke bare fordeler med å kjøpe inn i større kvantum. Sykkel AS vil da være avhengig av lagerkapasitet, og mer varer på lager. Risikoen er at de har ingen garanti for at varene blir solgt. Dette alternativet vil kreve en større administrasjon enn det de har i dag, og dermed større administrasjonskostnader.

For at dette alternativet skal kunne gjennomføres må Sykkel AS være bevisst på å ha ulike strategier for butikkene og hovedvirksomheten. Det kan være vanskelig å skille de ulike strategiene, og dette vil bli en utfordring for dem.

#### 4.9.4 Endre verdikjeden

Sykkel AS fungerer nå som et distribusjonsledd mellom leverandører og forhandlere, der forhandlerne igjen selger til sluttbruker. Om man setter Sykkel AS inn i en større verdikjede, er det dette leddet som skaper verdi for dem. Dette forslaget innebærer en endring i verdikjeden. Modellen under illustrerer at man kutter et ledd i verdikjeden. Da vil Sykkel AS ikke lenger selge til forhandlere, men selge direkte til sluttbruker.



Ved å selge direkte til sluttbruker vil Sykkel AS kunne ha mer kontroll over verdikjeden. De vil også kunne tilby kundene lavere priser, fordi forhandlerne ikke lenger skal ha sin del av fortjenesten. Lave priser på produktene kan skape konkurransefortrinn, men det kan også være ødeleggende for markedet da det kan presse ned prisene slik at det er vanskelig å få fortjeneste. For ikke å skape hindringer for seg selv, bør de ikke tilby for lave priser.

Om Sykkel AS likevel velger å ha lave priser, vil dette føre til en ubevist endring av målgruppe og markedssegment. Ved å flytte fra et markedssegment til et annet vil man konkurrere om kundene med de store kjedene, som for eksempel XXL, Biltema og Coop Obs!. Dette er et marked Sykkel AS har liten sjans å lykkes i, da konkurrentene er store. Det vil derfor være lønnsomt å tilpasse prisene til målgruppen de ønsker å nå, og heller ha høyere fortjeneste.

De avtalene som er forhandlet frem i dag er med tanke på videresalg til forhandlere. Utfordringen er å få endret avtalene som eksisterer med leverandørene slik at dette alternativet kan bli

mulig. Det er ikke alle leverandører som er villige til å la en bedrift slik som Sykkel AS selge direkte til kunden, i frykt for at det skal ødelegge markedet.

For å gjennomføre dette alternativet og endre verdikjeden må Sykkel AS endre eksisterende avtaler med leverandør, inkludert forutsetninger og betingelser for videresalg. Om ikke dette er mulig, er en potensiell løsning at de starter opp et datterselskap som er ansvarlig for salg direkte til sluttbruker, da også gjennom kanaler som internett. På denne måten kan de selge direkte til sluttbruker uten å endre avtalene med leverandørene. Et annet alternativ er å bytte leverandør, der de inngår avtaler med tanke på direkte videresalg til sluttbruker.

For å kunne lykkes med dette alternativet må Sykkel AS opparbeide seg et godt rykte, da dette vil gjøre det enklere å selge direkte til sluttbruker. Det er nettopp her de bør utnytte seg av sitt gode nettverk og sin kompetanse for å nå ut til kundene.

#### 4.9.5 Utvikling av et unikt internettsystem

Dette alternativet innebærer et forslag om å utvikle et unikt internettsystem. Konsumentadferden har endret seg de siste årene, og tendensen går mot mer handel på internett. Forslaget er at Sykkel AS utvikler et internettsystem som fungerer slik at bestillingen går automatisk rett fra kunde til leverandørene. Utfordringen vil være å klare å utvikle et system som fungerer bedre enn vanlig internettbestilling.

Ut i fra intervjuene med kunder i målgruppen til Sykkel AS kan man se at de er skeptiske til å kjøpe sykler over internett, men at de vil være åpne for det i fremtiden dersom det finnes et godt system. Nøkkel for å lykkes med dette alternativet er å utvikle et system som er brukervennlig og enkelt slik at også kunder som ikke kan alt som sykkel kan benytte seg av det. Det er samtidig avgjørende at Sykkel AS får avtaler med leverandører og fabrikker som er villige til å samarbeide for å få dette til å bli en suksess.

Sykkel AS sin rolle vil være å administrere systemet, finne aktuelle leverandører og nå ut til kundene. Dette vil være et system som kan benyttes av privatkunder og forhandlere, og det vil være en enklere måte for kunden å bestille det de ønsker. Det finnes allerede slike internettsider i andre bransjer. På Windoornet (<http://www.windoornet.com>) kan man gå inn å bestille de vinduene som man ønsker, prisforlag kommer opp, kunden godkjenner, bestillingen sjekkes og sendes videre til leverandør. Fordelen ved å drive på denne måten er at de unngår lagerplass og kostnader med videresending av varer.

Ulempen vil være knyttet til levering og sending av sykkelen. Det vil fort bli dyrt og sende en og en sykkel. Et alternativ er å vente med å sende syklene til man klarer å fylle opp en container. Sykkel AS er da avhengig av godt salg for å unngå lange leveringstider.

En annen ulempe med dette systemet vil være knyttet til monteringen av sykler. Dette er i følge kundene og Sykkel AS avgjørende for en god sykkel. En løsning på dette er at systemet kun kan

brukes av forhandlere slik de kan bestille inn de syklene de ønsker, få dem sendt i større kvantum og hjelpe sluttbruker med monteringen.

Om Sykkel AS skulle lykkes med å utvikle et unikt system for bestilling av sykler, vil det alltid være en risiko for at leverandøren de benytter velger å kopiere systemet, og kutte ut samarbeidet med Sykkel AS for å tjene mer penger selv.

#### 4.9.6 Internettsalg

Dette alternativet innebærer at Sykkel AS starter med salg av sykler og utstyr via internett. Da konsumentadferden har endret seg, og flere kjøper det de trenger på internett bør også Sykkel AS vurdere om de skal tilby varer her.

I motsetning til det forrige alternativet skal de her selge varene som de allerede har på lager. På denne måten får de muligheten til å nå ut til forhandlere og sluttbruker via flere distribusjonskanaler. Sykkel AS må utvikle en internettside der kundene kan gå inn å bestille det de ønsker. Denne siden må være brukervennlig, selv for dem som ikke har så mye kunnskap om sykler.

Utfordringen vil være å få endret avtalene med leverandør slik at Sykkel AS kan selge direkte til sluttbruker via internett. På denne måten vil sykler og utstyr bli mer tilgjengelig for kunden, og de trenger ikke gå i butikken for å kjøpe seg ny sykkel.

Ulempen med dette alternativet er at det ikke er unikt, og det vil derfor ikke kunne skape noe særlig konkurransefortrinn for Sykkel AS. Ved å utvikle en god internettside som er enkel for kunden å bruke kan de likevel tjene penger på internettsalg, uten at det er for mye arbeid eller kostnader knyttet til det. Det kan være fordel for dem å kunne tilby kundene sykler og utstyr gjennom flere kanaler. Ved internettsalg viser Sykkel AS at de følger med i tiden og ønsker å være tilgjengelige for kundene.

#### 4.9.7 Design sykkel

Dette alternativet innebærer at Sykkel AS på sikt går bort fra sitt opprinnelige konsept og satser på noe helt nytt. Kundene blir mer og mer opptatt av å ha sitt personlige preg på produktene de kjøper. På IKEA kan man designe sitt eget kjøkken (<http://ikea.com/no/no/>), på NIKE sine internettsider kan man designe egne sko (<http://nike.com>) og på mr perswall ([www.mrperswall.no](http://www.mrperswall.no)) kan man designe sin egen tapet.

Her foreslår man et konsept der kundene selv designer egne sykler. Dette er et fenomen som begynner å bli populært i USA, og det finnes flere amerikanske internettsider som tilbyr denne tjenesten. Blant annet Ridely ([www.ridely-bikes.com](http://www.ridely-bikes.com)) og Trekbikes (<http://trekbikes.com>). På Trekbikes sine internettsider kan man designe sin egen drømmesykkel, og plukke ut utstyr og deler etter pris, behov og kvalitet. Når drømmesykkelen er ferdig kan man bestille den direkte, skrive ut detaljer, eller sende på e-mail.

Dette konseptet er per i dag ikke utbredt i Norge. Sykkel AS har derfor en unik mulighet til å oppnå konkurransefortrinn, dersom de tør å satse. De bør benytte seg av sitt eksisterende nettverk og tilby blant annet bedrifter og klubber å designe sine egne sykler med felles farge, logo, merke og lignende.

Sykkel AS vil her være ansvarlige for å utvikle en god bestillingsside og inngå samarbeid og avtaler med leverandør og fabrikk. De må også ha ansvaret for å oppdatere systemet, følge opp kunder som har spørsmål og sende inn reklamasjoner.

Noen av de intervjuede kundene i målgruppen til Sykkel AS var skeptiske til konseptet, mens andre likte ideen. De var likevel litt usikre på om de ville designet sykkel på internett. De forklarte at de hadde behov for å diskutere med fagpersonell. En løsning på denne utfordringen kan være å kjøre en testperiode der de tester dette konseptet i butikken som Sykkel AS eier. På samme måte som IKEA der man får hjelp til å designe kjøkken, kan Sykkel AS hjelpe kundene til å designe sykler.

Et annet alternativ er å satse på en litt yngre kundegruppe. Den yngre kundegruppen som ble intervjuet trodde at dette konseptet ville bli populært i fremtiden, men at brukeveiledning og fakta om de ulike sykkeldelene og utstyret vil være avgjørende, fordi mange ikke har god nok kunnskap om sykler. Det var delte meninger om dette kunne slått an på internett eller ikke. En annen utfordring er leveringstiden. Dersom kundene får designe sine egne sykler, kan man anta at de fleste vil være villige til å vente på sykkelen.

Fordelen med et slik alternativ er å kunne dekke nye behov og ønsker hos kunden. Det vil alltid være en viss risiko for at et nytt konsept ikke faller i smak hos kundene.

Forutsetningen for at forslaget kan gjennomføres er at Sykkel AS har nok kapital til å kunne utvikle dette konseptet.

#### 4.9.8 Egen merkevare

Det siste alternativet som foreslås for Sykkel AS innebærer at de satser på å utvikle et eget sykkelmerke. De kan selge dette i tillegg til de merkevarene som de har i dag.

Et forslag er å reise ned til Taiwan der de fleste sykler produseres, og besøke ulike leverandører og fabrikk. Her kan de plukke ut utstyr og deler som passer målgruppen de ønsker å nå. For deretter å finne en fabrikk de kan samarbeide med, som kan sette alle de ulike delene sammen til sykler som Sykkel AS kan selge i Norge. De må finne gode samarbeidspartnere som er villige til å hjelpe dem å utvikle et nytt konsept. I følge de ansatte i Sykkel AS har de selv god kunnskap om hva kundene ønsker og hva som er bra.

Sykkel AS er igjen avhengig av å ha tilgjengelig kapital til å satse på dette. Utfordringen er å nå ut til kundene med den nye merkevaren. Det vil være lettere for dem å få sitt nye merke inn på markedet der de allerede har opparbeidet seg et godt rykte. Om de eksisterende kundene vet at Sykkel AS leverer kvalitet, vil de gjerne forbinde dem med dette. Forhandlere som kjøper sykler av Sykkel AS vil dermed være villige til å prøve de nye syklene som de tilbyr.

Fordelen med et eget sykkelmerke er at man da ikke er så avhengig av de leverandørene man har i dag. En annen fordel er at et eget merke vil kunne føre til høyere fortjeneste for Sykkel AS.

Det vil ta tid å få et nytt merke godkjent av kundene, men om det lykkes vil det være enklere og kombinere dette sammen med flere av de andre alternativene ovenfor. Det vil også innebære en risiko og utvikle et nytt og eget merkenavn. Man kan stille spørsmål til om leverandørene og fabrikkene til å stole på. Er produktene av den kvalitet man ønsker, og vil kundene godkjenne dette?

## 5.0 Konklusjon

Konklusjonen er bygget opp på bakgrunn av resultatene fra analysen. Man har analysert de eksterne omgivelsene for å kunne fastsette Sykkel AS sin strategiske posisjon i markedet, og videre utarbeidet strategiske handlingsalternativ. På bakgrunn av dette presenteres to aktuelle strategier.

### 5.1 Strategi 1

Strategi 1 foreslås dersom Sykkel AS velger å beholde butikken. For å overleve må de ekspandere ved å kjøpe opp eller starte flere butikker, som diskutert i handlingsalternativ 4.9.3. Skal Sykkel AS bli en vesentlig aktør i sykkelmarkedet må de på sikt danne en kjede av spesialbutikker med sykler og utstyr for et bestemt markedssegment. Dowell (2006) støtter denne påstanden. Han har forsket på produktbredde med sykkelindustrien som eksempel, og konkluderte med at spesialisering kan gi fordeler for konkurranseposisjonen.

Strategi 1 er ikke unik, men kan skape konkurransefortrinn ved at bedriften står sterkere i markedet. En forutsetning for å lykkes med strategien, er at de holder driften av butikkene helt adskilt fra Sykkel AS. Dermed kan Sykkel AS drive med import samtidig som de eier butikker, og på denne måten tjene penger i flere ledd. For å nå ut til flere kunder og minimere leverandørenes makt, må de også satse på en større bredde av leverandører, som diskutert i handlingsalternativ 4.9.2.

### 5.2 Strategi 2

Strategi 2 innebærer at Sykkel AS utvikler en egen merkevare som diskutert i handlingsalternativ 4.9.8. På denne måten kan de tilby produkter som skiller dem fra konkurrentene. Sykkel AS kan skape noe unikt ved å tilby dette sammen med tjenester som ”design av egen sykkel” (handlingsalternativ 4.9.7).

Sykkel AS må på sikt kombinere dette med flere andre handlingsalternativ, som salg direkte til sluttbruker, internetthandel og gode systemer (se handlingsalternativ 4.9.4 – 4.9.6). Denne strategien innebærer salg av butikken, og at Sykkel AS går tilbake mot opprinnelig forretningsidé, som diskutert i handlingsalternativ 4.9.1.

### 5.3 Anbefalt strategi

På bakgrunn av analysen anbefaler man strategi 2, da dette er den beste måten å tilpasse seg omgivelsene. Endringer i konsumentadferden viser at kundene handler mer på internett, og de har et sterkere ønske om å designe egne produkter. I slutten av prosessen ser man at enkelte av konkurrentene til Sykkel AS allerede har begynt å tilby denne tjenesten (<http://skorn-handverkeri.no>). Dette viser at sykkelmarkedet stadig er i endring, og at konkurrentene tar hensyn til kundenes ønsker. Det er derfor viktig at Sykkel AS har fastsatt sin strategiske posisjon, før de tar strategiske valg, og implementerer strategien.



## 6.0 Litteraturliste

### 6.1 Faglitteratur

- Dalland, O. (1997). *Metode for oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dowell, G. (2006). Product line strategies of new entrants in an established industry: evidence from the U.S. bicycle industry. *Strategic Management Journal*. (27), 959-957.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis (5 ed.)*. Blackwell Publishing.
- Hjorthol, R. J. (2009). Information searching and buying on the Internet: tavel-related activities? *Environment and Planning B: Planning and Design*. (36), 229-244
- Hubbard, G., Rice, J., & Beamish, P. (2007). *Strategic Management. Thinking Analysis Action (3 ed.)*. Australia: Pearson Education.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*: Høyskoleforlaget AS.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. England: FT Prentice Hall.
- Klippen, V. (2010). Dollaren knekte sykkelsatsing. *Stavanger Aftenblad*. 20.09.2010, 17.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Kvale, S. (2005). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Lapan, S. D., & Quartaroli, M. T. (2009). *Research essentials*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F. E., Fjelstad, Ø. D., Kvålshaugen, R., Lunnan, R., & Viken, M. B. (2004). *Grunnbok i strategi*. Norge: N.W. Damm & Søn.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-Desember, 64.
- Reve, T. & Stokke, P. R. (1996). *Strategisk analyse. Grunnlaget for praktisk strategiutvikling*. Norge: Fagbokforlaget.

Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (2003). *Innføring i strategi (3 ed.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sangani, K. (2009). E-bikes take off. *Engineering & Technology*. 6 Juni -19 Juni.

Yin, R. (2003). *Case Study Research - Design and methods (3 ed.)*. Sage Publications.

## 6.2 Internettsider

Brønnøysundregistrene:

<http://www.brreg.no/>

<http://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=994786814>

Cycleurope:

<http://www.cycleurope.com>

Det Store Norske leksikon:

<http://www.snø.no/>

<http://www.snø.no/strategi>

Dinside:

<http://www.dinside.no/>

<http://www.dinside.no/865272/ingen-renteendring-i-dag>

Hinna avis:

<http://www.hinnavis.no>

<http://www.hinnavis.no/index.cfm?event=doLink&famID=173130&frontFamID=161430>

HMS Magasinet:

<http://www.hmsmagasinet.no/>

<http://www.hmsmagasinet.no/id/47145>

Ikea:

<http://www.ikea.com/no/no/>

[http://www.ikea.com/ms/no\\_NO/rooms\\_ideas/kitchen\\_howto/EU/kitchen\\_how\\_to.html](http://www.ikea.com/ms/no_NO/rooms_ideas/kitchen_howto/EU/kitchen_how_to.html)

Lovdata:

<http://www.lovdata.no/>

<http://www.lovdata.no/all/h1-20050617-062.html>

Morningstar:

<http://www.morningstar.no/no/>

<http://www.morningstar.no/no/newa/article.aspx?articleid=91412&categoryid=129>

Mr perswall:

<http://www.mrperswall.no/>

Nike:

<http://nike.com>

<http://nikeid.nike.com/nikeid/index.jsp>

Regjeringen:

<http://www.regjeringen.no/nb.html?id=4>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/handelspolitikk.html?id=1161>

Retriever:

<https://web.retriever-info.com/services/archive.html>

Ridely bikes:

[www.ridely-bikes.com](http://www.ridely-bikes.com)

Side2:

<http://www.side2.no/>

<http://www.side2.no/helse/article1792967.ece>

Skørn:

<http://skorn-handverkeri.no>

<http://skorn-handverkeri.no/verksted/rammekonfigurator.aspx>

Stavanger Aftenblad:

<http://www.aftenbladet.no/>

<http://www.aftenbladet.no/lokalt/stavanger/Skal-faa-pendlere-til-aa-sykle-1845822.html>

Terrensykkkel.no:

<http://www.terrensykkkel.no>

<http://www.terrensykkkel.no/index.php?id=2073>

Trekbikes:

<http://www.trekbikes.com>

[http://www.trekbikes.com/us/en/collections/custom\\_project\\_one](http://www.trekbikes.com/us/en/collections/custom_project_one)

Tv2 Sporty:

<http://www.tv2.no/sporty>

<http://www.tv2.no/sporty/her-faar-de-ansatte-betalt-for-aa-sykle-til-jobb-3474248.html>

Windoornet:

<http://www.windoornet.com>

<http://www.windoornet.com/windoor08/>

4sound:

<http://www.4sound.no/shops.aspx>

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide Sykkkel AS

#### INTERVJUGUIDE SYKKEL AS

##### Bakgrunn

- Arbeidserfaring / Utdanning
- Ansvarsområde/ Nåværende stilling
- Hvor lenge har dere drevet Sykkkel AS
- Forretningsidé
- Mål
- Visjon
- Nåværende strategi

##### Makroomgivelser (Pestel)

- Politiske forhold
- Økonomiske forhold
- Sosiokulturelle forhold
- Teknologiske forhold
- Samfunnsmessige forhold
- Legale forhold

##### Industri (Porters fem krefter)

- Rivalisering mellom konkurrenter
- Inntrengere
- Kunder
- Substitutter
- Leverandører

### Kunder og markedssegment

- Strategiske grupper
- Identifisering av den strategiske kunden
- Forståelse av kundeverdi
- Markedssegment

### Interessenter

- Identifisering av interessenter

### Verdikjeden

- Støtteaktiviteter
- Primæraktiviteter

### Strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn

- Terskel resurser
- Unike ressurser
- Terskel kompetanse
- Kjernekompetanse

## 7.2 Intervjuføret Sykkel AS

# Referat fra møte

Referat fra møtet hos Sykkel AS 04. Mars 2011. Spørsmål er stilt på grunnlag av intervjuguide. Intervjuene er med de ansatte i Sykkel AS.

### INTERVJUFØRET SYKKEL AS

#### Bakgrunn

Sykkel AS driver med import av sykler, utstyr og bekledning. Når det gjelder bekledning designer Sykkel AS drakter med for eksempel logoer som bedrifter, klubber eller andre kunder ønsker. Bekledningen er av merket F-tech, og bestilles fra leverandøren i Italia. Denne bekledning bestilles inn på forespørsel fra kunde. Syklene som Sykkel AS selger er av det amerikanske merket Felt. Disse blir importert, og lagret på et lokalt lager til kundene bestiller dem. Videre salget av de importerte varene skjer til en kundegruppe som er todelt. Sykkel AS selger bekledningen til klubber og bedrifter, og syklene ut til forhandlere som igjen selger dem videre til sluttbruker.

Da Sykkel AS ble startet var planen til de ansatte å begynne rolig og bygge opp en produktportefølje. **Forretningsideen** var i utgangspunktet å selge klær til klubber og bedrifter, og etter hvert utvikle Sykkel AS slik at de også kunne tilby utstyr og sykler. Ting utviklet seg raskere enn forventet, og det ble raskt en fulltidsjobb for to ansatte. Arbeidsoppgavene er fordelt slik at en har ansvar for salg av bekledning til klubber og bedrifter, mens resten av ansvaret ligger hos daglig leder. Det vil si de oppgavene denne stillingen innebærer, samt salg ut mot forhandlere. Slik som ting har utviklet seg er **målet** til Sykkel AS, i tillegg til salg av bekledning, å bygge opp et stort forhandlernetverk der de selv fungerer som et mellomledd mellom leverandører og forhandlere. De har også som mål å oppnå størst mulig fortjeneste. Som nevnt har Sykkel AS inngått avtaler med leverandørene av merket Felt, der de selv importerer sykler som de selger videre til ulike sykkelforhandlere i Norge. De har på nåværende tidspunkt over 30 ulike kunder, som igjen selger videre til sluttbruker. **Visjonen** til Sykkel AS er å bli en vesentlig aktør i sykkelmarkedet.

Sykkel AS har ingen nedskrevet **strategi**, men de ønsker å benytte seg av nettverket de har bygget opp for å nå målet de har satt seg. De ansatte i Sykkel AS har vært mange år i denne bransjen, i



tilsvarende jobber. På denne måten har de opparbeidet seg mye kunnskap og nyttig kompetanse og erfaring, samtidig som de har bygget seg et nettverk som de nå kan benytte seg av. Gjennom denne kunnskapen og erfaringen vet de hvilke forhandlere og kunder som de bør satse på og nå, samt hvem de bør unngå.

En av de ansatte i Sykkel AS er tidligere proffsyklist. Dette kan være nyttig fordi han har opparbeidet seg kunnskap om klær og utstyr som er nødvendig til ulikt bruk. Han har også et nettverk av kontakter, og et kjent navn som kan være en fordel når de skal nå ut til klubber og bedrifter.

Selv om Sykkel AS har startet opp og driver sin virksomhet i Rogaland, så er det ikke bare her de ønsker å satse. Sykkel AS ønsker gjennom sitt nettverk å nå ut til kunder og forhandlere i hele landet. De opplevde det som en vanskelig oppgave å komme inn på sykkelmarkedet i Rogaland. Her er det tøff konkurranse, og ingen av de andre forhandlerne hadde ønske om å ta inn sykkelmerket Felt som Sykkel AS importerer. For å komme seg inn på markedet valgte Sykkel AS å kjøpe opp konkursboet til en lokal butikk, SykkelZentrum, som måtte gi tapt for finanskrisen. På denne måten når Sykkel AS nå ut til sluttbrukerne i Rogaland med merke Felt.

#### Makroomgivelser (Pestel)

**Politiske forhold** som Sykkel AS mener kan påvirke bedriften er skatte og avgiftspolitik. Dette inkluderer blant annet toll. Internasjonalt blir de fleste sykler importert fra Taiwan, mens Italia er den største sykkeleksportøren i Europa. Sykkel AS er bevisst på å importere varer fra land med lite toll, som for eksempel Italia. De hevder at det europeiske handelsnettverket er positive til import og sykkelhandel, og ved import fra Italia betaler Sykkel AS bare vanlig moms.

I tillegg importerer Sykkel AS varer fra USA som blir produsert og sendt fra Østen. Sykkel AS prøver å styre unna land med høyere toll, som for eksempel Kroatia. Årsaken til dette er ønsket om å holde konkurransedyktige priser når de skal selge videre til kunder. Dersom avgiftene øker kan dette få konsekvenser. Sykkel AS oppfatter at det europeiske handelsnettverket er positivt til import og sykkelhandel.

**Økonomiske forhold** som kan påvirke bedriften er i følge Sykkel AS valutakursene. Dersom euroen eller dollaren går opp kan det få store konsekvenser for bedriften, men det kan også være positivt når kronen er sterk fordi det vil gi høyere gevinst. For å løse denne utfordringen har Sykkel AS valgt å

benytte seg av terminkontrakter for å sikre seg mot store endringer. Det er likevel ikke noen selvfølge at nye selskaper har nok kapital til å kunne stille garanti for transaksjonsbeløpet på betalingstidspunktet. For å tåle langvarige endringer i valutakursen, kalkulerer derfor Sykkel AS med litt høyere pris.

Sykkel AS er en såpass ny bedrift, at de ikke har lagt merke til endret betalingsvillighet eller evne på grunn av renteendringer. De bruker likevel kunnskapen de har fra tidligere arbeid for å styre unna forhandlere som ikke betaler. Ikke alle betaler i tide nå heller, men pengene pleier komme inn til slutt.

**Sosiokulturelle forhold** som Sykkel AS mener påvirker dem er at bedrifter i dag er blitt mer opptatt av HMS. Bedrifter er opptatt av å ha sunne ansatte for å forbygge sykemeldinger, og velger å benytte seg av ulike kampanjer og aksjoner for å få de ansatte til å trene. Sykkel AS merker at sykkel er en idrett mange bedrifter velger å satse på, fordi sykling er enkelt å mestre uansett utgangspunkt. Sykkel AS har økt pågang og etterspørsel fra bedrifter og klubber som ønsker å designe egne drakter i forbindelse med ritt som Nordsjørittet.

**Teknologiske forhold** som produktutvikling av syklers vekt, komfort og kvalitet vil påvirke Sykkel AS. I sykkelmarkedet jobbes det kontinuerlig med produktutvikling. Det er fabrikkene og leverandørene som Sykkel AS importerer fra som har ansvar for dette. Sykkel AS merker at folk generelt har mer penger, og derfor stiller strengere krav til kvalitet og teknologiske nyvinninger.

**Samfunnsmessige forhold** som påvirker Sykkel AS er blant annet at miljøfokus har endret seg de siste årene. Man har blitt mer opptatt av å beskytte og verne miljøet. Et godt alternativ for mennesker som ønsker å redusere forurensningen er å kutte ut bilen og bruke sykkel. Utbyggingen av sykkelveier gjør at flere og flere sykler, som igjen øker etterspørselen etter sykler.

#### Industri (Porters fem krefter)

**Inntrengere** i bransjen vil være en trussel for Sykkel AS. Det er et attraktivt marked på grunn av ”sykkelbølgen”, og mange ønsker å prøve seg. Sykkel AS forventer derfor at det kan komme flere konkurrenter på markedet. Utfordringen for Sykkel AS er å etablere seg, og finne sin plass i markedet.

**Kundene** har i følge Sykkel AS stor makt. Årsaken til dette er fordi de har så mye å velge mellom. Sykkel AS mener likevel at de kan ha en fordel med å være eneste aktør som importerer merket Felt i Norge. Da må kundene komme til dem om de ønsker dette merket. Kundene de ønsker og nå er menn i

alderen 30-55 år (se strategisk kunde). De har opprettet et kundekartotek for å få en oversikt over deres kunder.

**Substitutter** som Sykkel AS mener reduserer sykkelsalget er ikke kun alternative transportmidler. De nevner for eksempel at ungdommen ikke lenger bruker konfirmasjonspengene på sykkel, men at pengene nå går til pc, spill, mobiler og lignende.

**Hovedleverandørene** som Sykkel AS benytter er den italienske produsenten av bekledningen F-tech og det amerikanske sykkelmerket Felt. Sykkel AS er den eneste forhandleren av disse produktene i Norge. Siden Sykkel AS har få leverandører mener de at leverandørene har stor makt over dem. Sykkel AS har avtaler med leverandører som innebærer at de ikke kan selge direkte til sluttbruker.

Sykkel AS mener at 90 % av **konkurrentene** i sykkelmarkedet driver sykkelbutikk. Det gjelder derfor å skille seg ut, og service, pris, kvalitet, utvalg, lokasjon er noen av de avgjørende faktorene for om man lykkes eller ikke. Andre konkurrenter er de store kjedene, som blant annet XXL . De tilbyr sykler til så lave priser at det kan være ødeleggende for markedet. En tredje konkurrent er de som driver på tilsvarende måte som Sykkel AS, som et mellomledd. Her er blant annet Racingavdelingen i Spinn hovedkonkurrenten.

#### Kunder og markedssegment

Hovedkonkurrenten til Sykkel AS er Racingavdelingen i Spinn, de er i samme **strategiske gruppe**.

Den **Strategiske kunden** Sykkel AS ønsker å nå ut til er hovedsakelig menn i alderen 30-55 år, som har råd, tid og interesse for å drive mer med sykling enn folk flest. Dette er kunder som vet hva de vil ha, og gjerne ønsker dyrere sykler med bedre kvalitet. Det er denne gruppen Sykkel AS tenker på når de velger ut varer til sitt sortiment. De bestiller inn varer som er under kategorien ”trender og nyheter”.

For å finne ut hva som gir **verdi for kunden** har Sykkel AS kontinuerlig kontakt med ulike forhandlere. Her får de tilbakemelding på hva som selges, og hva kunden ønsker. I tillegg eier Sykkel AS selv en butikk, hvor de får direkte tilbakemeldinger fra sluttbruker. Det er blant annet her de har fått inntrykk av at deres målgruppe ønsker sykler av bedre kvalitet, og at prisen har en mindre betydning.

Det kan godt tenkes at **målgruppen** Sykkel AS ønsker å nå, først og fremst ønsker å dekke sitt behov for å trene og komme i form, da med sykkelen som hjelpemiddel. Dette i tillegg til å bruke sykkelen for å dekke transportbehov. Syklene som Sykkel AS importerer kan også tenkes å dekke et statusbehov hos sluttbruker, i og med at det er såpass dyre sykler som er kjent for god kvalitet. Derfor har Sykkel AS valgt et **markedssegment** der sluttbruker er menn mellom 30-55 år, og som er over gjennomsnittet interessert i sykkel.

#### Interessenter

Det er to **ansatte** i Sykkel AS. I butikken som Sykkel AS eier er det syv ansatte. De ansatte er først og fremst interessert i å sikre sin egen arbeidsplass, og derfor ønsker de å gjøre det de kan for at bedriften går godt. De ansatte i Sykkel AS har veldig stor påvirkningskraft i bestemmelsene som tas i bedriften, og i butikken.

Sykkel AS har fire **eiere**, og aksjene er fortelt slik: 21 %, 23 %, 23 % og 33%. Eierne i Sykkel AS ønsker at de skal tjene mest mulig, og de har påvirkningskraft på avgjørelsene som tas.

Hoved**leverandørene** til Sykkel er fra Italia og USA. De har stor interesse av å samarbeide med Sykkel AS, slik at de kan selge produktene sine til Norge. På denne måten får de enda større markedsandel.

Det er **kundene** (sluttbrukeren) som avgjør om Sykkel AS får solgt varene de importerer eller ikke. Kundene som ønsker merkene som Sykkel AS importerer har stor interesse for at de blir importert til Norge. De får da sykler med god kvalitet, til en konkurransedyktig pris. Kundene har litt påvirkningskraft da Sykkel AS bestemmer seg for hvilke varer de ønsker å importere, fordi bedriften hører på tilbakemeldingene de har fått fra kundene.

**Forhandlerne** har helt klart en interesse i at Sykkel AS importerer sykler som de igjen selger videre. Dette vil kunne øke forhandlerens egen attraktivitet og utvide deres utvalg. Sluttbruker vil se på det som positivt at forhandlerne kan tilby denne merkevaren. Forhandlerne har på samme måte som kunde påvirkningskraft på hvilke varer som bestilles inn.

**Kommunen og andre** har vist liten interesse for Sykkel AS. De har liten eller ingen påvirkningskraft på Sykkel AS. Kommunen er likevel kunde hos Sykkel AS.

## Verdikjeden

I **verdikjeden** fungerer Sykkel AS som et mellomledd mellom leverandører og forhandlere. Det er denne funksjonen som skaper verdier for Sykkel AS.

Leverandør/fabrikk → **Sykkel AS** → forhandlernetverk → sluttbruker

Leverandør/fabrikk → **Sykkel AS** → klubber og bedrifter (sluttbruker)

Leverandør/fabrikk → **Sykkel AS** → Butikken som Sykkel AS eier → sluttbruker

Ser man nærmere på hver enkelt del i verdikjeden så er ledelsen og styringen todelt. En ansatt har ansvar for ledelse og styring i tillegg til salg til forhandlernetverket. Mens en annen har ansvar for salg til klubber og bedrifter.

Når det gjelder logistikk fra leverandør/fabrikk → **Sykkel AS** kommer utstyret som bestilles fra Italia med bil. Dette kan ta opp til tre uker. Felt syklene fraktes fra Østen og tar fire til seks uker.

Bekledningen tar kun en dag å frakte med fly, men dersom kundene ønsker klubblogo og lignende, tar det fire til seks uker å produsere.

Når det gjelder den utgående logistikken fra **Sykkel AS** → klubber og bedrifter (sluttbruker), kommer bekledning rett inn til Sykkel AS for så å fraktes ut igjen. Når det gjelder logistikken fra **Sykkel AS** → forhandlernetverk → sluttbruker oppbevares varene på lager hos Sykkel AS til forhandlerne ringer og bestiller. Dette sendes så videre med post / tollpost. Det samme gjelder for logistikken fra ”**Sykkel AS** → Butikken som Sykkel AS eier → sluttbruker. Da oppbevares varene til butikken trenger dem, og Sykkel AS frakter selv varene fra lageret til butikken.

Når det gjelder salg og markedsføring har Sykkel AS egne nettsider, og de kan kontaktes på e-mail. De reiser selv rundt til forhandlere med produktene for å inngå avtaler. Da har de har avtalt møtet i forkant, og markedsfører selv produktene hos forhandler. Resultatene og tilbakemeldingen fra dette er noe varierende.

## Strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn

**Terskel resurser** som Sykkel AS mener er helt nødvendig for å drive bedriften er tilgang på kapital. Det er også nødvendig å ha tilgang på kontorer og lagerplass om man skal importere og oppbevare før man selger videre. Andre ressurser som er helt nødvendige er avtaler med leverandører.

**Unike ressurser** som Sykkel AS mener at de har er nettverket som de har bygget om gjennom mange år. Dette vil være vanskelig og tidkrevende for konkurrentene og kopiere. Sykkel AS mener selv at det er avtalene med leverandørene for Felt og F-tech også er unike.

**Terskel kompetanse** som Sykkel AS mener er nødvendig er dyktige ansatte som har produktkunnskap om det som importeres. I tillegg mener de at det er nødvendig med økonomisk forståelse om man skal drive en bedrift.

**Kjernekompetanse** som Sykkel AS mener de har, og som er vanskelig for andre å kopiere er at de har jobbet tett med kunder og leverandører i flere år. Sykkel AS har dermed fått veldig god kunnskap om både kunder og leverandører, i tillegg til forhandlere. En av de ansatte i Sykkel AS har også vært proffsyklist, og han har et kjent merkenavn, samt mye erfaring med utstyr og bekledning.

### 7.3 Intervjuguide kunder

#### INTERVJUGUIDE – SYKKELKUNDE

##### Kjønn/Alder

- Mann / Kvinne?
- 20-30 år / 30-40 år / 40- 55 år?

##### Sykkelinteresse

- Hvor mye tid bruker du på sykkel i løpet av 1 år? (timer)

##### Sykkelkjøp

- Hvor ofte kjøper du ny sykkel?
- Hvor kjøper du ny sykkel?

##### Fremtidens sykkelkunder

- Hvor tror du fremtidens syklister vil kjøpe sin sykkel?
- Hvorfor tror du de vil handle her?

##### Design

- Har du hørt at det er mulig å designe sin egen sykkel på internett? Hvor?
- Ville du vært interessert i å designe din egen sykkel? Hvorfor/hvorfor ikke?

## Internetthandel

- Hvordan er mulighetene for å handle sykler og utstyr på internett?
- Har du hørt om noen internettsider som er gode om man ønsker å kjøpe sykkel og utstyr?
- Handler du generelt mye på internett? Er sykkel noe du ville handlet på nettet? Hvorfor/hvorfor ikke?



## 7.4 Intervjuføretat kunder

# Referat fra intervju

Referat fra intervju med sykkelkunder april 2011. Spørsmål er stilt på grunnlag av intervjuguide.

### INTERVJUREFERAT – SYKKELKUNDE

#### Kjønn/Alder

Den ene gruppen med sykkelkunder som ble intervjuet var innenfor målgruppen til Sykkel AS. Her ble det intervjuet åtte menn, der fem stykker var mellom 40 – 55 år, og resten mellom 30 - 40 år.

Det ble også intervjuet en yngre aldersgruppe, for å se om det gav ulike resultater. Denne bestod av seks menn og kvinner i alderen 20 – 30 år.

#### Sykkelinteresse

For å få relevante svar under intervjuene valgte man intervjuobjekter som er over gjennomsnittet interessert i sykkel. Kundene mellom 30-55 år, som er i Sykkel AS sin målgruppe, bruker alt fra 80 til 400 timer på sykkel i løpet av et år. Flertallet ligger på 3 – 5 timer per uke, ca. 200 – 300 timer i året.

Flere svarte at de bruker sykkelen nesten hver dag til og fra jobb, eller på trening.

De yngre som ble intervjuet var også veldig aktive. De fleste ligger på 200 – 400 timer, hvor flertallet av timene er trening.

Samtlige av de intervjuede svarte også at de deltar på sykkelritt, og trener til dette.

#### Sykkelkjøp

På spørsmålet om hvor ofte de kjøper ny sykkel svarte ca. 65 % at de kjøper ny sykkel hvert tredje år.

To av dem som var mest aktive sa at de kjøper oftere, ca. hvert andre år, mens tre andre svarte at de kjøper ny sykkel hvert 10 – 15 år, eller når det er for dyrt å reparere den.

Begge aldersgruppene handler som oftest sykkelen i spesialbutikk. Sykkelbutikkene SykkelZentrum og Spinn er de mest populære. En av de mest aktive syklistene kjøper nye sykler på Spinn da sykkelklubben han er medlem av, har avtale her. En annen kunde hadde i tillegg til å kjøpe sykkel i faghandel også kjøpt en sykkel på en sportsbutikk, grunnet lavere pris.

#### Fremtidens sykkelkunder

Flertallet av kundene som er i målgruppen til Sykkel AS tror den fremtidige sykkelkunde kommer til å fortsette å handle i spesialbutikker. Dette på grunn av den faglige kompetansen, servicen og støtten de kan få i butikken. Andre årsaker til at de tror dette er fordi folk ønsker å ha muligheten til å få hjelp til vedlikehold, og ha lett tilgang på sykler, utstyr og reservedeler. Noen mener også at internett er et alternativ, og at tendensen går mot stadig mer handel på internett.

Også de yngre syklistene tror at fremtidens sykkelkunder kommer til å handle der de får sykkel til en god pris, samt god service og mulighet for å komme innom dersom det oppstår problemer. Dette fordi kunden kan få gode råd om hvilken sykkel som er riktig for deres bruk, og mulighet for hjelp dersom noe ikke fungerer.

De tror også at internett kan bli aktuelt, om man har god nok kunnskap til å vite hva man ønsker og trenger. De forklarte at utvalget på nettet er stort, men at det kan være vanskelig å forstå og finne frem til rette sykkelen.

#### Design

De fleste kundene hadde hørt at det er mulig å designe egne sykler på internett, men mange visste ikke hvor. Noen hadde ikke hørt om dette i det hele tatt, og visste ikke at slike tjenester eksisterer. Den yngste gruppen hadde hørt om flere amerikanske sider der dette er mulig, blant annet på [www.ridely-bikes.com](http://www.ridely-bikes.com). Det var ingen av dem som hadde hørt om noen norske butikker eller internettsider som tilbyr denne tjenesten.

Når det gjelder kunder i målgruppen til Sykkel AS er det noe skepsis rundt det å designe sin egen sykkel. For noen er det ikke så viktig hvordan sykkelen ser ut, mens andre liker ideen, og syntes det ville vært kjekt med eget design. Enkelte syklistere i denne aldersgruppen kunne godt tenke seg å

designe sin egen sykkel, men de er usikre på om de ville gjort det på internett. De ønsker å diskutere med fagpersonell, og har behov for å ta og føle på sykkelen.

Flere i den yngre aldersgruppen syntes at dette hadde vært kjempestilig. De tror at dette vil bli mer populært i fremtiden, fordi mange ønsker eget design på sitt utstyr. De fastslo likevel at brukeveiledning og fakta om de ulike sykkeldelene og utstyret er avgjørende, fordi mange ikke har god nok kunnskap om sykkel. Det var delte meninger om dette kunne slått an på internett eller ikke.

#### Internetthandel

På spørsmålet om hvordan mulighetene for å handle sykler og utstyr på internett er, var det ikke mange kunder i målgruppen til Sykkel AS som hadde så mye kunnskap. De fleste visste om at det gikk an å kjøpe sykler og utstyr på internett, men ikke hvor. Flere begrunnet dette med at de ikke hadde noen interesse for å handle dette på internett, og gikk kun i butikk. Selv om ingen i målgruppen hadde kjøpt sykkel på internett, var det et par som hadde handlet sykkelutstyr her. Dette er relativt enkelt og utvalget er godt i følge dem.

Kundene i den yngre gruppen hadde mer kunnskap om dette. Det kom klart frem at mulighetene er der, men at man skal være rimelig godt kjent med utstyr og deler for å kunne handle dette på internett. Internettssidene de anbefaler er [www.sykkelbutikken.no](http://www.sykkelbutikken.no) og [www.six.no](http://www.six.no).

Årsaken til at kundene i målgruppen til Sykkel AS ikke har så mye kunnskap om internetthandel skyldes nok at flertallet av dem handler lite eller ingenting på internett. Noen sa at de handlet mer og mer på internett generelt, men at de fortsatt ville foretrekke å handle sykkel i en fagbutikk. En av årsakene er fordi de føler dette er tryggere, og de har mulighet til å få veiledning. Likevel var det flere av kundene i målgruppen til Sykkel AS som er åpne for å handle sykkel på internett en gang i fremtiden, dersom det er enkelt, og betingelsene og reklamasjonsmulighetene er gode.

Også blant kundene i den yngre aldersgruppen er det ulike meninger. Noen handlet ofte på nettet, og kunne gjerne tenke seg å kjøpe sykkel på internett en gang i fremtiden dersom det er nettsider som er enkle og veiledende. De svarte at det ville vært en fordel om man har muligheten til å teste sykkelen i en butikk før man bestiller den på internett slik at det er lettere å vite hva man skal bestille. Andre i denne aldersgruppen svarte at de aldri hadde handlet sykkel eller sykkelutstyr på internett, grunnet av deres manglende kunnskap om denne muligheten. En annen årsak er at noen ønsker å støtte sykkelbutikkene, ettersom de er nokså avhengige av service på sykkelen og rask tilgjengelighet

på utstyr og deler. Likevel kan det være aktuelt å kjøpe enkelte forbruksdeler på internett dersom dette er mye billigere.

## 7.5 Konfidensialitetserklæring



Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Handelshøgskolen ved UIS

4036 Stavanger, Norway

April, 2011

### **Konfidensialitetserklæring, masteroppgave**

Studentene ved Universitetet i Stavanger skal i faget MØAHOV Masteroppgave i økonomiske administrative fag skrive en faglig studie. To studenter har valgt å gjennomføre en strategianalyse av omgivelsene til et bestemt marked. Studentene har valgt sykkelmarkedet, og videre valgt en casebedrift i dette markedet. Som en del av denne studien skal det utføres intervjuer, og det har blitt utformet en intervjuguide. I og med at du er kunde i dette markedet blir du bedt om å delta i et kort intervju. Din deltakelse er verdifull, og vil bli satt stor pris på. Intervjuet består av 12 korte spørsmål og tar rundt fem minutter å gjennomføre. Svarene du gir i intervjuet er konfidensielle, og skal kun brukes i denne oppgaven. Dette krever din godkjennelse, så vær vennlig og fyll ut navn og signatur nederst på siden. Vi takker igjen for din deltakelse i denne studien.

---

Navn

---

Signatur