

Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Handelshøgskolen ved UiS

**Masteroppgave**

**MØAHOV**



---

Universitetet  
i Stavanger

Casestudie innenfor strategi og ledelse

***Laerdal-konsernets forretningsutvikling***

Skrevet av

Trine Eie Aaserød – 207369

Rizwan Rafiq - 951919



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Økonomi og administrasjon - masterstudie

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Laerdal-konsernets forretningsutvikling

ENGELSK TITTEL: The Laerdal Groups business development

FORFATTER(E)

Studentnummer:

207369

951919

Navn:

Trine Eie Aaserød

Rizwan Rafiq

VEILEDER:

Terje I. Våland

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO - 2 - INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2014

Underskrift administrasjon:.....

## Sammendrag

Denne masteroppgaven skal undersøke om den sterke konkurransekraften til Laerdal Medical (Laerdal) gjennom flere bransjer skyldes first-mover mekanismer. Det har også blitt analysert hvordan bedriften har klart å opprettholde konkurransekraften. Hovedformålet med oppgaven er at den selvstendige case-historien skal kunne benyttes i strategiundervisning. Veilederen for oppgaven planlegger å skrive en lærebok hvor case-historien skal brukes.

Forskningsmetoden tilhørende oppgaven er kvalitativ, og har et eksplorativt design. Datagrunnlaget består stort sett av sekundærdata. Det teoretiske rammeverket er bygget på forskningsartikler og litteratur innenfor fagfeltet strategi. Her omtales blant annet ulike first og second-mover mekanismer, industrielle drivkrefter og produktlivssyklusmodellen. Forfatterne har innhentet informasjon om Laerdal via tre bøker skrevet om bedriftens historie, interne årsberetninger og brosjyrer samt avisarkiv via internett. Disse kildene er hovedsakelig brukt i case-historien. I tillegg er det gjennomført et dybdeintervju med styreformann og tidligere administrerende direktør Tore Lærdal.

Analysene har blitt gjennomført på bakgrunn av den kronologiske case-historien skrevet om bedriften. Her har det blitt plukket ut noen hendelser i bedriftens historie som er formulert som underproblemstillinger. Disse er blitt analysert ved hjelp av det teoretiske rammeverket.

Det kan konkluderes med at Laerdal bærer preg av og ha vært en first-mover bedrift gjennom historien. De har klart å opprettholde konkurransekraften ved blant annet å bruke tidligere erfaringer til å skape nye markeder. Et interessant funn er at konkurransekraften deres ikke utelukkende skyldes first-mover fordeler. Laerdals strategiske valg og posisjon i markedet har blitt påvirket av både interne og eksterne drivkrefter.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som den avsluttende delen av mastergraden i økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er skrevet innenfor fagområdet strategi og ledelse.

Vi ønsker å takke veilederen vår Terje I. Våland for forespørselen om å gjennomføre oppgaven og for tilliten han har vist oss. Bakgrunnen for valget av problemstillingen henger først og fremst sammen med hva vi synes er spennende. Strategi er et emnefelt som interesserer forfatterne av oppgaven i stor grad. I tillegg ønsket vi å studere hva som har gjort at en bedrift med hovedkontor i Stavanger har hatt så stor suksess over hele verden.

Det er få muligheter til å skrive en annerledes masteroppgave og lære mer om en tradisjonsrik lokal bedrift har vært veldig spennende. Vi takker Terje for gode tips og råd underveis i prosessen. Veiledningen har blitt satt stor pris på. I tillegg retter vi en stor takk til styreleder i Laerdal, Tore Lærdal, for å ha tatt seg tid til å stille opp for et intervju. Ved hjelp av hans bidrag har troverdigheten til oppgaven blitt styrket.

En stor takk rettes også til Arne Seglem Larsen og Grete Risan hos Laerdal for bidrag med kildemateriell og intern selskapsinformasjon.

Forfatterne stiller seg selv ansvarlige for eventuelle misforståelser og feiltolkninger som kan fremkomme av oppgaven.

Stavanger , juni 2014

-----  
Trine Eie Aaserød

-----  
Rizwan Rafiq

## Innholdsfortegnelse

<b>Figurliste .....</b>	<b>vii</b>
<b>1.0 Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave .....	1
1.2 Valg av bedrift .....	1
1.3 Problemstilling .....	2
1.4 Innhold og struktur.....	2
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>4</b>
2.1 Begrunnelse for valgt teori og avgrensninger .....	4
2.2 Beskrivelse av first-mover fordeler.....	4
2.3 Industry leadership.....	5
2.4 Teoretiske mekanismer til first-mover fordeler .....	6
2.4.1 Teknologisk lederskap.....	7
2.4.2 Tidlig anskaffelse av midler i forhold til andre.....	8
2.4.3 Kjøperens byttekostnader.....	9
2.5 Second-mover .....	11
2.5.1 Second-mover fordeler, beskrivelse .....	11
2.5.2 Kostnadmessige ulemper .....	11
2.5.3 Free-rider effekter.....	12
2.5.4 Usikkerhet rundt teknologi og marked.....	12
2.5.5 Interessen til lederne.....	12
2.5.6 Incumbent inertia .....	12
2.6 Industrielle faktorer.....	13
2.7 Andre tilnæringer til strategi .....	16
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>17</b>
3.1 Forskningsmetode – Casestudie.....	17
3.2 Valg av forskningsmetode .....	17
3.3 Fordeler og ulemper med enkelt case som metode .....	18
3.4 Datainnsamling .....	19
3.4.1 Forberedelse av dybdeintervju.....	19
3.4.2 Gjennomføring av dybdeintervju med Tore Lærdal.....	20

3.5 Avgrensninger i case-skrivingen.....	20
3.6 Kildekritikk .....	21
3.6.1 – <i>Reliabilitet</i> .....	21
3.6.2 – <i>Validitet</i> .....	22
3.6.3 <i>Intern validitet</i> .....	22
3.6.4 <i>Ekstern validitet / overførbarhet</i> .....	22
3.7 Vurdering av teori .....	22
<b>4.0 Casehistorie om Laerdal.....</b>	<b>24</b>
4.1 Laerdal – fra forlag til førstehjelp .....	24
<b>5.0 Analyse .....</b>	<b>41</b>
5.1 I hvilken grad kan Laerdals suksess innenfor plast-leketøysbransjen forklares ved hjelp av first-mover mekanismer?.....	42
5.2 Hvilke first-mover mekanismer i tillegg til interne og eksterne faktorer var mest fremtredende for at Laerdal valgte å legge ned leketøysproduksjonen i 1979?.....	44
5.3 Utover produktinnovasjon, har Laerdal utviklet bærekraftige organisatoriske first-mover fordeler? .....	46
5.4 Hvilke faktorer var mest fremtredende for at Resusci Anne ble en suksess? .....	48
5.5 Har Laerdal klart å opprettholde konkurransekraften sin ved hjelp av å være en first-mover gjennom flere bransjer i 74 år ? Hvis tilfelle, hvordan?.....	50
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>53</b>
<b>7. 0 Kildehenvisninger .....</b>	<b>54</b>
Bøker og forskningsartikler .....	54
Internettkilder.....	55
Figurkilder.....	56
<b>8.0 Vedlegg.....</b>	<b>57</b>

## Figurliste

Figur 1 – Endogen generasjon av first-mover fordeler	s. 6
Figur 2 – Læringskurve modell	s. 7
Figur 3 – Produktlivssyklus	s. 16
Figur 4 – Tidslinje Laerdal	s. 25
Figur 5 – Produktlanseringer for Laerdal	s. 31
Figur 6 – Redningskjeden	s. 33
Figur 7 – Omsetning Laerdal 2002 – 2012	s. 36
Figur 8 – Selskapsstruktur Laerdal	s. 37
Figur 9 – Lærings-sirkelen	s. 40
Figur 10 – Produktlivssyklus Laerdal	s. 51

## 1.0 Introduksjon

I dette kapittelet skal leseren få et innblikk i bakgrunnen for valget av oppgaven. I tillegg skal det utdypes hvordan forfatterne har kommet frem til problemstillingen og hvordan hele oppgaven er strukturert.

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I dag finnes det svært få case i lærebøker innenfor strategi som omhandler norske bedrifter. De aller fleste lærebøker og case som brukes i undervisning i Norge er skrevet i USA eller andre steder i verden. Majoriteten gjenspeiler ikke norsk bedrifts- og ledelseskultur. Når dette er tilfelle kan det være misvisende og studenter kan få et feilaktig inntrykk av det norske næringslivet. Case som brukes i undervisningen kan sette faglig relevans i praksis. Dette kan øke læringsutbytte og motivere til videre læring. På bakgrunn av dette ønsket vi å skrive en case-historie om en norsk bedrift.

Når det gjelder fagområdet strategi kan first-mover fordelene være en viktig del av konkurransekraften til en bedrift. Innovasjon er viktig for å utvikle nye produkter å skille seg ut fra konkurrentene. På den andre siden finnes det også negative sider med å være first-mover, som second-movers kan dra nytte av. Bedriftens valg om å være pioner eller en etterfølger avhenger ikke kun av interne kapabiliteter. Eksterne drivkrefter vil også være med på å avgjøre markedsposisjonen til et selskap. Dette er noe som passet til den valgte bedriften og som la retningslinjene for oppgaven med tanke på teori og analyse.

### 1.2 Valg av bedrift

Veilederen vår introduserte noen bedrifter som kunne være aktuelle å gjøre et enkelt casestudie av. Valget falt til slutt på Laerdal. Forfatterne av oppgaven hadde ingen forkunnskaper om selskapet, noe som var en del av årsaken til valget. På bakgrunn av dette kunne forfatterne ha et objektivt syn mens oppgaven ble til.

Laerdal er en lokal bedrift, noe som appellerte til forfatterne. Hovedkontoret er i Stavanger og dette kunne gi muligheter for å eventuelt besøke bedriften og intervju nøkkelpersoner. Selskapet har ikke utmerket seg veldig mye i norsk media og den



ynge generasjonen vet lite om det. Flere studenter vil mest sannsynlig ikke ha kjennskap til bedriften og dette kan gjøre lesningen mer interessant og objektiv. Selskapet skiller seg også ut fra flere andre ved at det ikke er børsnotert og er familieeid.

Bedriften har gått fra å være en markedsleder innenfor forlagsvirksomhet i Norge på 1940 tallet til og i dag være en av de beste innenfor akuttmedisin og pasientsikkerhet på verdensbasis. Det er svært interessant å undersøke hvordan en bedrift i Stavanger har klart å få dette til.

### 1.3 Problemstilling

Bakgrunnen for valg av oppgave og valg av bedrift har dannet grunnlaget for at følgende problemstilling ble valgt:

***Har Laerdal klart å opprettholde konkurransekraften sin ved hjelp av å være en first-mover gjennom flere bransjer i 74 år ? Hvis tilfelle, hvordan?***

Oppgaven tar ikke for gitt at Laerdal har klart å være et first-mover selskap gjennom så mange år. Det skal undersøkes hvorvidt suksessen til selskapet kan skyldes first-mover mekanismer eller andre faktorer. På grunn av at analysen bygger på case-historien er det valgt å inkludere hendelser gjennom de 74 årene selskapet har eksistert. Dette fører til et bredt datagrunnlag og i tillegg kan hendelser fra hele selskapets historie velges ut til analysen. Disse hendelsene som er valgt er gjort om til fire underproblemstillinger. Enkelthendelsene vil bli presentert og gjennomgått i analysen.

### 1.4 Innhold og struktur

Oppgaven er delt opp i 8 kapitler. I kapittel 2 vil teorien bak oppgaven presenteres og her legges det hovedvekt på first og second-mover mekanismer. Metoden bak oppgaven presenteres i kapittel 3, hvor det blant annet blir beskrevet hvorfor et enkelt case-studie er valgt, kildekritikk og fremgangsmåter for å samle inn data. I kapittel 4 er case-historien om Laerdal skrevet og denne står på egne ben. Med bakgrunn i case-historien og teorikapittelet vil det i kapittel 5 bli foretatt en analyse. Her vil noen av

bransjene Laerdal har vært i bli gjennomgått, og det vil bli foretatt en analyse av de ulike underproblemstillingene. Konklusjonen vil komme som en del av kapittel 6 etterfulgt av kildehenvisning og vedlegg.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres teorien for oppgaven. Først vil first-mover uttrykket beskrives, deretter vil kapitlet gå nærmere inn på forskjellige mekanismer knyttet opp mot dette. Det samme vil bli gjort med second-mover fordeler. Til slutt vil industrielle drivkrefter og andre tilnærminger til strategi bli beskrevet.

### 2.1 Begrunnelse for valgt teori og avgrensninger

Det finnes flere tilnærminger til å forklare first- og second-mover fordeler. Noen bruker teoretiske analyser mens andre bruker empiriske studier. I denne oppgaven har vi valgt å bruke teoretiske analyser fra strategilitteraturen. Fellesnevneren for denne tilnærmingen er at de bruker forskjellige mekanismer til å forklare uttrykkene.

Teoretiske analyser kan være nyttig å bruke for å forklare bedrifters inngangsbarrierer og nyttefunksjoner. I tillegg kan de brukes til å forklare brukeratferd. Det er kun first- og second-mover mekanismene som passer til problemstillingen som er valgt.

Eksempler fra empiriske studier har blitt inkludert i de tilfellene de passer til case-historien.

Teori om first- og second- mover fordeler fokuserer mye på faktorer som kan forklare hvordan man skaper konkurransefortrinn. Ytre industrielle faktorer blir derfor ofte oversett. På grunn av dette har vi valgt å ta med de industrielle faktorene vi mener kan ha strategisk betydning for en bedrifts first- og second mover fordeler.

### 2.2 Beskrivelse av first-mover fordeler

Ulik litteratur definerer first-mover fordeler forskjellig. I forretningsammenheng brukes first-mover fordeler ofte som en referanse om selskap som nyter fordelene av tidlig inntreden i et marked eller industri (Augier & Teece, 2013). Dersom en bedrift skaper first-mover fordeler er det ofte høye etableringshindringer for konkurrenter (Kerin, Varadarajan, & Peterson, 1992). Disse fordelene kan blant annet måles ut fra økonomisk profitt eller ved å se på markedsandeler.

Lieberman og Montgomery (1988) stiller spørsmål om hvor stor avstand fra etablert praksis som trengs for å bli karakterisert som en first-mover. Nye produktkategorier

kan gi liv til nye markeder, produkter og teknologi, men er ofte forbedringer av allerede eksisterende produkter. Dette kan gjøre det vanskelig å karakterisere en first-mover. Augier og Teece (2013) nevner at selv om et marked kun har en first-mover, vil det i praksis være flere selskap som kan klassifiseres som det. Dette forklares ved at flere selskap kan innta et marked på samme tidspunkt. Et beslektet problem vil være sammenhengen mellom årsak og virkning. Et pioner-selskap trenger ikke å ha vært suksessrike fordi de valgte å følge en first mover strategi, men heller på grunn av kompetansen de hadde til å iverksette denne strategien effektivt. Dette belyses nærmere nedenfor.

### 2.3 Industry leadership

Innenfor strategisk ledelseslitteratur finnes det flere tilnærminger til hvordan selskaper skal forholde seg til industriell utvikling. Noen sier at selskaper må rette seg etter den industrielle dynamikken i fare for og ikke bli utkonkurrert. Andre mener at den industrielle utviklingen kan bli drevet av enkelt-selskaper som påtar seg en ledende rolle. Denne oppgaven fokuserer på sistnevnte.

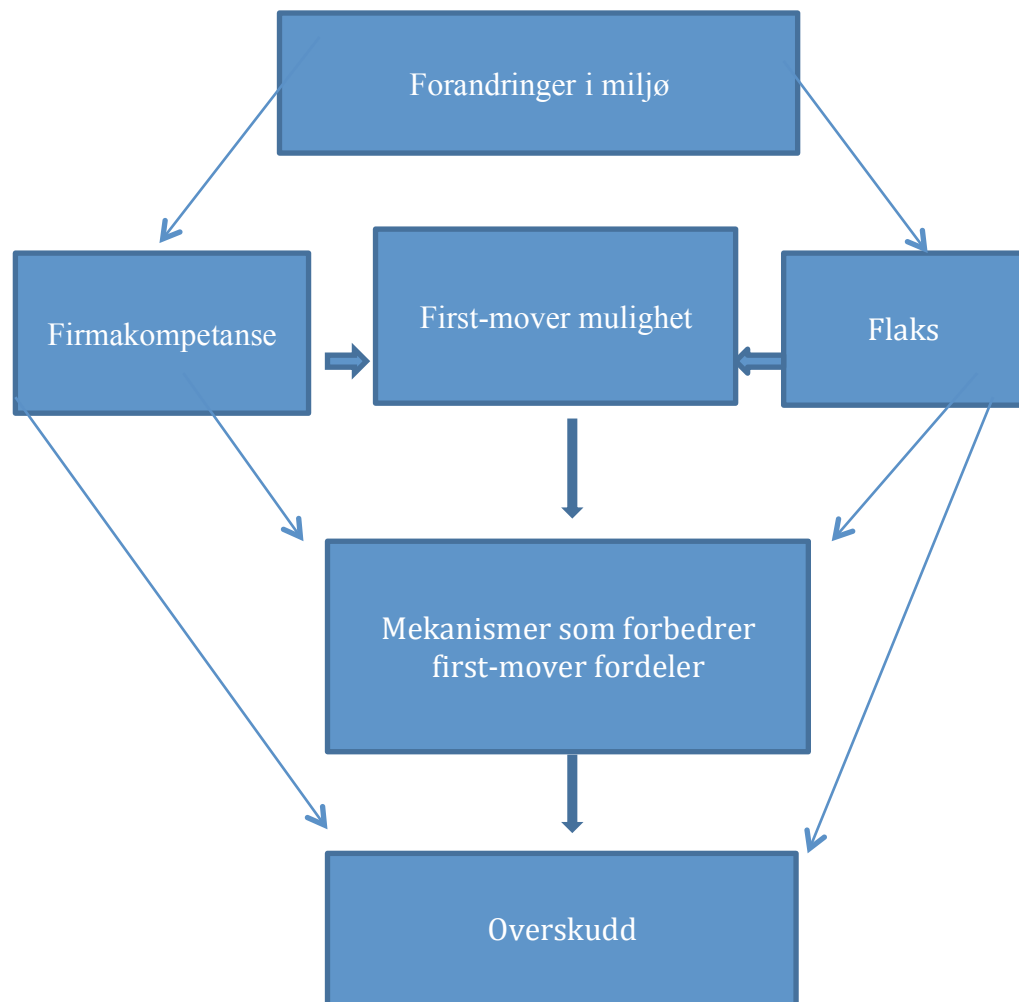
Selv om tilhengerne til dette perspektivet mener at industrier kan formes av ledende selskap så innrømmer de at visse økonomiske, teknologiske, sosiale og politiske regler ikke kan brytes (De Wit & Meyer, 2010). Det er den gjenværende blandingen av miljøfaktorer som gir strategiske muligheter til selskapene. Her vil det være opp til hvert enkelt selskap å avgjøre hvilke regler som skal og ikke skal overholdes. Å være ledende innebærer nødvendigvis ikke å være innovativ, snarere handler det om å se for seg hvordan industrien vil se ut i fremtiden. Det medfører at ideer blir videreført til en forretningsmodell. Jo bedre en forretningsmodell fungerer jo mer makt vil de ha til drive den industrielle utviklingen. Å oppnå dette er ingen enkel oppgave, for det kan ta opptil flere år før et selskap klarer å bryte eksisterende normer.

Denne tilnærmingen møter også noe kritikk. Noen vil si at bedrifter kan styre sin egen skjebne, men industriell utvikling vil være styrt av flere ukontrollerbare faktorer som inntreffer samtidig. Dette kan for eksempel være makroøkonomiske forhold, lovgivning og leverandørene i bransjen. Det kan forekomme tilfeller hvor leverandører klarer å forme en hel industri, men dette trenger ikke danne grunnlaget for å bli ledende i fremtiden (De Wit & Meyer, 2010).

## 2.4 Teoretiske mekanismer til first-mover fordeler

For selskaper som ønsker å utnytte alle mulighetene de har vil det være fordelaktig å handle raskt. Hensikten med å være first mover er å bygge opp etableringshindringer for konkurrentene, samt å få markedet til å starte rundt ditt produkt. Særlig i tilfeller hvor det er risiko for spredning av verdifull informasjon eller ved begrenset levetid på patenter vil det være viktig å være først ute (De Wit & Meyer, 2010).

I deres prisvinnende forskningsartikkel kartlegger Lieberman og Montgomery (1988) first mover fordeler med en flertrinns- modell som starter internt i selskapet. Se figur 1.



Figur 1

I det første trinnet oppstår det en asymmetri som first-mover selskapet kan utnytte. Asymmetrien må være til stede for at first mover fordeler skal kunne utnyttes.

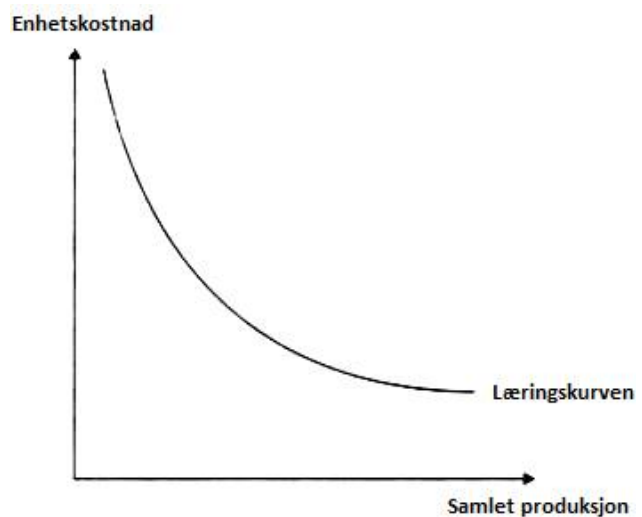
Muligheten til å være first mover kommer av en blanding mellom unike ressurser, framsyn, eller flaks. Gjennom forskningsartikkelen drøftes det ulike mekanismer som kan føre til first mover fordeler: Teknologisk lederskap, fortrinns kjøp av midler og kjøperens byttekostnader (Lieberman & Montgomery, 1988).

First mover fordeler gjennom *teknologisk lederskap* deles inn i to under-mekanismer: (1) fordeler som stammer fra læringskurven eller erfaring, og (2) fordeler som kommer av patenter, forskning og utvikling.

#### 2.4.1 Teknologisk lederskap

##### *Læringskurven*

En standard lærings-kurve modell som figur 2 , viser at enhetskostnadene vil falle jo mer produksjonen økes. Dette kan gi first mover selskapet en vedvarende fordel dersom de klarer å holde læringsprosessen hemmelig. Hemmelighold av læringsprosessen vil kunne skape høyere



Figur 2

etableringskostnader for konkurrentene. Dette argumentet ble popularisert av Boston Consulting Group på 70-tallet. Et argument mot læringskurven kan være at spredningen av teknologi reduserer effekten av den. Spredning kan oppstå som følge av arbeidsmobilitet, utgivelse av forskning, uformell teknisk kommunikasjon og ekskursjoner. Rask spredning av teknologi ser ut til å være tilfelle i flere industrier i dag.

##### *Patenter , forskning og utvikling*

Det vil være naturlig å tro at teknologiske fordeler er et resultat av investeringer innenfor forskning og utvikling . Hvis teknologi kan hemmeligholdes eller patenteres kan first mover selskap dra stor nytte av å være først ute. En slik generalisering er likevel farlig fordi den antar at den som er først ute vil hente hele gevinsten.

Teknologiske veddeløp vil kun være gjeldende i noen få høyt teknologiske industrier som legemiddelindustrien. I de fleste industrier vil patenter bare kunne gi en begrenset beskyttelse.

Forskning, utvikling og innovasjon trenger ikke å være begrenset til det fysiske. Bedrifter kan også forbedre ledelsessystemer og utvikle nye organisasjonsformer. Organisatorisk innovasjon sprer seg ofte saktere og kan derfor gi mer holdbare first mover fordeler enn produkt og prosess innovasjon.

#### **2.4.2 Tidlig anskaffelse av midler i forhold til andre**

Fordeler kan oppnås ved å være først ute til å sikre seg verdifulle midler. Her vil fordelene ligge i å kontrollere knappe ressurser som allerede finnes, i motsetning til de som ble skapt ved utvikling av ny teknologi. Disse kan variere fra fysiske ”inputs” til viktige plasseringer.

##### *Fortrinn ved anskaffelse av ressurser og viktige plasseringer*

Hvis et selskap har tilgang på midler som andre ikke har, kan de ha et fortrinn ovenfor sine konkurrenter. Eksempler på faste midler kan være råvarer og fysisk plassering i forhold til utsalgssted og produksjonslokaler. Viktige plasseringer trenger ikke å være begrenset til geografisk plassering. Det kan også inkludere hylleplass, markedsposisjon og produktegenskaper. Dette kan skape høye inngangsbarrierer for konkurrentene. I noen markeder er det kun plass til et begrenset antall lønnsomme selskaper. Ved å være først ute kan selskap velge de beste nisjene og redusere den ledige plassen i markedet. Det må likevel poengteres at viktigheten av fortrinnet ved anskaffelse av midler i forhold til andre ikke er gjeldende i alle industrier.

Mobile midler som kan gi fortrinn til et selskap kan være arbeidskraft, leverandører og distributører. Gevinsten ved mobile midler kan tas ut dersom de er knyttet til selskapet gjennom høye byttekostnader. Et eksempel på dette kan være hotellnettstedene hotels.com og booking.com. Disse har i de senere år blitt så store at det kan tenkes at enkelte hoteller ikke har råd til å unnlate og inngå avtaler med dem. Dette på tross av at enkelte av nettstedene tar veldig godt betalt for tjenestene.

### *Funn fra empiriske studier*

Lieberman og Montgomery trekker frem eksempler fra ulike empiriske studier. Funn fra sement og avisepapir bransjen viser at first movers ikke har gjort det bedre enn såkalte second-movers. En mulig forklaring kan være at begge bransjene har tilsvarende teknologi og inngangsmuligheter. Et motsatt eksempel blir trukket frem fra detaljhandelen hvor Wal-Mart klarte å oppnå store fordeler tidlig ved og tilegne seg viktig plass kombinert med et effektivt distribusjonssystem. Selskapet har siden klart å beholde sin posisjon og levert solide økonomiske resultater. Funn fra forbrukerindustrien har vist at kvaliteten til first-moverene var høyere enn etterfølgerne. Etter etableringsfasen forsterket first-movers fordelene ved å utvikle bredere produktlinjer (Lieberman & Montgomery, 1988; Golder & Tellis, 1993).

### *Fortrinn ved spesifikke investeringer i utstyr og anlegg*

En etablert first mover kan forhindre inngangen til konkurrenter ved å øke sin egen kapasitet gjennom investeringer i utstyr og anlegg. Et slikt trekk kan også forhindre veksten til mindre konkurrenter, men dette har vist seg å være urealistisk i de fleste industrier (Lieberman & Montgomery, 1988).

### **2.4.3 Kjøperens byttekostnader**

First-mover selskap kan skape høye byttekostnader for etterfølgerne ved å opparbeide seg en kundemasse tidlig. Etterfølgerne må derfor investere ekstra ressurser for å tiltrekke seg kunder fra first mover selskapet (Lieberman & Montgomery, 1988). Det er flere typer byttekostnader som kan oppstå. Byttekostnader kan oppstå som følger av transaksjonskostnader kjøperen har gjort for å tilpasse seg first-mover selskapets produkt. Eksempler på dette er tid og ressurser brukt til å godkjenne leverandører, ervervelsen av tilleggsutstyr, avbrudd og kostnadene ved opplæring av nytt utstyr. Den andre typen byttekostnader oppstår når kjøperen har tilpasset seg egenskapene til et produkt. Dersom en da skal bytte leverandør vil dette fort bli for kostbart. Den tredje typen byttekostnader kan komme av at leverandøren bevisst har skapt høye kontraktsmessige kostnader ved et bytte. Et eksempel kan være bonusprogrammene til SAS.

Høye byttekostnader vil kunne forbedre mulighetene til å oppnå større markedsandel, men dette er ikke nødvendigvis ensbetydende med høy lønnsomhet. Tidlig jakt etter



markedsandeler kan spre fortjenesten. Selskaper med store markedsandeler kan fort bli sårbare ovenfor etterfølgere som er mer lønnsomme.

I tilfeller hvor det er begrenset informasjon om produkter vil forbrukere ofte forbli lojale til det første produktet som er tilfredsstillende. Forbruksvarer er et eksempel hvor kostnadene med å søke etter et bedre produkt kan være større enn å la være. I et slikt miljø kan first movers sikre seg et kvalitetsstempel som kan overføres til andre produkter gjennom «umbrella branding» (Lieberman & Montgomery, 1988).

#### *Funn fra empiriske studier*

Makadok (1998) undersøkte om first- mover fordeler kan opprettholdes i en konkurranseutsatt industri. De overraskende funnene viste at first-movers klarte å beholde sine markedsandeler. Dette til tross for lave inngangskostnader og produkter som var lette å kopiere. Forklaringen til resultatene gis ved at first- movers har opparbeidet seg *ressurssituasjons barrierer*. Med dette menes at etterfølgerne kan kopiere produktene til sine forgjengere, men ikke deres resultater. Nøkkelressursen som blir fremhevet er tilgangen til eksisterende kunder. Konkurransesatte industrier karakteriseres av en viss treghet, hvilke betyr at first movers kan ”låse fast” kundene sine.

Funn gjort av Mascarenhas (1997) fra oljeindustrien viser at bedrifter bør strebe etter å være first-movers når de skal inn i internasjonale markeder. I snitt klarte first-mover selskap å vise til en høyere langsiktig markedsandel. I tillegg viste studiet at de hadde en større sannsynlighet for å overleve internasjonalt og brukte færre ressurser enn sine etterkommere. Dermed bør mindre selskaper ikke være hindret av begrensede ressurser. Tvert imot bør de utnytte deres fleksibilitet til å få fotfeste internasjonalt (Mascarenhas, 1997).

#### *Nettverkseffekter*

Augier og Teece (2013) har lagt til en fjerde mekanisme som kan føre til first-mover fordeler. Nettverkseffekter kan innhøstes når kunder søker en felles standard eller muligheter til å kommunisere med andre kunder. Et eksempel kan være Google som har linket sammen Gmail, Youtube og Dropbox til sin plattform. Gjennom nettverkseffektene kan det skapes enda høyere byttekostnader blant kunder. Selskaper

kan også opprette strategiske allianser med andre konkurrenter. Microsoft og Yahoo har inngått en avtale om deling av søketeknologi og inntekter fra søkerelatert annonsering. Dette er et godt eksempel på en slik allianse. På en annen side vil mulighetene først oppstå når det finnes insentiver for samarbeidet blant brukerne.

## 2.5 Second-mover

Det finnes ingen garanti for at fordelene til en first-mover vil resultere i en sterk posisjon i markedet (Lieberman & Montgomery, 1998). First-movers blir ofte tatt igjen av konkurrenter som har bedre ressurser og kapabiliteter. De mekanismene som gir fordel til en first-mover kan raskt bli utlignet av tilhørende ulemper og disse vil da fungere som fordeler for second-movers. Som ved first-movers finnes det forskjellige mekanismer til second-mover fordeler. De som er relevante til denne oppgaven blir nå presentert. Dette er kostnadmessige ulemper, gratis-passasjer effekter, usikkerhet rundt teknologi og marked, ledernes interesser og ”incumbent inertia”.

### 2.5.1 Second-mover fordeler, beskrivelse

Det finnes flere fordeler med å være et first-mover selskap, men også mange ulemper. Second-movers trenger ikke å være begrenset til det andre selskapet som inntar markedet, det er et uttrykk som kan gjelde alle etterkommere. Late-movers gjelder for alle som inntar et marked etter at det er blitt utforsket (Tellis & Golder, 2002). Late-movers kan klassifiseres etter kronologisk rekkefølge eller etter generelle kategorier som tidlig, sen, differensiert og me-too follower (Lieberman & Montgomery, 1988). Det skilles ikke etter generelle kategorier i denne oppgaven. Second-movers omhandler alle late-movers som er kommet etter first-mover selskapet, og uttrykket inkluderer også first-mover ulemper.

### 2.5.2 Kostnadmessige ulemper

Visse mekanismer bør være til stede for at bedrifter skal kunne opprettholde first-mover fordeler. Eksempler på slike mekanismer kan være læringskurven, byttekostnader og patenter (Makadok, 1998). Uten en asymmetrisk fordel som Lieberman og Montgomery (1988) nevner ville first-mover selskap hatt en kostnadmessig ulempe. Følgene av dette er at det ikke lenger finnes noe insentiv til å være først ute i markedet. Det er tross alt fordelene som gjør at first-movers kan bli mer lønnsomme enn sine konkurrenter.

### 2.5.3 Free-rider effekter

Etterfølgere kan klare å henge seg på som «gratis passasjer» hos first-mover selskap på flere områder. Eksempler på disse er forskning, utvikling, markedsinformasjon og utvikling av infrastruktur. I de fleste industrier vil det være billigere å kopiere andre enn å utvikle selv. Selskap kan også være gratis passasjer ved å ansette mennesker som har tilegnet seg verdifull kunnskap fra first-mover selskap. Dette reduserer sannsynligheten for at first-mover selskap kan utnytte sin posisjon lenge, noe som igjen kan redusere incentivet til å være innovativ (Lieberman & Montgomery, 1988).

### 2.5.4 Usikkerhet rundt teknologi og marked

Når et selskap introduserer en ny teknologi vil de ha et fortrinn dersom den nye teknologien blir godt mottatt i markedet. Det holder ikke å være innovativ fordi teknologi må kunne videreføres til en forretningsmodell. Inntreden i usikre markeder og introduksjonen av ny teknologi innebærer mye risiko. Etterfølgere kan dra nytte av responsen i markedet og posisjonere seg strategisk (Lieberman & Montgomery, 1988). Det legges også vekt på at større selskap vil være bedre utrustet enn mindre til å vente på responsen rundt teknologi og marked. Ericsson var first-mover i mobiltelefonmarkedet, men selskapet klarte likevel ikke å bli markedsledende. I stedet var det etterfølgeren Nokia som kom ut som markedsleder ved å fokusere på design fremfor innovasjon.

### 2.5.5 Interessen til lederne

Et modent og godt etablert selskap kan ofte være styrt av interessen til de øverste lederne. I noen tilfeller vil ikke effektivisering og teknisk utvikling ha høy prioritering. Lederne til store etablerte selskap kan da velge å vokse gjennom fusjon eller oppkjøp i stedet for å ha vekst gjennom nye og bedre produkter (Mueller, 1997). Å ikke ha fokus på innovasjon og produktutvikling kan gjøre godt etablerte first-mover selskap sårbare for nye konkurrenter og etterfølgere.

### 2.5.6 Incumbent inertia

Incumbent i denne sammenhengen gjelder first-mover selskap som er etablert og inertia betyr motviljen til endring. Begrepet kan oversettes til selskap som har lite endringskapasitet. En slik motvilje kan ha flere årsaker: (1) selskapet kan være fastlåst til visse driftsmidler, (2) selskapet kan være motvillige til å utnytte eksisterende

produkter eller (3) at selskapet har lite organisatorisk fleksibilitet (Lieberman & Montgomery, 1988).

#### *Fastlåst til driftsmidler*

I noen tilfeller vil det å ikke endre seg være det beste. Selskaper som har gjort dyre investeringer kan oppleve at de ikke oppfyller forventningene. I slike tilfeller kan bedrifter velge å beholde eksisterende investeringer i stedet for å investere på nytt. Hvorvidt et selskap endrer seg eller ikke avhenger av hvor mye det vil koste å reinvestere.

#### *Utnytte eksisterende produkter*

Et teoretisk argument som er blitt lagt frem er at en etablert aktør vil ha mindre sannsynlighet til å være innovative enn en ny aktør. Nye produkter vil kunne ødelegge lønnsomheten til eksisterende produkter. Flere selskaper har ønsket om å forlenge levetiden til sine eksisterende produkter. Dette kan åpne opp for å gi andre aktører muligheten til å bli first-movers. I mange tilfeller vil den etablerte aktøren utsette introduksjonen av et nytt produkt til de ser noen som kan utfordre deres produkt.

#### *Begrenset organisatorisk fleksibilitet*

Det er visse faktorer som begrenser fleksibiliteten til selskaper. Dette kan inkludere etablerte rutiner og prosesser, intern organisasjonskultur og sterke relasjoner med andre organisasjoner. I noen tilfeller kan begrenset organisatorisk fleksibilitet komme i veien for endring på andre områder som ny teknologi.

For å kunne foreta en god analyse av first-mover fordeler bør de ses i sammenheng med ulempene de kan gi. Fordelene avhenger av de opprinnelige ressursene til first-mover selskapet i tillegg til ressursene som utvikles senere. Videre må ressursene og kapabilitetene som utvikles ved for eksempel introduksjon av et nytt produkt måles opp mot ressursene og kapabilitetene til konkurrentene som kommer etter.

(Lieberman & Montgomery, 1998).

## 2.6 Industrielle faktorer

First mover teori fokuserer mye på hvordan selskaper oppnår first mover fordeler. Det som ofte blir oversett er under hvilke forhold first-mover fordelene vil føre til suksess eller ikke. Dersom en person vil svømme over den engelske kanal vil dette være

avhengig av både de eksterne værforholdene og ferdighetene til svømmeren. Enkelte faktorer vil være vanskelige å kontrollere for et enkelt selskap uansett om de er først ute eller ikke.

First mover-fordeler vil ikke vare etter at ny teknologi og nye produkter har blitt etablert. Et selskap kan forandre en industri, men forretningsmiljøet kan bli influert av flere interne og eksterne faktorer. Ofte vil en kombinasjon av flere faktorer påvirke i større grad enn en enkelt. Eksterne drivkrefter kan være med på å påvirke strategien til en bedrift. Forholdene i bransjen vil endre seg etter de mest dominerende kreftene. Dette vil igjen føre til at bedriftene endrer sine handlingsmønstre etter hvordan bransjer ser ut (Wang, 2013). Nedenfor vil flere av drivkreftene som kan påvirke en industri bli nevnt. Deretter vil aktuelle faktorer bli tematisert og beskrevet nærmere.

1. Internett, netthandel og truslene som oppstår i forbindelse med dette
2. Økt globalisering av industrien
3. Endringer i de langsiktige vekstmulighetene til en industri
4. Endringer i hvem som kjøper produktene og hvordan de brukes
5. Produktinnovasjon
6. Teknologisk innovasjon
7. Markedsinnovasjon
8. Inngang eller utgang til store bedrifter i bransjen
9. Spredning av teknisk "knowhow" utover flere selskap og land
10. Endringer i kostnader og effektivitet
11. Økt preferanse for differensierte produkter i stedet for standardiserte
12. Regulatorisk påvirkning og politiske endringer
13. Endringer i forbrukernes livsstil og holdninger
14. Reduksjon i usikkerhet og forretningsrisiko

#### *Økonomiske drivkrefter*

Eksempler på økonomiske drivkrefter kan være økonomisk vekst, valutakurser, arbeidskraft, skattemyndigheter, banker og fagforeninger. Avhengig av situasjonen til selskapet vil disse faktorene kunne påvirke på et lokalt, nasjonalt eller globalt nivå (Porter, 1980). Dersom fagforeninger for eksempel streiker vil det kunne skade driften

til selskaper på kort og lang sikt. Sterk kronekurs fører til at det blir dyrere å importere varer fra Norge. Dette vil være med på å redusere konkurranseevnen til norske eksportbedrifter. I noen tilfeller kan økonomiske drivkrefter føre til at bedrifter velger å outsource til andre land. Et annet eksempel er Seadrill som valgte å flytte hovedkontoret sitt til London. Forklaringer bak dette var blant annet et høyt norsk kostnadsnivå og bedre tilgang på kvalifisert arbeidskraft (Aftenposten, 2012).

#### *Teknologiske drivkrefter*

Innovasjon og nye oppfinnelser kan drive den teknologiske utviklingen i en industri. For å tilrettelegge for dette kan selskap måtte forholde seg til ulike aktører som universiteter, forskningsinstitutter og patentkontorer (De Wit & Meyer, 2010). IBMs historie viser hvordan nye oppfinnelser og trender kan redefinere industrier. IBM fulgte ikke med i markedet når personlige datamaskiner ble populære. Dette var en feil som påførte selskapet store underskudd. Siden har bedriften gått på flere milliardsmiller (Forbes, 2011).

#### *Sosiokulturelle drivkrefter*

Innflytelsesrike aktører vil kunne påvirke forbrukernes vaner. Dette er noe bedrifter kan bruke til sin fordel for å øke salget. Media og sosiale medier er eksempler på verktøy som kan være med på å endre folks oppførsel og meninger. De mest populære bloggerne har muligheten til påvirke andre gjennom sine innlegg. Disse tjener ofte store summer fra selskap for å fremme deres produkter med sine meninger.

#### *Regulerende drivkrefter*

Roller til staten eller andre besluttede organer kan ha innflytelse på forretningsklimaet. Dette kan inkludere nasjonale eller internasjonale handelsavtaler og lovgivning. Frihandelsavtalene i EU og NAFTA er eksempler på avtaler som endrer vilkårene til bedrifter. På den ene siden kan slike avtaler gi muligheter og tilgang på større markeder. På den andre siden vil mindre lokale bedrifter bli hardt rammet siden det kan redusere den beskyttelsen de trenger for å overleve.

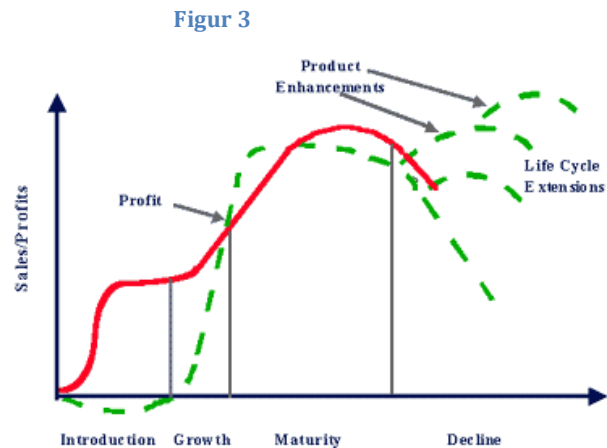
Disse drivkreftene legger premissene for hvordan bedrifter skal forholde seg til leverandører, kunder, komplementære selskap og konkurrenter (Porter, 1980). Endringer i forretningsklimaet kan gi tilgang eller lukke nye markeder, skape sterkere konkurranse, endre kundevaner og konsolidere industrier.

## 2.7 Andre tilnærminger til strategi

Det kan være nyttig å studere first mover fordeler i sammenheng med andre teoretiske modeller. Det er ikke en direkte kobling mellom first mover fordeler og produktlivssyklusen. På den andre siden kan det være positivt å ta denne med i analysen av first-mover fordeler. Se figur 3. Dette vil bli beskrevet nærmere i kapittel 5.

En ideell forretningsmodell skal skape og levere verdi til kunden på en måte som vil gi profitt tilbake til bedriften.

Forretningsmodellen vil derfor være en mekanisme som består av strategi, innovasjonsledelse, økonomisk styring og andre faktorer. Uten en velutviklet forretningsmodell vil ikke selskap kunne dra økonomisk nytte av sin innovasjon. Et eksempel på dette kan være internetselskaper som ofte kan slite med inntjening siden kundene deres ofte forventer at tjenestene bør være gratis (Teece, 2010).



## 3.0 Metode

I dette kapittelet skal metodevalget for oppgaven presenteres. Metode er et verktøy for å beskrive virkeligheten og det er svært viktig at metoden er riktig for å sikre et tilstrekkelig faglig nivå. Dersom en bruker feil metode kan det føre til ugyldig resultat. Forskningsmetode, forskningsstrategi, fordeler og svakheter ved metoden vil nå bli beskrevet. Deretter vil pålitelighet, troverdighet og overførbarhet bli presentert.

### 3.1 Forskningsmetode – Casestudie

Det er problemstillingen som bestemmer hvilket design som er hensiktsmessig å bruke for å komme frem til best mulig svar på oppgaven (Johannesen, 2005).

Siden denne oppgaven skal gi svar på spørsmål som hvordan og hvorfor er casestudie en god metode å bruke (Yin, 2009). Yin definerer case som; *“empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real life context. The boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident”* (Yin, 2009, p. 18). Han peker på at en ikke nødvendigvis skal generalisere et utvalg.

Forskeren bør heller sitte igjen med ny og forbedret kunnskap om et tema. Det som skiller casestudier fra andre metoder er avgrensningen til et system eller en organisasjon. Forskeren er også vanligvis opptatt av å belyse de unike fordelene ved fenomenet. Dette kalles for en idiografisk tilnærming (Bryman & Bell, 2011).

Casestudier er ikke anerkjent som en vitenskapelig metode, men som et forskningsdesign (Bryman & Bell, 2011). Det skilles ofte mellom tre hovedtyper av forskningsdesign i et casestudie. Disse er eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og forklarende (Yin, 2009). Dersom man vet lite om område som skal utforskes er det best å bruke et eksplorativt design. Bruk av sekundærdata blir også ofte nevnt som et karakteristisk trekk ved eksplorativ metode (Gripsrud & Olsson, 2000). Oppgaven baserer seg i stor grad på sekundærdata. På grunnlag av dette kan forskningsdesignet karakteriseres som eksplorativt.

### 3.2 Valg av forskningsmetode

For å kunne svare på problemstillingen er det mest hensiktsmessige å bruke den kvalitative metoden. Metoden gir forskeren en dypere forståelse av et fenomen som ikke er lett å omsette til tall (Denscombe, 2010). Innenfor kvalitativ metode finner



man begge ”verktøyene” som har vært brukt i oppgaven for å komme frem til en konklusjon. Dette er et enkelt case studie og et dybdeintervju. Kvalitativ metode egner seg godt når forskeren har lite forhåndskunnskap om temaet som skal studeres (Bryman & Bell, 2011). I tillegg er metoden god når forskeren skal finne særtrekk i et bestemt miljø og historie over tid (Repstad, 2007). Kvalitativ analyse har ingen standardiserte analyseteknikker. Den preges av fleksibilitet og mer generelle strategier (Grønmo, 2004). Forfatterne av denne oppgaven hadde lite forhåndskunnskap om metoden. Utenom sier oppgaven at en spesiell organisasjon skal studeres over tid. Av den grunn er den kvalitative metoden den beste.

### 3.3 Fordeler og ulemper med enkelt case som metode

En av casestudiens største fordeler er evnen til å kunne basere seg på et bredt datagrunnlag. Det blir da mulig å benytte seg av ulikt kildemateriale (Yin, 2009). Generelt er metoden veldig fleksibel og denne variasjonen fører til at metoden er velegnet dersom en skal belyse komplekse fenomener.

På den andre siden har forskere anklaget metoden for å ikke være like pålitelig som andre metoder. Disse metodene inneholder for eksempel spørreundersøkelser eller eksperimentelle forsøk (Yin, 2009). Noen mener at metoden er for fleksibel og at resultatene derfor ikke blir vitenskapelig holdbare. Yin forsvarer dette med at forskerens virkelighetsoppfatning også kan lede forskningen i en annen retning.

Flere peker også på at studiet gir liten eller ingen mulighet for statistisk generalisering. Dette er forskningsmessig viktig og absolutt noe som fortjener å bli diskutert. Yin forsvarer dette med at casestudier er godt egnet til analytisk generalisering, selv om statistisk generalisering kan være problematisk. I denne oppgaven vil også analysen kunne anvendes av andre på et senere tidspunkt. En siste ulempe er at casestudier krever for mye tid og innsats fra forskeren. I tillegg blir resultatet ofte altfor langt og vanskelig å lese for andre.

Dersom en hovedsakelig bruker sekundærdata trenger det ikke kreve altfor mye tid , men dette kommer helt an på oppgavens problemstilling.

### 3.4 Datainnsamling

Kildegrunnlaget til case-historien består blant annet av sekundærdata som er innsamlet og systematisert av andre enn forskeren selv (Gripsrud & Olsson, 2000). Dataene til casehistorien består av tre bøker om Laerdals historie, artikler funnet på diverse nettsider og elektroniske avisarkiv. Det har også blitt brukt årsberetninger, interne brosjyrer og statistikker.

Bryman og Bell (2003) peker på at casestudier ofte gjennomføres ved at dataene en trenger samles inn gjennom intervjuer eller ved deltakelse i bedriften. Vi hadde ikke mulighet til å delta i bedriften over flere dager og det var heller ikke et tilbud fra bedriftens side. Derimot fikk vi en times omvisning på hovedkontoret i Stavanger. Dette gav et godt innblikk i hvordan produksjonen foregår fra råvare til ferdig produkt. Besøket førte til et tydeligere inntrykk av bedriften og mye mer informasjon enn bøkene hadde gitt.

Som en del av datainnsamlingen ble det gjennomført et individuelt dybdeintervju med styreleder Tore Lærdal. Slike intervju benyttes ofte når det er tema som ikke kan behandles ved hjelp av spørreundersøkelser og lignende (Gripsrud & Olsson, 2000). Dette er tilfelle i denne oppgaven. Å sende ut spørreskjema til alle ansatte ville ikke gitt informasjonen som trengtes. Dette er selskapets leder gjennom de siste 33 årene best egnet til å hjelpe med. Ved å benytte både sekundærdata og dybdeintervju blir datagrunnlaget mer holdbart. En fordel med dybdeintervju er at det kan gi informasjon som respondenten ellers ikke ville fortalt på grunn av sensitivitet eller lignende (Selnes, 1999).

#### 3.4.1 Forberedelse av dybdeintervju

I forberedelsen til intervjuet ble det tenkt grundig gjennom hva som manglet av informasjon for å forbedre case-historien og analysen. Materialet som ble utlevert fra bedriften omhandlet mye intern informasjon og lite ekstern. Det samme gjorde avisartikler og nettsider som ble lest gjennom. Selskapets konkurrenter har blitt svært lite omtalt. Dette er viktig sett fra et strategisk perspektiv. Det var vanskelig å finne noe negativt om Laerdal, da alt materielle fokuserer mye på suksessen til bedriften. På grunnlag av dette ville hovedfokuset på spørsmålene være på konkurrenter og

utfordringer selskapet har opplevd. Det ble også lagt vekt på å få innblikk i mulige nedturer Tore Lærdal har stått ovenfor gjennom årene som leder.

Et dybdeintervju stiller store krav til intervjueren. Ved et enkelt intervju er det vanskelig å få til en debatt. Derfor må intervjuer stille de riktige spørsmålene og komme med riktige argumenter som kan få frem respondentens underliggende meninger (Selnes, 1999). Generelle intervjuguider ble gjennomgått for å kunne utføre intervjuet mest mulig profesjonelt. I tillegg ble det lagt vekt på hvordan kroppsspråk og stemmebruk burde være.

Rollene ble fordelt slik at Rizwan skulle være intervjuer mens Trine skulle ta notater og stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene ligger vedlagt. Mange spørsmål som ble stilt var ikke planlagt og ble til som følger av en naturlig samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt.

#### **3.4.2 Gjennomføring av dybdeintervju med Tore Lærdal**

Intervjuet ble gjennomført i april, på toppen av Laerdals hovedkontor i Stavanger. Veilederen vår hadde avtalt intervjutidspunkt med Tore og var til stede under dybdeintervjuet. Respondenten fikk en muntlig introduksjon hvor formål, bakgrunn og gjennomføring ble beskrevet. Deretter startet intervjuer med å stille spørsmål. Det ble ikke benyttet båndopptaker, men notater ble tatt kontinuerlig. Flere ganger ble det også stilt spørsmål utenom de som var planlagt for å få utdypet interessante svar. Dette er et eksempel på fleksibiliteten til den kvalitative metoden. Intervjuets varighet var på cirka en time.

#### **3.5 Avgrensninger i case-skrivingen**

Med tanke på at oppgaven skal samsvare mellom teori, case og analyse er det utelatt en del informasjon i case-historien. Forfatterne har lite grunnlag for å kunne uttale seg om bransjene bedriften har vært i. Dette gjelder også konkurrenter Laerdal har hatt opp gjennom historien. Eksempler på hva som er utelatt:

- Omtale av de forskjellige land hvor Laerdal har egne avdelinger og historien bak.
- Hvordan selskapet tilpasser kultur og metoder over landegrensene
- Medisinsk teori

- Omorganiseringer, flytting til nye bygg osv.
- Informasjon om Stavangers historie og by i forhold til Laerdal
- Informasjon om forlag, leketøy og livredningsbransjene generelt

### 3.6 Kildekritikk

I sammenheng med valg av forskningsdesign og gjennomføringen av et casestudie er det viktig å vurdere kvaliteten. Her må blant annet påliteligheten og troverdigheten til oppgaven vurderes (Yin, 1994). Av den grunn skal nå reliabilitet og validitet vurderes.

#### 3.6.1 – Reliabilitet

Når man undersøker reliabiliteten ser en på hvorvidt datamaterialet i studie er pålitelig eller ikke. Dersom tilsvarende forskning bruker samme teoretiske verktøy, utfører like analyser og får samme resultat er reliabiliteten høy (Grønmo, 2004). Det kan være lite realistisk at noen andre gjennomfører et case-studie helt likt. Dette kommer av fleksibiliteten til metoden. Samfunnet og bedrifter endres også i takt med omgivelsen ettersom årene går.

En stor del av oppgaven er basert på sekundærdata som er samlet inn av andre.

Bøkene som er lest om Laerdals historie er skrevet med tanke på å fremme bedriften og Stavanger. Disse er skrevet for et annet formål enn analyse av first mover fordeler og ulemper. Svært få negative hendelser har blitt omtalt i bøkene. Dette har blitt tatt i betraktning når case-historien ble skrevet og som nevnt under dybdeintervjuet. Her har vi prøvd å foreta en noe mer nedtonet fremstilling av bedriften og heller koble den opp mot fagområdet og problemstillingen vår. På den andre siden er det naturlig å tro at bøkene er basert på fakta, slik at reliabiliteten blir høy. Det samme gjelder internt materiale gitt til oss av bedriften.

Dersom en forsker hadde stilt Tore Lærdal de samme spørsmålene om noen år ville de mest sannsynlig fått andre svar. Under intervjuet hadde han en tendens til og ikke svare konkret på spørsmålene vi spurte om. Naturligvis vil ikke en styreleder fortelle noe negativt om familiens bedrift og heller prøve å rette spørsmålet over på noe annet. På den andre siden vil Tore mest sannsynlig ikke lyve om noe som omhandler hans

bedrift. Reliabiliteten på svarene han ga oss kan karakteriseres som tilfredsstillende høy.

### 3.6.2 – Validitet

Validitet handler om gyldigheten til problemstillingen som skal studeres. Validiteten vil være høy dersom fremgangsmåten og datainnsamlingen skaffer data som er av relevans for problemstillingen (Grønmo, 2004). For å kunne oppnå en høy validitet er høy reliabilitet en forutsetning. Dersom dataene ikke er pålitelige er de ikke gyldige for problemstillingen. Validitet deles ofte inn i intern og ekstern validitet.

### 3.6.3 Intern validitet

Intern validitet ser på forskerens evner og gjennomføringen av studiet (Grønmo, 2004). Forfatterne hadde ingen erfaring med gjennomføring av et casestudie når oppgaven ble gitt. Det har heller ikke vært mulighet til å hente inspirasjon fra andre lignende studier som er gjort av Laerdal. Med tanke på dette er den interne validiteten i utgangspunktet lav. På den andre siden ble det gitt veiledning av personer med lang forskningsbakgrunn og høy kompetanse. I tillegg ble det utdelt retningslinjer som omhandler hva oppgaven skal inneholde og hvordan studentene bør gå frem. Selv om det har vært høy grad av selvstendig arbeid i gjennomføringen av dette casestudiet, er det god grunn til å si at validiteten er tilfredsstillende.

### 3.6.4 Ekstern validitet / overførbarhet

Ekstern validitet handler om i hvor stor grad funnene i oppgaven kan generaliseres og overføres til andre utvalg og situasjoner (Johannesen, 2005). Forskere stiller spørsmål ved i hvor stor grad et casestudie kan brukes i annen forskning. I denne oppgaven dreier det seg om first-mover fordeler og hvordan dette kan knyttes mot Laerdal sin suksess. Resultatene her kan nok ikke brukes av andre forskere utenom at det eventuelt gjøres et lignende casestudie av Laerdal. Mange forskere understreker likevel at de er interesserte i detaljene en får fra et enkelt casestudie og at teorien kan brukes til annen forskning (Bryman & Bell, 2011).

## 3.7 Vurdering av teori

I forhold til problemstillingen er den valgte teorien tilfredsstillende. Som nevnt i teorikapittel 2.1 ble det valgt å inkludere andre teoretiske mekanismer enn kun first-

mover. Teorien består hovedsakelig av forskningsartikler fra kjente forskere, i tillegg til lærebøker innenfor strategi. Dette kan sees på som pålitelige kilder.

Det kunne blitt lagt mer vekt på funn fra empiriske studier, men det var vanskelig å finne noe som passet godt til oppgaven. Til og med de som er valgt er ikke helt ideelle til oppgavens problemstilling. Noe av kildematerialet er av eldre dato og det kunne nok med fordel blitt valgt noe av nyere dato. På den andre siden bygger flere av de nyere forskningsartiklene på de samme kildene som er brukt.

For og få en bedre analyse kunne oppgaven ha inkludert enda mer informasjon om bransjen og konkurrentene til Laerdal. Det er gjort få relevante studier som omhandler industriene selskapet har vært i. Flere eldre nøkkeltall kunne gjort oppgaven bedre og mer detaljert. Dette gjelder også nøkkeltall om konkurrenter. Det ble sendt forespørsel på dette til administrasjonen i Laerdal, men dette har vist seg vanskelig å finne.

## 4.0 Casehistorie om Laerdal

I dette kapitlet skal case-historien om Laerdal presenteres. Bedriften har hatt flere navn opp gjennom årene. For å ikke forvirre leseren omtales bedriften kun som Laerdal gjennom hele historien. Bøkene om bedriften blir ikke sitert fortløpende for å slippe for store forstyrrelsesmomenter. Avisartikler og direkte sitat fra bøkene vil ha kildehenvisning direkte i casehistorien.

### 4.1 Laerdal – fra forlag til førstehjelp

En dag i november 1990 faller en 30 år gammel lærer ved navn Louise Owen brått sammen med hjertestans foran hele klassen sin i New South Wales, Australia. Hun var gravid i 26. uke . Takket være en norsk bedrift med hovedkontor i Stavanger lever både mor og datter i beste velgående den dag i dag.

I 1981 overtar Tore Lærdal ansvaret for Laerdal etter faren Åsmund sin død. Tore var på dette tidspunktet kun 29 år gammel . Familiebedriften var kjent for livreddende førstehjelp. De var et ledende internasjonalt konsern med stor fokus på kvalitet og nyskapning. Grunnleggeren Åsmund S. Lærdal var blitt tildelt flere priser og var første europeer som fikk en ærespris hos den amerikanske hjerteforeningen AHA. Tore hadde med andre ord store sko å fylle. Han måtte i tillegg ha fokus på at inntjeningen ikke var det overordnede målet. Det skulle være en mening med arbeidet som de ansatte utførte.

Tore hadde en klar visjon for hvordan selskapet burde se ut etter han tok over bedriften i 1980. Etter overtakelsen ble det derfor satt i gang en langsiktig organisasjonsutviklings prosess. Nye ressurspersoner kom inn i selskapets ledelse og styre for å heve nivået på bedriften og gjøre den enda bedre på blant annet innovasjon. Laerdal stod ved et veiskille. For å kunne fortsette og ha en dominerende rolle innen akuttmedisin ville det være naturlig å satse innenfor nye områder. Skulle de lage selv eller kjøpe tjenester av andre? Valget falt på å utføre arbeidet selv, en tendens som var gjeldende også før 1980. Bedriften ville levere helhetlige systemløsninger og dermed måtte de sette seg inn i helt nye områder og metoder for å kunne ta opp kampen mot internasjonale konsern.

I dag er Laerdal et globalt selskap med hovedkontor i Stavanger og salgsvirksomhet i 23 land. Til sammen har bedriften 1 400 ansatte. Produksjonen foregår i tre forskjellige verdensdeler og de samarbeider med flere store internasjonale organisasjoner som Redd Barna, Unicef, Røde Kors og USAID.



Figur 4

Figur 4 vises en tidslinje over viktige hendelser som er skjedd i bedriftens historie. Hendelsene vil videre bli presentert i kronologisk rekkefølge.

### Det startet med et forlag....

Åsmund Lærdal var den yngste av en søskenflokk på åtte. Etter å ha gjort seg ferdig med Uldals Handelsskole tok den eventyrlystne tjuetåringen seg en tur alene på sykkel gjennom Tyskland, Frankrike og Italia. Senere syklet han også gjennom Russland og Tyrkia. Alle inntrykkene av andre kulturer tok han vare på og disse kom godt i bruk senere i arbeidslivet.

Midt i depresjonsårene satset han på en utdanning innenfor markedsføring på Handelshøgskolen i København. Åsmund var ikke interessert i å jobbe i farens bedrift, han ville følge drømmen om å skape noe selv. Ved starten på andre verdenskrig i 1940 bestemte han seg for å starte et forlag.



Åsmund S. Lærdal



Frem til nå hadde norske barn kun hatt tilgang på importerte barnebøker. Åsmund fikk en ide om at barn i Norge skulle få norske bøker og bilder i stedet for importerte. Han ville spre barneglede! Som følger av dette gav han oppdrag til landets beste illustratører og gjorde norske barnebøker til en stor del av den norske fellesarv. Det ble laget kort, tegneserier, male- og bildebøker i flere varianter. Salgstallene var høye og arbeidspresset var enormt. ”Tiden er det mest verdifulle vi kan miste” uttalte Åsmund, han var sjeldent hjemme før sent på kveld (Tjomsland, 1990, p. 9). Åsmund ønsket å lære seg hvordan bøkene ble trykket og fulgte nøye med under prosessen. Han ville heller utføre arbeidet selv enn å sette det ut til andre. Under frigjøringen etter andre verdenskrig trykket han opp plakater med Kong Haakon på et norsk flagg og solgte dem for en krone. Når disse ble populære økte han prisen til fem kroner og gav hele fortjenesten på 700 000 kroner til en frivillig organisasjon.

### **Fra forlagsvirksomhet til plastleker**

Til tross for at forlaget gjorde det bra var innovasjonskraften stor. Nye ideer ble omsatt til produkter og den videre satsning omhandlet leker i papp og tre. Som følger av dette ble bedriften delt i to. Mangel på varer under krigen gjorde det mulig å selge produktene uansett kvalitet og pris. Åsmund var klar over at dersom bedriften skulle overleve under normale forhold med friere handel og større konkurranse måtte kvaliteten forbedres. Bedriften måtte være på nivå med andre land i Europa. Han prøvde dermed i 1947 å eksportere leker til Sverige og England, uten stor suksess. Svenskene hadde allerede sett på utvalget i Oslo og mente at lekene var for dyre og skrøpelige. Åsmund ble så skuffet at han ikke orket å vise den svenske disponenten vareprøvene sine. Skuffelsen gikk fort over og han forsto at dersom de skulle ta opp kampen med konkurrentene måtte kvaliteten forbedres. Dette førte til at han importerte trevirke fordi ved fra naboland var bedre enn fra Norge. Kvaliteten ble mye bedre og ved neste forsøk ble eksportfremstøtet vellykket.

Åsmund var ofte på reise for å få nye ideer og impulser. Det eneste han forlangte var et rolig hotellrom hvor han kunne tenke uten å bli forstyrret. Luksus var det siste han brydde seg om. Etter en av sine mange turer til USA kom han over et syntetisk plaststoff som kunne egne seg til støpning av dukker og annet leketøy. Åsmund lærte seg grunnprinsippene og tok ideen med seg til Stavanger. Vel hjemme igjen overtok han kjøkkenet til kona og eksperimenterte seg frem til hvordan han kunne fremstille

dette stoffet. De ansatte i bedriften protesterte og mente fremstillingsmetoden var for enkel. På tross av protestene fikk han ideen gjennom og rettferdiggjorde det med følgende setning til de ansatte; ”vi må være tidlig ute for å konkurrere” (Tjomsland, 1990, p. 17) . I 1950 startet produksjonen for alvor og Laerdal var da den første bedriften i Europa til å lage dukker av mykplast. Flaggskipene til selskapet var dukkene som ble navngitt Anne, mens for guttene var det Tomtebilene som var populære. Åsmund så her en mulighet for masseproduksjon og eksport.



Anne dukken

For å bevare hemmeligheten når det gjaldt fremstillingen av mykplast ble fabrikken delt i tre avdelinger. En for fremstilling av råstoffer, en for støpning av lekene og en til dukkeformene. De ansatte hadde taushetsplikt og kun tilgang til sin egen avdeling. Hemmeligholdet hjalp Laerdal til en markedsledende posisjon og fire år senere fantes det for eksempel ikke noen tyske konkurrenter. Den dag i dag er det fremdeles kun fire personer som vet ingrediensene til blandemassen mykplasten lages av. Grovblanding lages i Stavanger og det som trengs til de andre produksjonslokalene transporteres deretter til USA og Asia.

Når konkurransen ble hardere klarte Laerdal å beholde sin gode posisjon i markedet på grunn av den slitesterke kvaliteten på produktene og en utforming som skilte seg ut. De nevnte faktorene førte til at bedriften blant annet fikk i oppdrag å produsere vinylleker for Disney på lisens i Stavanger. På det meste eksporterte de leker til 110 land. Åsmund brukte markedsføringsbakgrunnen sin til å utvikle lekene som samleobjekter, med lekre innpakninger og utforminger slik at markedet aldri ble mettet.

På 1950-tallet var norsk leketøyproduksjon på topp og Åsmund forutså tidlig at bedriften ikke ville overleve med et friere marked. Norge gikk i 1959 inn i et frihandelssamarbeid med flere europeiske land. Dette var starten på økt konkurranse fra lavkostland som hadde større lokale markeder innenfor leketøysproduksjon.

I 1968 mottok Laerdal og Tomtebilene prisen for ”Årets beste leke” i Norge som hittil eneste norske produsent. Begrunnelsen var at de var rimelige, tåler all slags lek og kan vaskes i det uendelige.



Eksempel på Tomtebiler

Rundt tjue år og nesten hundre millioner solgte Tomtebiler senere var det slutt på all

leketøysproduksjon. Åsmund beskriver selv slutten på denne epoken med følgende sitat

”En bedrifts arbeidsbetingelser endres stadig: (...) markeder vokser opp og blir borte, også vår bedrift må tilpasse seg de endrede arbeidsbetingelser” (Kvisgaard & Otlo, 2013, p. 322).

### **Fra leker til livredning**

Lenge før leketøysproduksjonen ble lagt ned begynte Åsmund å tenke på nye produktområder som var bedre egnet for produksjon i Stavanger. Tilfeldigvis på forespørsel fra Forsvaret i 1953 ble han bedt om å lage sårimitasjoner på grunn av sin bakgrunn med utforming og farging av mykplast. Forsvaret hadde allerede fått tilbud på sårimitasjoner fra Tyskland, men disse imponerte ikke Åsmund. Han var fast bestemt på å lage bedre imitasjoner enn tyskerne. Dette førte til at han tok kontakt med de beste kirurgene i Norge og utarbeidet tretti modeller. I tillegg testet han plast, limtyper med mer. Dette arbeidet ble gjort så solid at sårimitasjonene fortsatt produseres førti år senere og eksporteres til alle verdens kontinenter. Arbeidet med disse imitasjonene la retningslinjene for det som skulle bli bedriftens fremtid.

I 1954 fant Åsmund sin to år gamle sønn Tore flytende bevisstløs i sjøen og ristet han til han fikk luft. Denne hendelsen la grunnlaget for bedriftens neste store satsningsområde. Tre amerikanske leger fant noen år senere opp munn- til- munn metoden. Denne metoden interesserte Åsmund og førte til at han søkte mer informasjon om den i faglige kretser. Etter å ha gjort seg kjent med munn-til-munn gjenopplivning mente Åsmund at det ikke holdt å lese om metoden. De som er på stedet når ulykken skjer må kunne sette i gang gjenopplivning så fort som mulig.

Dette hadde sønnen Tore vært et bevis på. For å få til dette krevdes det mye praktisk trening. Det var bare et lite problem, hvem ville frivillig legge seg på rygg og la seg blåse luft i av fremmede mennesker?

Åsmund reiste til USA for å diskutere løsninger med blant annet Peter Safar som var delaktig i utviklingen av munn-til-munn metoden. Safar ble sett på som skaperen av moderne livredning og var to ganger i diskusjonen til å bli nominert til Nobels fredspris i medisin. Åsmund tok også kontakt med anestesilege Bjørn Lind i Stavanger. Sammen med disse to og flere betroede medarbeidere innad i selskapet startet arbeidet med å lage en opplæringsdukke med menneskelige funksjoner. Etter to års arbeid og nært samarbeid med medisinske konsulenter var dukken Resusci Anne klar. Ansiktet ble støpt etter modellen av en ung pike som druknet i Seinen. En dag Åsmund besøkte foreldrene sine så han masken henge som en pyntegenstand på veggen. Han tenkte at dette ansiktet var perfekt til hans bruk. Gåtefullt, men allikevel fredelig. Navnet Resusci ble hentet fra den gang nye ordet ”resuscitation” som han mente burde fungere bra i det internasjonale markedet. Som følger av dette ble det foretatt et logoskifte for bedriften hvor de eksponerte seg selv som et livreddende selskap.

### **Resusci Anne`s utvikling**

Som et produkt ble Anne tatt godt i mot, men munn-til-munn metoden var helt ny. Bedriften slet med å få folk flest til å forstå behovet for en slik dukke. Åsmund samarbeidet med hjelpeorganisasjoner, anestesiforeninger og forskningsmiljø for å få dem til å forstå behovet og allmenngjøre den nye metoden. Laerdal fungerte som en pådriver under flere store opplæringsaksjoner i alt fra barneskoler til bedrifter. De fikk i tillegg bedrifter til å sponse dukker til skolene. Senere ble dukken videreutviklet til en mannlig versjon, Resusci Andy og andre hudfargede dukker.

Resusci Anne ble kjendis på disse årene og ble eksportert til store deler av verden. Laerdal inngikk i tillegg avtaler med distributører i flere land. På 60-tallet fikk Resusci Anne hovedrollen i tre amerikanske undervisningsfilmer og flere andre filmer som ble oversatt til mange språk. USA var nå blitt det store markedet.

I 1978 opptrådte presidentfruen Rosalynn Carter på en veldedighetstilstelning hvor hun utførte hjerte og lungeredning på ”pasienten” Resusci Anne. Dukken var på dette

tidspunktet mer kjendis i USA enn filmstjernen Liv Ullmann. I en dokumentar om Michael Jacksons album ”Bad” fra 1988 kommer det også frem at sangen ”Smooth Criminal” er laget med inspirasjon fra Resusci Anne.<sup>1</sup>

En del av fremgangen med Resusci Anne rundt i verden skyldtes brukervennligheten og prisen på produktet. Erfaringen fra forlagsvirksomheten ble brukt til å trykke opp brukerhåndbøker for produktene på mange forskjellige språk. Laerdal var også nøye på å ikke prise seg for høyt. Åsmund ville heller lage 10 000 dukker til 1 000 kroner per stykk enn 1 000 dukker til 10 000 kroner per stykk slik at flere kunne ta de i bruk. Han tenkte alltid økonomisk, noe som gjenspeiles i hvorfor han aldri fløy på første klasse til USA. Da svarte han raskt ” det er ingen mening i å sitte vekk så mange penger” (Tjomsland, 1990, p. 11).

Til tross for fremgangen opplevde Laerdal tilbakeslag på dukkene i USA. Store ordre på dukkene gikk til amerikanske leverandører på grunn av retningslinjene rundt ”Buy American Act”. Retningslinjene sa at bedrifter skulle gjøre innkjøp fra innenlandsk produksjon. I det skjulte prøvde amerikanske konkurrenter å utvikle sin egen dukke for å utkonkurrere Laerdal. Åsmund reagerte lynraskt og brukte sitt opparbeidede nettverk i USA for å stå imot dette. Som følger av dette ble det i 1967 opprettet et amerikansk datterselskap, Laerdal Medical Corporation ( LMC).

### **Nye produktlanseringer for Laerdal**

Med oljens inntreden i Stavanger på 70-tallet gikk lønningene opp og distriktet ble tappet for flere av de beste arbeiderne. Laerdal klarte midlertidig å beholde sine nøkkelansatte. Flere firmaturer og sosiale sammenkomster arrangert av bedriften var noe de ansatte fikk ta del i årlig. De fleste som kom inn i selskapet i løpet av de første leveårene ble i selskapet til de gikk av med pensjon.

Åsmunds kjennetegn var at han gjorde ingenting halvveis. Når han ble spurt hvor ideene kom fra svarte han; ” med vurderingene av behovet. Først finne behovet for deretter å produsere, men det må gjøres godt. Vi går kanskje litt utenom det vanlige og prøver andre fremgangsmåter enn det som er gjort tidligere for å løse oppgaver”

---

<sup>1</sup> Stavanger Aftenblad (2012)

(Tjomsland, 1990, p. 39). På denne tiden ble en rekke nye produkter innenfor livredning lansert. De som fikk størst oppmerksomhet var øvingsdukken for defibrillering, en "katastrofekoffert" til bruk på fly, tog, bedrifter og flyplasser. Flere helhetlige opplæringsystemer og beredskapskofferter tilpasset tannleger, ambulanser, biler og lignende fikk også stort fokus i media. Fremdeles hadde Laerdal tett kontakt med forskningsmiljøer og organisasjoner. Selskapet var også en pådriver for masseopplæring i hele landet. Mot slutten av 70-tallet kom yngstesønn Tore inn i bedriften, kun 22 år gammel. Tore fikk ansvaret for markedsføring av "bilputen" som gjorde det veldig bra i Norge.

<u>År</u>	<u>Prodduktanseringer</u>
1940	Husmorens leksikon og Kjøpmannshåndboka
1943	Treleker
1950	Annedukker i plast
1953	Sårimitasjoner
1957	Tomtebiler
1960	"Resusci Anne"
1964	"Anne Baby"
1968	Sugepumpe for å rense blod, oppkast og slim
1969	Lommemaske som legges over ansikt og blåses gjennom
1969	Laerdal Vacuum Mattress- omsorgsmadrass
1970	Laerdal Disaster Kit- katastrofekoffert med forskjellige funksjoner
1971	"Recording Resusci Anne"- redningsdukke som gir tilbakemelding på redningsinnsatsen
1972	Laerdal Jet Suction- selvdrevet sugeapparat
1972	Resusci Folding Bag- beredskapskoffert
1974	Bilputen
1982	Hjerterytmesimulator
1987	Heartstart 2000
1987	Heartsim 2000- hjerterytmesimulator
1987	Skillmeter Resusci Anne- avansert øvingsdukke
1990	Helautomatiske Heartstart 3000
2000	AirMan
2000	SimMan- simuleringsdukke for medisinsk personell
2003	Mini Anne
2005	CPR Anytime Kit
2005	SimBaby

Figur 5

Figur 5 viser en oversikt over de viktigste produktanseringene til Laerdal gjennom historien. Mange produkter har blitt forbedret og relansert flere ganger, men disse er ikke inkludert i oversikten.

## **Laerdals Fond for Akuttmedisin**

Åsmund var en godhjertet mann. Han hadde flere ganger gitt økonomisk støtte for å fremme livreddende førstehjelp. Som et bevis på at bedriftens arbeid skulle gi mening ble Laerdals Fond for Akuttmedisin opprettet i 1980. Åsmund gav fondet en startkapital på 10 millioner kroner. Fondet har til nå støttet over 2 000 forskningsprosjekter og summen øker for hvert år som går. Ved utgangen av 2013 var fondet på 450 millioner <sup>2</sup>.

Rett etter opprettelsen av fondet blir ironisk nok han som har reddet så mange alvorlig syk og dør i 1981. Mange hadde meninger om Åsmund etter hans død. ”Den merkeligste mann jeg har møtt” sa en, ”den mest beskjedne og samtidig mest ubeskjedne” sa en annen (Tjomsland, 1990, p. 63). Åsmund huskes best som gründeren som så nye muligheter, utnyttet dem og helst ville være best i alt. Dette gjaldt både nytenkning, business, markedsføring og teknikk. Hovedmålet hans var at arbeidet som ble gjort i bedriften skulle spre glede og at det skulle gjøres så bra at han kunne gi bort halvparten av inntekten. I ungdomsårene sto en lærerinne over han da han slet med tallrekkene på skolen og sa ” det blir nok aldri noen forretningsmann av deg” (Tjomsland, 1990, p. 7). Alle kan med hånden på hjertet si at hun tok grundig feil.

## **Tore Lærdal tar over – fokus på endringer**

Med ny leder kom nye viktige ressurspersoner inn i styret og ledelsen. Tore var nå kun innstilt på at bedriften skulle gå fremover og ikke tilbake. I 80-årene hadde eksportindustriens vilkår endret seg vesentlig og det var en rask utvikling av produkter. For å kunne slå gjennom internasjonalt med nye produkter måtte Laerdal være til stede lokalt med markedsføring



**Tore Lærdal**

---

<sup>2</sup> Laerdal Foundation

og etter-salgs service. Hensikten var å levere helhetlige systemløsninger som dekket flere ledd i redningskjeden.



Figur 6

Dette betydde at de måtte inn i nye områder som defibrillering og forebygging av hjertestans. Til tross for sterk tilstedeværelse i utlandet var Laerdal fremdeles et norsk eksportselskap. Til nå hadde bedriften vært en stor aktør innenfor sin nisje, men nå ønsket de å satse på flere områder innenfor akuttmedisin. Som følger av dette ble internasjonalisering et stort satsningsområde. Det ble opprettet salgsselskaper i 8 land og egen produksjonsavdeling i USA. Flere selskap ble kjøpt opp og integrert, i tillegg ble det utviklet videre samarbeid med organisasjoner og allianser med andre selskap. For å kunne levere helhetlige systemløsninger var det viktig med toveiskommunikasjon med kundene. Tidligere hadde Laerdal basert sitt salg i USA på distributører, men for å komme nærmere kundene ble distributørene nå kuttet ut.

### Teknologiske nyvinninger

Som følger av oppkjøp og rask produktutvikling skjer det mye de neste 20 årene for bedriften på veien mot å bli et globalt selskap. Generelt sett har Laerdal vært nødt til å tilpasse seg regulatoriske krav og utviklet produkter deretter. Ofte innebar dette at de var nødt å endre på eksisterende produkter. Et eksempel er når retningslinjene i hjerte-lunge-redning endret seg fra å ha 5 hjertekompresjoner og en innblåsing til å i dag ha 30 hjertekompresjoner og 2 innblåsinger.

Laerdal fulgte nøye med i utviklingen som skjedde innenfor hjerte-lunge redning. Defibrillering (elektrosjokk) var det nye på markedet og bedriften lanserte en egenutviklet hjerterytmesimulator. En konkurrent i Seattle ble interessert i det de



hadde fått til og tok kontakt. Resultatet ble en samarbeidsavtale med dem om å lage en tenkende defibrillator som fikk navnet Heartstart 2000. Denne logget alt av informasjon inkludert pasientens hjerterytme. Dermed kunne alle bruke den uten å nødvendigvis være en lege. Laerdal var den tredje bedriften inn i dette feltet, men produktet deres ble markedsledende.

Heartstart 2000 mottok flere priser, men i 1990 ble den helautomatiske Heartstart 3000 lansert. Samme år fikk Australias rikeste mann Kerry Packer hjerteinfarkt og ble erklært død i hele 6 minutter. Tilfeldigvis hadde ambulansen nylig fått en Heartstart 3000 og etter stor innsats fra ambulanspersonellet ble mediemogulen reddet. Når Packer fikk vite hva som hadde reddet han ringte han til daværende statsminister Nick Greiner. Packer tilbød seg å betale halvparten av kostnaden på de 500 første hjertestarterne som ble gitt til alle ambulanser i New South Wales. Hjertestarterne fikk det komiske kallenavnet ” Packer Whackers” etter denne hendelsen.<sup>3</sup>

Året 1990 var et betydningsfullt år for Laerdal. Det ble foretatt en logoforandring hvor teksten ”helping save lives” ble lagt til den allerede eksisterende logoen. Dette reflekterte visjonen selskapet nå hadde full fokus på. I tillegg til dette ble Laerdal utnevnt til Årets Bedrift i Norge. Juryen begrunnet det med at selskapet har hatt en beundringsverdig evne til nytenkning, god lønnsomhet, beholde produksjonsarbeidsplasser i hjemlandet og en jordnær ledelsesfilosofi.



**Laerdal**  
*helping save lives*

Lærdals nye logo i 1990

### **Nytt flaggskip for Laerdal**

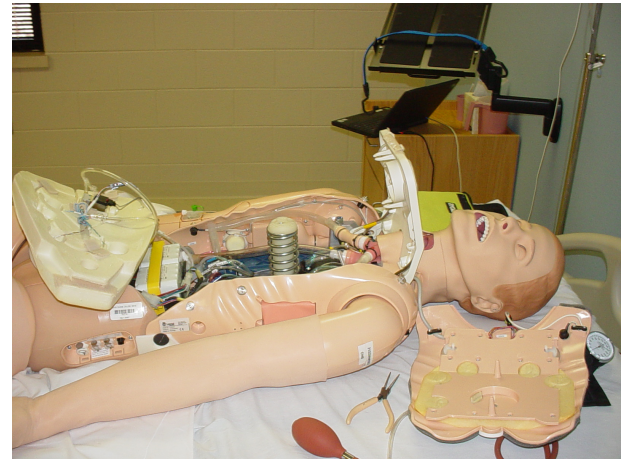
Allerede i 1994 oppdaget noen anestesileger i USA et problem som gikk igjen – luftveisproblemer og komplikasjoner når det gjaldt narkose og lignende behandlinger på pasienter. Dette mente de hadde store forbedringsmuligheter og legene utviklet en prototype på simulatorer som kunne trene helsepersonell i dette. Resultatet ble bra og de tok patent. Medical Plastics Laboratory (MPL) kjøpte patenten og to år senere kjøpte Laerdal opp MPL. Tore syntes at ideen var veldig interessant fordi det ikke

---

<sup>3</sup> Wikipedia

fantas noe lignende i verden utenom et produkt som nesten kostet to millioner kroner. ”Hvert år regner en med at mellom 50 og 100 000 amerikanere dør på grunn av feil behandling på amerikanske sykehus og et viktig tiltak her er simulatortrening”, sier Tore Lærdal til Stavanger Aftenblad 07.08.2012. <sup>4</sup>

Laerdal tok med seg prototypen til forskningsavdelingen deres i Stavanger. Dette førte til AirMan , SimMan og SimBaby. Disse var høyteknologiske dukker, spesielt egnet for opplæring innenfor luftveier og respirasjon. Dukkene har menneskelige funksjoner som kunne utfordre sykehusene og forbedre samarbeidet mellom innsatsleddene. Dukkene kunne i tillegg gi tilbakemelding dersom behandlingen ble gjort



SimMan klar for øvelse

riktig. SimMan består av nærmere 800 komponenter som bilde viser. <sup>5</sup> En stor del av disse blir satt sammen manuelt av ansatte i produksjonslokalene til Laerdal i Stavanger. Under krigen i Afghanistan ble SimMan benyttet av de amerikanske styrkene under opplæringsperioden. Siden produktene ble introdusert er det blitt omsatt ulike høyteknologiske dukker for nesten to milliarder kroner.

### **Nye moderne læringskanaler**

Allerede i 2007 begynte Laerdal å utvikle tanken om et eget nettbrett. Fem år senere ble ideen Simpad lansert på verdens største konferanse for pasientsimulering i San Diego. Nettbrettet fungerer som en Iphone ved at brukeren kan laste ned innhold fra Laerdals nettbutikk kalt Simstore. Her kan man skreddersy enheten til akkurat de situasjonene en ønsker å øve seg på. Administrerende direktør i 2007 Tor Morten Osmundsen regnet med at lanseringen ville komme som en stor overraskelse på konkurrentene; ”Vi er ikke alene i markedet, men jeg er sikker på at dette vil gi oss et

---

<sup>4</sup> Stavanger Aftenblad (2001)

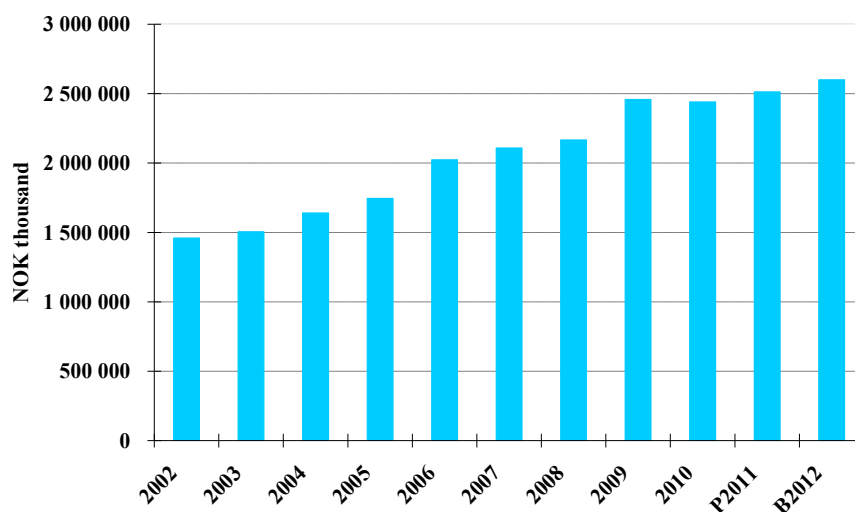
<sup>5</sup> Center for clinical excellence

forsprang på konkurrentene. Vi må regne med at andre vil komme opp med liknende løsninger dersom det slår an” uttalte han.<sup>6</sup>

Undersøkelser viste at 6 av 10 nordmenn ikke torde å hjelpe i en livreddende nødsituasjon. Laerdal gikk i 2012 sammen med Røde Kors og Altibox og lanserte en nasjonal førstehjelps kanal. Alle Altibox-kunder fikk gratis tilgang til førstehjelpsfilmer og animasjoner hele døgnet. Her kunne kundene selv besvare spørsmål ved hjelp av fjernkontrollen.<sup>7</sup>

### Laerdal – et globalt integrert selskap

I 2005 hadde Laerdal en inntjening tjue ganger høyere enn ved Åsmunds bortgang. I 2012 var omsetningen på nesten 2,7 milliarder kroner. Dette er konsernets høyeste årlige salgstall gjennom tidene. Med referanse til figur 7 viste driftsinntektene en årlig vekst gjennom hele perioden utenom i 2010 og økte med 72 millioner (2,9%) i 2011 (Eliassen, 2012).

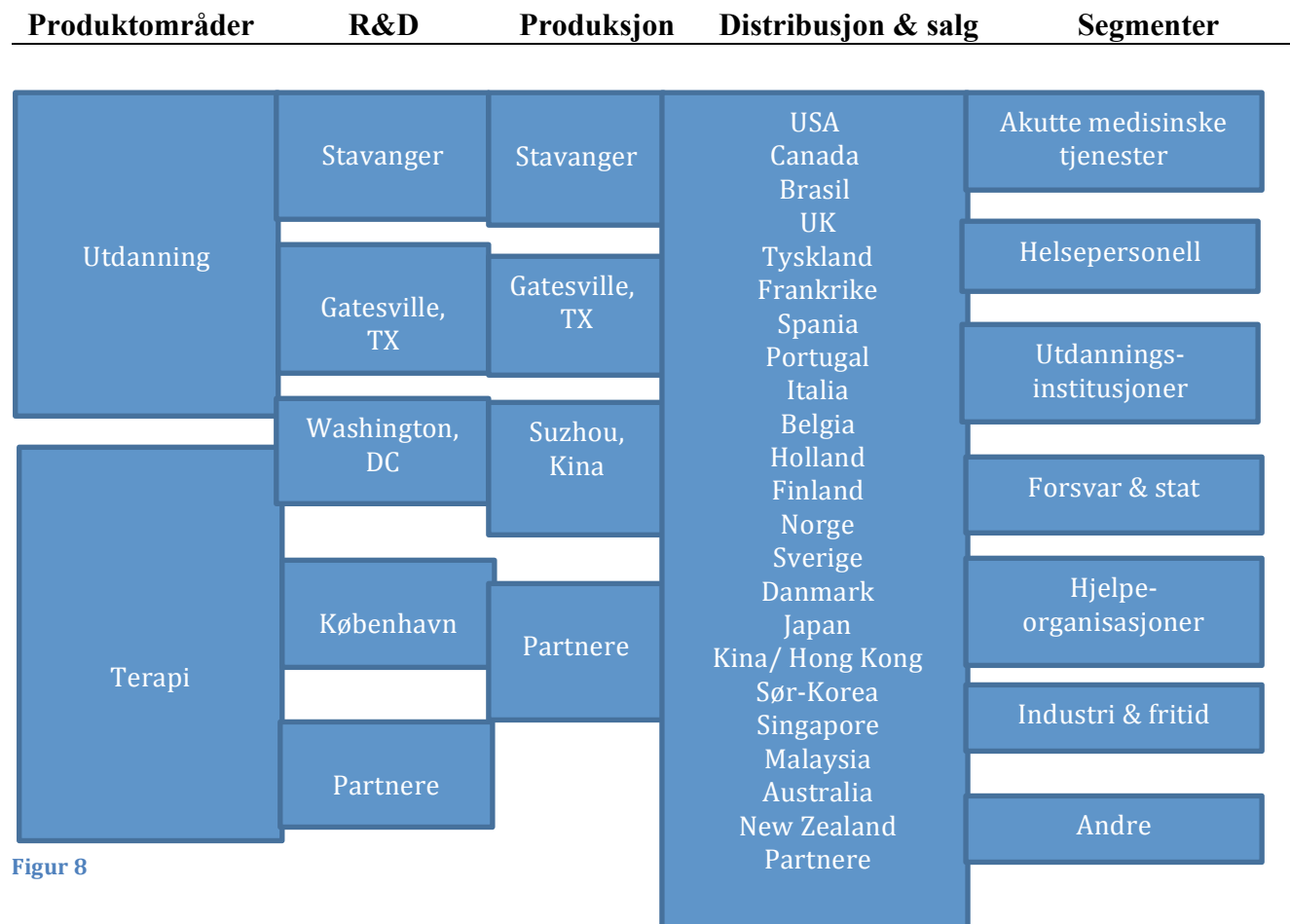


Figur 7

Bedriften hadde i 2005 utviklet seg til et globalt vertikalt integrert firma. Produksjon, forskning og utvikling foregikk i Norge, USA og Kina. Som figur 8 viser hadde de også 23 salgsavdelinger i forskjellige land. Internasjonaliseringen førte til at Laerdal var involvert i flere forskjellige kulturer og måtte forholde seg til ulike etiske retningslinjer.

<sup>6</sup> Stavanger Aftenblad (2012)

<sup>7</sup> Rogalandsavis (2013)



Figur 8

Laerdal har en bred tilstedeværelse som er vanskelig å kopiere for konkurrentene. Her dekkes alle leddene i redningskjeden. Selskapet har klart å opprettholde en høy markedsandel til tross av at de har flere målgrupper. Konkurrentene er av forskjellig karakter. Det som skiller mange av dem fra Laerdal er at de har en mer snever tilnærming. Noen lager kun simulatorer mens andre har fokus på opplæringsprodukter.

Siden starten i 1940 har Laerdal vært et familieeid selskap og etter Åsmunds bortgang har hans tre barn eid selskapet sammen. For å sikre bedriftens videre vekst bestemte de seg i 2004 for å skille ut Laerdal slik at det kun var Tore og hans barn som eide selskapet. Tore fikk etter utskillingen en mer fremtredende rolle, men fokuserte fortsatt på strategiske allianser og muligheter for samarbeid. Selv sier han at ”nyskaping blir til i relasjoner når produkter tas i bruk på en måte som er effektiv for

kunde og bruker. Det kan være teknologisk nyvinning, produkt i en ny prisklasse eller bedre undervisningsmetoder”.<sup>8</sup>

### **SAFER og Laerdal Global Health**

I mai 2006 gikk Laerdal i førersete for en ny stiftelse – Stavanger Acute Medicine Foundation for Education and Research (SAFER). Dette er et forskning og læringscenter som ble opprettet i samarbeid med Universitetet i Stavanger og Stavanger Universitetssykehus. Formålet er å styrke akuttmedisinsk opplæring og pasientsikkerhet. Dette gjøres først og fremst gjennom å stimulere kompetanseutvikling av personell hos de tre grunnleggerne. All trening foregår på simulatordukker og personellet blir utsatt for ulike hendelser. Her er det spesielt skader og hendelser med fare for liv som blir trent på. SAFER holder til i Laerdals lokaler i Stavanger.

Åsmund Lærdal hadde en drøm om å overlate selskapet til sønnen sin. Resten av livet sitt ville han bruke til å ”hjelp folk til å hjelpe seg selv, gi dem bedre spader heller enn dyre gravemaskiner” (Kvisgaard & Otlo, 2013, p. 243). På bakgrunn av dette opprettet Tore Lærdal i 2010 et nytt non-profit søsterselskap med navn Laerdal Global Health. Et av målene med opprettelsen var å redde liv. Spesielt når det gjaldt dødsfall under fødsler i land hvor dette er utbredt. Laerdals bidrag her er å designe, utvikle og produsere rimelig opplærings- og behandlingsutstyr for fødselshjelpere. I og med at Laerdal ikke er børsnotert, hadde de muligheten til å gjennomføre dette i motsetning til noen av konkurrentene. Tore Lærdal sier at lederne i bedriften har fulgt en filosofi siden starten; ” dersom en har en sterk tro på noe, så gjør en det”. Denne filosofien fikk sitt utspill her.

Laerdal Global Health har også et samarbeid med det medisinske fakultetet på Johns Hopkins Universitetet i Baltimore , USA. Målet med samarbeidet er å utvikle produkter som skal hjelpe til med å redusere dødeligheten til gravide kvinner og nyfødte. I noen land er det å bli gravid det farligste en kan gjøre mot seg selv. Dersom kvinner får opplæring i enkle teknikker kan dette utgjøre en stor forskjell. Samarbeidet bidrar med å finansiere studentutveksling , prosjekter og stipendiater.

---

<sup>8</sup> Stavanger Aftenblad (2013)

Studenter fra Johns Hopkins kan bli sendt til de aktuelle stedene i for eksempel Afrika og Asia. Etter et opphold utenlands kan de være med på å utvikle utstyr og komme opp med nye ideer til produkter. Noen av disse studentene blir plukket ut og hospiterer på Laerdals produksjonskontorer. Laerdal Global Health bidrar med kompetanse innenfor produksjon og distribusjon av nye innovasjoner.

Hvert år dør 280 000 mødre og to millioner spedbarn i forbindelse med fødsel i utviklingsland. Risikoen er tohundre ganger høyere enn i Norge. Å redusere dødsfall ved fødsler er i dag et stort satsningsområde for både Laerdal-fondet og Laerdal Global Health. De deltar i flere allianser med internasjonale hjelpeorganisasjoner. Målsettingen innen 2015 er å redde 500 000 flere liv og at 80 % av disse skal være i forbindelse med fødsler. Laerdal ansatte over hele verden sier de føler en spesiell mening med det de gjør, enkelt sagt å redde flere liv i samarbeid.

### **Laerdal i dag**

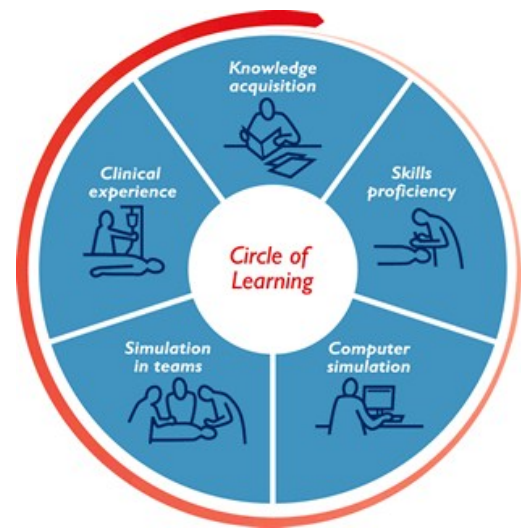
”Skaper vi verdier for samfunnet og gjør en god jobb, vil de gode økonomiske resultatene komme av seg selv – som igjen vil gjøre det mulig å bygge et sterkere selskap over tid” (Tjomsland, 1990, p. 42). Dette uttalte Åsmund Lærdal da han grunnla selskapet i 1940, og de samme prinsippene gjelder den dag i dag. Laerdals visjon er og har hele tiden vært at det er brukernes behov som står i fokus, og ikke hva selskapet kan lage. Tore Lærdal sier at innovasjon skjer når produktet får verdi for brukeren. Dette kan inkludere teamtrening, rollespill, effektivt utstyr med mer. Innovasjon handler ikke om teknologi, det er et resultat av tre faktorer: Forståelsen av behov, forståelsen av hvor langt teknologien har kommet og evnen til å omsette dette til personer som trenger hjelp. Kreativiteten ligger mellom brukerne og Laerdal.

I dag er Laerdal verdensledende innenfor sin nisje, blant annet på grunn av at flere lignende selskap har blitt kjøpt opp av større organisasjoner gjennom årene. Selskapet leverer et mangfold av produkter og er totalleverandør av helhetlige systemløsninger, se figur 9. Å bygge kompetanse er en prosess som tar lang tid og må gjøre steg for steg. Selskapet leverer derfor forskjellige trenings og simuleringsprodukter for å utdanne helsepersonell og studenter som figuren viser.<sup>9</sup> En del av konkurransekraften

---

<sup>9</sup> Laerdal.com

deres ligger i nettverket de har opparbeidet seg. I dette inngår samarbeidet med humanitære organisasjoner, forskningsmiljøer og universiteter. Laerdal styrer i stor grad sin egen verdikjede fra råvare til ferdig produkt, noe som gjør selskapet mer selvhjulpet enn sine konkurrenter. De har blant annet en egen avdeling for produktutvikling, plaststøperi, verksted og salgsavdelinger.



Figur 9

Etter at moderne gjenopplivning ble introdusert for verden på 60-tallet kan man anta at rundt 400 millioner mennesker har lært seg livredning. Mange av disse ved hjelp av Laerdals produkter. I tillegg har flere hundre tusen liv blitt reddet som følger av dette. Forskning viser likevel at langt flere kunne overlevd, så det finnes også nye mål å strekke seg mot.

Millioner av mennesker over hele verden har blitt berørt av Laerdals produkter og de fleste kan føle en mening med det bedriften utretter. Enten det er gleden av å eie en Tomtebil som "aldri" går i stykker, lære seg hvordan en redder liv eller det å faktisk redde et liv. Det er naturlig å anta at de fleste kjenner til noen som har fått hjertestans eller vært involvert i en ulykke. Disse personene kjenner godt til hvordan det kan prege det berørte menneske og nærmeste familie for resten av livet.

## 5.0 Analyse

I dette kapitlet skal analysen gjennomføres i henhold til hovedproblemstillingen. Denne er som nevnt; ***Har Laerdal klart å opprettholde konkurransekraften sin, ved hjelp av å være en first-mover gjennom flere bransjer i 74 år ? Hvis tilfelle, hvordan?***

Det er for bredt å analysere hele bedriftens historie , da forfatterne av denne oppgaven ikke har nok informasjon om bransjene lokalt og internasjonalt fra 1940 til nå. For å gjøre analysen bedre er det valgt ut fire spesifikke hendelser i historien. Disse representerer ulike sider av Laerdal og går innom forskjellige bransjer bedriften har vært i. Analysene av disse fire skal kunne hjelpe til med å gi svar på hovedproblemstillingen som vil bli analysert til slutt i kapitlet. Hendelsene er formulert som følgende underproblemstillinger:

- 1) *I hvilken grad kan Laerdals suksess innenfor plast-leketøysbransjen forklares ved hjelp av first-mover mekanismer?*
- 2) *Hvilke first-mover mekanismer i tillegg til interne og eksterne faktorer var mest fremtredende for at Laerdal valgte å legge ned leketøysproduksjonen i 1979?*
- 3) *Utover produktinnovasjon, har Laerdal utviklet bærekraftige organisatoriske first-mover fordeler?*
- 4) *Hvilke faktorer var mest fremtredende for at "Resusci Anne" ble en suksess?*

Som nevnt i teorikapitlet er first mover selskaper også påvirket av ytre faktorer i bransjen som er ute av deres kontroll. Drivkreftene som ble nevnt i kapittel 2.7 inkluderer forskjellige indre og ytre faktorer som påvirker selskap. I analysen skal vi blant annet identifisere de mest fremtredende drivkreftene i de ulike underproblemstillingene. Drivkreftene vil bli uthevet med kursiv skrift gjennom hele analysen. Disse skal ses i sammenheng med first-mover mekanismer.



## 5.1 I hvilken grad kan Laerdals suksess innenfor plast-leketøysbransjen forklares ved hjelp av first-mover mekanismer?

Laerdal opplevde stor suksess med sine treleker før de begynte å produsere plastleketøy. Som ved flere anledninger tidligere var Laerdal først ute i Europa når det gjaldt å produsere leker i mykplast. Dermed hadde selskapet en stor *teknologisk fordel* i forhold til eventuelle konkurrenter. Lieberman og Montgomery peker på at denne fordelene kun er gjeldende dersom andre ikke har tilgang til den samme teknologien, noe som var tilfelle da.

Av og til kan patenter gi store fordeler og beskyttelse for selskapet. Dette er ofte vanlig praksis i høyteknologiske bransjer, noe leketøysindustrien ikke anses for å være. Det antas at patenter ikke var vanlig praksis på 50-tallet. For å utnytte den teknologiske fordelene til det maksimale delte Åsmund fabrikken i tre adskilte avdelinger hvor de ansatte hadde taushetsplikt. Det kan tenkes at denne avgjørelsen gjorde sitt til at Laerdal fikk skapt etableringshindringer samt redusert antall inntrengere i markedet. Dette motvirket mest sannsynlig ”gratispassasjerer” problemet i markedet samtidig som bedriften fikk også forsterket sin konkurransemessige posisjon.

Ved hjelp av ovenstående faktorer reduserte Åsmund spredningen av teknologi og læringsprosessen når det gjaldt å fremstille mykplast. En annen fordel som Laerdal hadde var at de lå foran sine konkurrenter i læringskurven som nevnt i kapittel 2.4. Det kan tenkes at bedriften var mer effektive enn sine konkurrenter. Dette kan begrunnes med den tidligere erfaringen de hadde med å produsere og selge treleker.

Ved å være først hadde Laerdal antakeligvis mulighet til å anskaffe midler til å fremstille plastleker som konkurrentene ikke hadde tilgang til. Åsmund gjorde et smart trekk ved å hemmeligholde prosessen. Dette var med på å opprettholde fordelene lengst mulig. Hvorvidt Laerdal fikk råvarene rimeligere enn konkurrentene kan ikke bli tatt stilling til her. Som en stor aktør kan det tenkes at Laerdal fikk innkjøpene rimeligere på grunn store kvantum.

### *Byttekostnader og nettverkseffekter*

Som følger av salget av Anne-dukken og over hundre millioner solgte Tomtebiler på verdensbasis hadde Laerdal opparbeidet seg en solid kundeportefølje. Det var få husholdninger med barn i Norge som ikke hadde en Anne-dukke eller Tomtebil. Bedriften hadde i tillegg opparbeidet seg et godt omdømme. Dette skaper høye byttekostnader for etterfølgerne som nevnt i kapittel 2.4. Laerdal forhøyet disse byttekostnadene ved å tilføre produktene sine enda mer verdi. Dette gjorde de ved hjelp av å produsere flere ulike dukker og biler i en samleserie. Samleserier illustrerer poenget med å skape høye transaksjonskostnader for kundene. Ved å tilby ulike varianter av dukker og biler oppfordres barn og unge til å anskaffe seg alle lekene i serien. Samtidig reduserer dette også sannsynligheten for at forbrukerne vil bytte til andre leverandører. Det at lekene var ekstremt slitesterke og hadde innbydende innpakninger gjorde også sitt til at Laerdal fikk opprettholdt kvalitetsstempelet fra treleke-produksjonen. Dette førte til at forbrukerne forble lojale til disse lekene, til tross for at flere konkurrenter kom inn i markedet. Kvalitetsstempelet betalte seg også i form av nettverkseffekter for Laerdal. Samarbeidet med Disney et godt eksempel på dette.

### *First-mover ulemper*

Det å være først ute kan også innebære noen ulemper. Kapittel 2.5 peker på at det er mye usikkerhet knyttet til ny teknologi og forbrukernes respons. Etterfølgerne kan avvente responsen i markedet før de bestemmer seg for om de vil satse. Her er det en risiko for at nye konkurrenter kan bli gratispassasjerer ved å kopiere first-mover bedriften. Åsmund kunne ikke forhindre at konkurrentene avventet responsen i markedet, men gjorde sitt for å forhindre at andre ikke fikk tak i teknologien. Arbeidsmiljøet og gleden med arbeidet de ansatte utførte førte til at arbeiderne var lojale mot Laerdal og ikke gikk til andre konkurrenter.

Risikoen kan være stor for at nye produkter kan gi tap både økonomisk og når det gjelder omdømme. Det kan tenkes at Laerdal var bedre rustet til dette enn andre fordi de hadde opparbeidet et godt omdømme. Bedriften var også ressurssterk økonomisk sett. Dette gjorde dem godt forberedt til å takle usikkerheten med å lansere et helt nytt produkt.

Lanseringen av plastlekene innebar risiko for produktporteføljen til Laerdal. Dette kan begrunnes med at plastlekene kunne ende opp med å bli substitutter for trelekene til bedriften. Dermed ville selskapet vært med på å kutte levetiden på sine egne produkter, samt risikere å tape de spesifikke investeringene knyttet til trelekeproduksjonen. Åsmund viste også stort mot og fleksibilitet ved å produsere plastlekene.

### *Drivkrefter*

Det kan tenkes at Laerdal hadde stor innflytelse på forbrukerne i forhold til konkurrentene. Teorikapittelet 2.6 nevner *Regulatorisk påvirkning* og *beskyttelse* som kan ha gitt Laerdal en fordel på denne tiden. Høye tollmurer kan ha vært med på å redusere antall inntrengere i markedet. En av årsakene til at Åsmund ville være først ute med å produsere plastleker kan forklares med at han var klar over fortrinnet det ville gi han. Åsmund ville mest sannsynlig bygge opp en stor kundemasse før konkurrentene.

De faktorene som vi mener var mest fremtredende i dette tilfellet var *produkt* og *teknologisk innovasjon*, i form av blant annet kunnskap og kompetanse når det gjaldt utviklingen av plast.. Laerdal reduserte også spredning av teknologi og viste en sterk innovasjonsvilje. Dermed kan Laerdals suksess innenfor plast-leketøysbransjen i stor grad forklares ved hjelp av first-mover mekanismer.

### 5.2 Hvilke first-mover mekanismer i tillegg til interne og eksterne faktorer var mest fremtredende for at Laerdal valgte å legge ned leketøysproduksjonen i 1979?

Mange av first-mover fordelene som Laerdal hadde dratt nytte av i mange år var ikke like sterke da de la ned leketøysproduksjonen. Laerdal hadde i lang tid hatt en markedsledende posisjon innen plast-leketøysproduksjon. Etersom årene gikk ble det verre å holde prosessen hemmelig og andre aktører fikk innsyn. Dette reduserte i stor grad det teknologiske fortrinnet selskapet hadde. Som følger av dette ble teknologien spredt til flere bedrifter og land enn tidligere.

Andre eksterne drivkrefter som økt *rikdom* og *livsstilsendring* kan ha påvirket Laerdals avgjørelse om å legge ned leketøysproduksjonen. Disse er nevnt i kapittel

2.6. Den nye oljeindustrien skapte stor økonomisk vekst , særlig i Stavanger. Lønningene ble drevet opp og markedet ble tappet for kvalifisert arbeidskraft. Selv om Laerdal var gode til å beholde sine ansatte kan det tenkes at også de fikk større lønnskostnader i denne perioden. Dette kan ha svekket de langsiktige vekstmulighetene for leketøysbransjen i Norge.

Helt til etterkrigstiden hadde Laerdal dratt nytte av å operere i et beskyttet marked. *Politiske endringer* i form av nye handelsavtaler og lavere tollmurer på 50 og 60-tallet åpnet opp for konkurrenter fra utlandet. Europeiske konkurrenter hadde tilgang på billigere arbeidskraft. Likevel klarte selskapet å beholde sin sterke posisjon i bransjen takket være god markedsføring og kvalitet. Når produkter er i modningsfasen i produktlivssyklusen vil en bransje ofte være preget av at marginene på produktene presses ned. Dette er på grunn av at produkter blir standardiserte og kundene blir mer prisbevisste. I slike tilfeller bør bedrifter ha et høyt fokus på kostnader. Dersom dette var tilfelle ville Laerdal hatt en kostnadsmessig ulempe i forhold til sine europeiske konkurrenter. Selv om bedriften fortsatt hadde en stor markedsandel kan det tenkes at andre konkurrenter var mer lønnsomme enn dem på grunn av tilgang på billigere arbeidskraft.

#### *Interne drivkrefter*

Åsmund Lærdal var alltid på utkikk etter nye vekstmuligheter for selskapet fordi han ville sikre bedriften en bærekraftig utvikling. Avgjørelsen deres om å legge ned kan tenkes å ha blitt like sterkt påvirket av interne faktorer som eksterne. Laerdal kunne valgt å konkurrere på like vilkår med å sette ut produksjon til lavkostland, men det ville mest sannsynlig ha krevd nedbemanning hjemme i Stavanger. Valget om å legge ned er ikke ensbetydende med å gi opp fordi Laerdal gav seg på topp. Det kan tenkes at Åsmund Lærdal tok sine forhåndsregler fordi han var klar over at det ville bli utfordrende å konkurrere med utenlandske aktører.

På denne tiden hadde bedriften også inntekter fra livredningsbransjen. Det antas at denne bransjen hadde større vekstmuligheter for produksjon i Stavanger. Dersom Laerdal skulle ha satset på begge bransjene samtidig ville det skapt organisatoriske utfordringer. Bedriften hadde trengt mer lagerplass, flere maskiner og ansatte i tillegg til egne produktutvikling og salgsavdelinger innenfor begge segmenter. Selv om

Laerdal klarte å operere i begge bransjene samtidig , vil det være naturlig å tro at det ville være utfordrende å opprettholde dette på lang sikt.

Dersom vi tar de nevnte faktorene i betraktning er det naturlig å tro at Laerdal valgte å legge ned leketøysproduksjonen både på grunn av eksterne og interne faktorer. First-mover fortrinnene fra teknologi og høye byttekostnader ble redusert med årenes løp. Regulerende internasjonale avtaler åpnet opp for konkurrenter fra lavkostland. At selskapet hadde opparbeidet seg en sterk ressursbase innenfor livredningsbransjen gjorde det nok lettere å gi slipp på leketøysbransjen. Hadde ikke selskapet vært inne i livredningsbransjen kan det tenkes at de ville konkurrert videre innenfor leketøysindustrien. Livredningsutstyr og dukker krever mer spesialisert kompetanse og produksjon enn mer standardiserte produkter som leketøy. Standardiserte varer har tradisjonelt sett vært bedre egnet for produksjon i lavkostland hvor arbeidskraft er rimeligere, mens mer avanserte produkter ofte har blitt produsert i industrielle land. Den dag i dag betales timelønnede industriarbeidere rundt tolv ganger høyere i Norge enn i for eksempel Kina (Lærdal Medical, 2014).

### 5.3 Utover produktinnovasjon, har Laerdal utviklet bærekraftige organisatoriske first-mover fordeler?

Laerdal er i dag et globalt selskap med kontorer over hele verden. Deres produkter har berørt mennesker over hele verden og de opererer i en høyteknologisk bransje med rask utvikling og informasjonsspredning. Konkurransen er hard og det er fri handel. Spørsmålet mange stiller seg er hvordan Laerdal klarer å være first-mover i et slikt forretningsklima.

First-mover fordeler er som oftest knyttet opp mot produktinnovasjon, men trenger ikke være begrenset til det. Fordelene kan også for eksempel oppnås ved hjelp av å ha en god forretningsmodell som er omtalt i kapittel 2.4.1. Dersom bedrifter ikke kunne oppnå first-mover fordeler gjennom annet enn produkt eller teknologisk innovasjon ville det ført til et urealistisk stort press blant dem.

Laerdal har en forretningsmodell som er unik på flere måter. I dag er de et globalt vertikalt integrert selskap. Innenfor sin nisje har de en betydelig tilstedeværelse. Mange av deres konkurrenter leverer kun produkter og tjenester til et eller flere ledd i

redningskjeden. Laerdal på den andre siden leverer helhetlige systemløsninger som dekker alle ledd i redningskjeden. Dette gir selskapet en fordel når det gjelder konkurransen for øvrig. Å være totalleverandør gir dem muligheten til å ha en tettere kontakt med alle leddene i redningskjeden. Dersom de kun hadde levert til ett ledd i redningskjeden ville de bare hatt kontakt med en brukergruppe. Fordelen vil kun være gjeldende så lenge bedriften har en sterk markedsposisjon og leverer kvalitet til alle ledd, noe de hittil har klart.

Med referanse til kapittel 2.7 skaper Laerdals forretningsmodell høye inngangsbarrierer for potensielle konkurrenter. Å kopiere selskapet krever at konkurrentene må levere alt i redningskjeden, noe som kan være utfordrende.

### *Nettverk*

Bedriften har inngått samarbeid med SAFER og Johns Hopkins i tillegg til å opprette Laerdal Global Health. På overflaten kan disse avtalene virke uskyldige, men de kan også tolkes som måter å sikre holdbar konkurransekraft på i fremtiden.

Det å inngå avtaler med SAFER og John Hopkins gir Laerdal konsernet klare fordeler. SAFER er en aktiv deltaker i nasjonale og internasjonale nettverk med kompetanse innenfor simulering og pasientsikkerhet. Det kan tenkes at samarbeidet gir Laerdal rask tilgang på informasjon innenfor akutt-medisinsk forskning. Det vil i tillegg være naturlig å tro at det er Laerdal som da står for produksjonen av ny innovasjon som forskerne i SAFER skaper.

Nesten samme type partnerskap er inngått mellom Johns Hopkins Universitet i USA og Laerdal Global Health. Avtalen går ut på å utvikle billige løsninger for å redusere dødsfall ved svangerskap i u-land. Selv om det ikke står eksplisitt noe sted, vil det også her være naturlig å tro at det som blir utviklet egentlig skal bli levert av Laerdal.

Laerdal Global Health sitt bidrag i denne avtalen er å bistå med kompetanse innenfor produksjon og distribusjon. Det er sannsynlig at handel av disse produktene går gjennom internasjonale humanitære organisasjoner. Dette kan føre til at kommersielle selskap sliter med å komme seg gjennom nåløyet for å få innpass. Det vil derfor være lettere å få tilgang til dette markedet under en non-profit kappe. På bakgrunn av dette kan man tro at det er Laerdal som vil tjene på det. En slik løsning skaper høye

inngangsbarrierer for deres konkurrenter, samt høye byttekostnader for deres kjøpere. I motsetning til produktinnovasjon vil det være mye vanskeligere for konkurrenter å kopiere Laerdals forretningsmodell. På lang sikt vil dette gi selskapet en mer holdbar first-mover fordel enn ved produktinnovasjon.

Avtalene er også en god mulighet til å utnytte de andre drivkreftene som påvirker miljøet. Samarbeid med universiteter, organisasjoner og forskningsmiljøer er med på å *spre teknologi over landegrensene*. Dette kan sikre bedriften et fortrinn til fremtidig *teknologisk lederskap* og trender i markedet. Avtaler med internasjonale humanitære organisasjoner gjør at Laerdal sikrer seg samarbeid med aktører som har stor global innflytelse. Samtidig kan de unngå regulerende krefter. Slike referanser sikrer Laerdal *markedsinnovasjon*, i tillegg til goodwill i form av et godt omdømme.

Laerdal har stort sett utviklet nye produkter i samarbeid med fagfolk og ut fra behov. Disse avtalene skaper positive nettverkseffekter for alle parter. Gjennom SAFER får studenter og helsepersonell opplæring av personell og tilgang på kurs. I tillegg blir det lagt til rette for et stimulerende forskningsmiljø innenfor akuttmedisin som kanskje ellers ikke ville eksistert. Studenter ved Johns Hopkins får en genuin mulighet til å være med på å utvikle medisinske løsninger som gir dem verdifull praktisk erfaring. Laerdal på sin side sikrer seg fortrinnet til å være teknologisk ledende innenfor sitt område. I tillegg kan bedriften få tilgang på talentfull arbeidskraft.

Forretningsmodellen til Laerdal gir selskapet et stort organisatorisk first-mover fortrinn. Kapittel 2.4 peker på at organisatoriske fordeler kan spre seg saktere enn ved produkt og prosessinnovasjon. Gjennom disse avtalene får Laerdal muligheten til å være en foregangsbedrift innenfor sin bransje. Samtidig sikrer de at den intellektuelle kapitalen og innovasjonen som genereres av disse avtalene føres tilbake til konsernet som en potensiell inntekt.

#### 5.4 Hvilke faktorer var mest fremtredende for at Resusci Anne ble en suksess?

Laerdal er et selskap som stadig har vært i utvikling gjennom flere bransjer og markeder. Med tanke på dette er de unike i norsk sammenheng. Dette kan forklares med at bedriften har trukket seg helt ut av et segment, for deretter å satse i en helt ny

retning. Selv om bransjene har blitt byttet ut, har de nye segmentene stort sett blitt bygget på tidligere opparbeidde kapabiliteter. Trelekene førte til plastleker, plastlekene førte til redningsdukker, mens redningsdukkene var inngangen til elektroniske simuleringsdukker og hjertestartere. Resusci Anne skiller seg ut fra Laerdals tidligere produkter. Dette kan begrunnes med at produktet brukte veldig lang tid på å bli godtatt av markedet. Sluttkunden gikk i tillegg fra å være privatpersoner til og bli bedrifter og offentlige etater. Dette stilte andre krav til bedriftens strategi. Nedenfor vil faktorene som var mest fremtredende for Resusci Anne sin suksess nå bli gjennomgått.

Selskapet hadde en fordel ovenfor konkurrentene i og med at de var *først ute med å produsere* førstehjelpsdukkene. En stor del av produksjonsprosessen kan tenkes var den samme som med lekedukkene. Dukkene var av plast og relativt likt utformet i større versjoner. Eneste forskjellen var at de hadde noen andre funksjoner.

#### *Ny forretningsmodell*

Andre first-mover fordeler var ikke like fremtredende som før. I motsetning til leketøysproduksjonen hadde Laerdal nå en ulempe når det gjaldt byttekostnader. Dette kan komme av at de nå var forholdsvis nye i markedet og måtte konkurrere med selskaper som allerede var etablert i livredningsbransjen. Dukkens trege respons i markedet åpnet opp for at andre konkurrenter kunne utnytte situasjonen til Laerdal. Bedriften var flink til å skape et behov for sitt produkt i markedet som blir omtalt nedenfor.

Richard Makadok uttaler i kapittel 2.4 at det største fortrinnet et selskap kan få med å være first-mover er å kapre en stor kundemasse før sine konkurrenter. Laerdal hadde grunnlaget til å skape det fortrinnet gjennom redningsdukkene. Jo lengre tid det tar for et first-mover selskap å kapre en kundemasse, jo større risiko er det for at andre bedrifter kan henge seg på som gratis-passasjerer. Selskapet klarte til slutt å snu redningsdukkene til en suksess, men de stod i fare for å bli forbigått av andre konkurrenter. Det kan tenkes at Laerdal som en organisasjon ikke var klar til å selge disse førstehjelpsdukkene på det tidspunktet. Svært mye dreide seg den gang om eksport, og siden munn til munn metoden var helt ny fantes det ikke et behov for produktet.



Det er nærliggende å tro at bedriften var en av de første som så at utviklingen av service og produktsiden hang sammen. For å skape et marked (*markedsinnovasjon*) var Laerdal nødt til å tilby kundene nye tjenester. Forretningsmodellen måtte i tillegg utvikles ytterligere. Markedet deres ble generert av servicedelen, dermed måtte de utvikle en servicefunksjon i selskapet for å kunne spre den nye metoden. Et apparat ble opprettet for å kurse instruktører og andre i den nye metoden. Bedriftens ledelse var ofte å se på konferanser, skoler og bedriftsbesøk. Utenom ble filmer og manualer laget på forskjellige språk. På bakgrunn av dette kan det tenkes at forretningsmodellen ble forsterket.

Til tross for at Laerdal var først ute med å produsere naturtro førstehjelpsdukker, mener vi ikke at dette var den mest fremtredende årsaken når det gjelder suksessen til Resusci Anne. Ved å tilføre produktet mer verdi og funksjonalitet kan det tenkes at selskapet var tidlig ute når det gjaldt forretningsutvikling. Måten de utviklet og klargjorde markedet for sitt eget produkt mener vi er den mest fremtredende årsaken til Resusci Anne. Dermed ble det en mye tettere kobling mellom bedriftens strategi og hva de utførte i praksis.

### 5.5 Har Laerdal klart å opprettholde konkurransekraften sin ved hjelp av å være en first-mover gjennom flere bransjer i 74 år? Hvis tilfelle, hvordan?

Hovedproblemstillingen vår er et komplekst spørsmål som er satt sammen av mange ulike faktorer. Disse er blant annet interne kapabiliteter, strategi, ytre mekanismer, flaks og tilfeldigheter. Det som ofte går igjen gjennom Laerdals historie er at de har klart å utnytte mulighetene sine til rett tid. Som hjelp til å svare på problemstillingen vil det refereres til mekanismene i en produktlivssyklus. Med referanse til kapittel 2.7 viser fasene i en produktlivssyklus hvordan bedrifter kan forlenge og utnytte levetiden til sine produkter. Ved å tilby produktforbedringer og ekstrautstyr før nedgangsfasen kan selskaper øke levetiden eller skape nye produkter. Dyktige selskaper klarer å forutse levetiden til et produkt. Når det trenger forbedringer, når det er på tide å gi det opp eller bruke et produkt til å produsere nye.

Ut fra et produkt perspektiv har Laerdal vært en first-mover ved flere anledninger. For å nevne noen var bedriften først til å:

- Trykke norske motiver i bildebøker til barn

- Produsere leker i plast
- Utvikle en redningsdukke
- Utvikle en hjerterytmesimulator

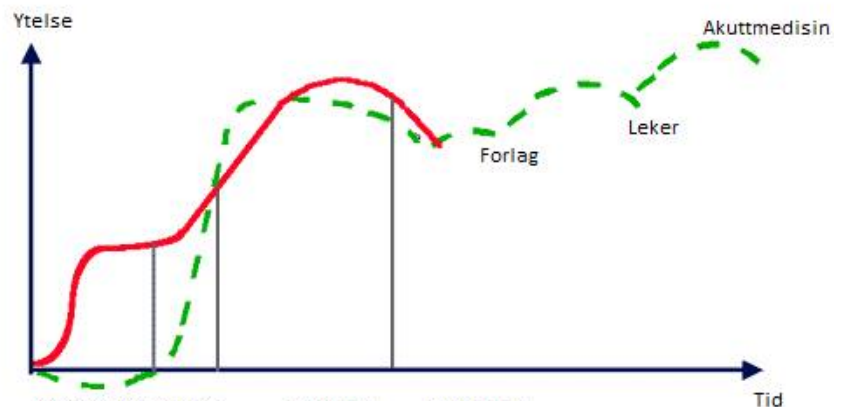
Med referanse til underproblemstilling 1 og 4 kan konkurransefortrinnet forklares ved hjelp av first-mover fordeler på produktnivå. Sett i sammenheng med underproblemstilling 3 har selskapet også utviklet organisatoriske first-mover fordeler utover produktinnovasjon. Kapittel 2.4 peker på at organisatoriske fordeler kan være mer holdbare over tid og er vanskeligere å kopiere for konkurrenter.

På den andre siden viser underproblemstilling 2 at first-mover fordeler alene ikke alltid er nok for å opprettholde konkurransefortrinn.

For å dra fordeler av produktlivssyklusen må bedrifter utnytte mulighetene i de ulike fasene underveis. Laerdal har vært unike til dette på et bransjenivå.

I syklusen gir produkter liv til nye produkter, mens bransjen Laerdal har vært i har gitt liv til nye bransjer. Dette har gitt bedriften en serie av bransje-syklusforlengelser.

Generelt har Laerdal vært flinke til å se og utnytte mulighetene sine på rett måte og til rett tid. For eksempel gav forlagsvirksomheten og



Figur 10

barnebøkene en

innføring i markedet til barn. Dette la grunnlaget for barnelekene som senere ble produsert. Barnelekene i plast la grunnlaget for å selge redningsdukker. Gjennom årene har selskapet ofte tatt med seg erfaringene fra fortiden inn i fremtiden. På denne måten har Laerdal vært med på å skape nye markeder til fordel for seg selv. Tatt i betraktning et hovedkontor i Stavanger har bedriften vist enormt mot og fryktløshet.

Historien deres kan naturligvis ikke bare tilskrives dette resonnementet av den grunn at andre faktorer også har spilt en rolle. For å svare på vår problemstilling var det viktig for oss å finne en rød tråd gjennom Laerdals historie. Selskapet har ved flere anledninger vært først ute til å produsere produkter. På den andre siden mener vi at Laerdal også har utmerket seg på bransjenivå som figur 10 viser. Det er dette som er mye av grunnen til at selskapet har opparbeidet seg den unike posisjonen de har i dag.

## 6.0 Konklusjon

I dette kapitlet skal vi konkludere med om Laerdal har klart å opprettholde konkurransekraften sin ved hjelp av å være en first-mover gjennom flere bransjer i 74 år.

Analysen stadfester vår antakelse om at Laerdal har vært en first-mover bedrift gjennom sin historie. Dette gjelder både på produkt, organisasjon og bransje nivå. Alle fem analysene viser imidlertid at det trengs en bredere tilnærming for å utnytte de strategiske fordelene ved å være en first-mover. En bedrift bør ikke kun ha fokus på hvordan de skal oppnå first-mover fordeler. Resultatene viser at Laerdal har klart å opprettholde konkurransekraften ved å inkludere eksterne faktorer og behovet i markedet i deres forretningsmodell.

Hovedproblemstillingen spør også *hvordan* Laerdal eventuelt har klart å oppnå first-mover fordelene. Det har hele tiden vært en sterk gründer ånd i selskapet og de har ikke vært redde for å gå inn i nye markeder og bransjer. Lederne har foretrukket å lage mest mulig selv og hatt stort fokus på produktutvikling internt. Dette legger føringer for at de skal kunne være ledende og kan unngå å kopiere konkurrenter.

## 7. 0 Kildehenvisninger

### Bøker og forskningsartikler

- Augier, M., & Teece, D. (2013). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. MacMillan.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* .
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy Process, Content, Context An International Perspective*. Cengage Learning EMEA.
- Denscombe, M. (2010). *Forskningshandboken*.
- Eliassen, G. (2012). *Laerdal Medical - Økonomisk utvikling 2002-2012*.
- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993, Mai). Pioneer Advantage: Marketing Logic og Marketing Legend. *Journal of Marketing Research* , ss. 158-170.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*.
- Gripsrud, G., & Olsson, U. (2000). *Markedsanalyse* .
- Johannesen, A. K. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. s. 30.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing* , ss. 33-53.
- Kvisgaard, K., & Otlo, S. (2013). *Det var en gang en tresko* .
- Lærdal Medical. (2014). *Lærdal 2020 - Fortsatt en Stavangerbedrift?* .
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988, Mars 12). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal* , ss. 41-58.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998, Juni 19). First-mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View. *Strategic Management Journal* , ss. 1111-1125.
- Makadok, R. (1998, August 25). Can First-Mover and Early-Mover Advantages be sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation? *Strategic Management Journal* , ss. 683-696.
- Mascarenhas, B. (1997). The Order and Size of Entry into International Markets. *Journal of Business Venturing* , ss. 287-299.
- Mueller, D. C. (1997). First-Mover Advantages and Path Dependence. *International Journal of Industrial Organization* , ss. 827-850.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*.

Repstad, P. (2007). Mellom nærhet og distanse, kvalitative metoder i samfunnsfag.

Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* .

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning Vol 43* , ss. 172-194.

Tellis, G. J., & Golder, P. N. (2002). *Will & Vision- how latecomers grow to dominate markets*. McGraw-Hill.

Tjomsland, N. (1990). *Hjertet i arbeidet - Lærdals første 50 år*. Stavanger

Tjomsland, N. (2005). *Saving more lives - together*. Stavanger

Wang, D. J. (2013). Strategic management course . *Driving forces (or change drivers)* .

Yin, R. (2009). *Case study research , design and methods* . ss. 8-9.

### Internettkilder

Aftenposten (2012) , *Seadrill flytter til London* , hentet 27.05.2014 fra <http://bit.ly/1h8sIKZ>

Center for Clinical Excellence (2011), *Sim Man essential*, hentet 02.03.2014 fra <http://bit.ly/1ft0klA>

Forbes (2011), *Why did IMB survive?* , skrevet av Steven Denning, hentet 04.03.2014 fra <http://onforb.es/1kHb8Nl>

Laerdal Foundation (2014) , *Status after 30 years of operation* , hentet 02.05.2014 fra <http://bit.ly/1foRm9l>

Rogalands Avis (2013) , *Røde Kors, Lærdal Medical og Altibox lanserer førstehjelps-tv* , hentet 13.03 fra Webretreiver. <http://bit.ly/1pJI783>

Stavanger Aftenblad (2001) , *Nytt flaggskip for Laerdal Medical* , Skrevet av Espen Reiss Mathiesen ,hentet 15.04.2014 fra Webretreiver <http://bit.ly/1ki0olO>

Stavanger Aftenblad (2012) , *Laerdal med nettbrett* , hentet 12.03.2014 fra Webretreiver <http://bit.ly/1fsWEjR>

Stavanger Aftenblad (2012), *Michael Jackson sang om Anne-dukken*, skrevet av Stein Halvor Jupsås , hentet 15.03.2014 fra Webretreiver <http://bit.ly/1nZhY0o>

Stavanger Aftenblad (2013), *Stavanger-bedrifter mest nyskapende*, Skrevet av Elisabeth

Wikipedia (2013) , *Kerry Packer* , hentet 20.04.2014 fra [http://en.wikipedia.org/wiki/Kerry\\_Packer](http://en.wikipedia.org/wiki/Kerry_Packer)

## Figurkilder

Figur 1 - (Lieberman & Montgomery, First-Mover Advantages, 1988, p. 42)

Figur 2 - Selvlaget læringskurve , modifisert fra

Figur 3- Google.com , <http://bit.ly/1p616pe>

Figur 4 – Selvlagd tidslinje med hjelp av (Tjomsland, Hjertet i arbeidet - Lærdals første 50 år, 1990) (Tjomsland, Saving more lives - together, 2005)

Figur 5 –Produktlanseringer , selvlagd.

Figur 6 –Hentet (Tjomsland, Saving more lives - together, 2005, p. 135)

Figur 7 – Lærdals økonomiske situasjon (Eliassen, 2012, p. 5)

Figur 8 – Selskapsstruktur , selvlagd . Hentet fra (Tjomsland, Saving more lives - together, 2005, p. 24)

Figur 9 - Læringssirkelen , Hentet fra (Tjomsland, Saving more lives - together, 2005, p. 22)

Figur 10 – Produktlivssyklus, selvlagd

## 8.0 Vedlegg

Vedlegg 1 :

Intervjuguide for intervju med Tore Lærdal .

- 1) Hva er de viktigste strategiske valgene som selskapet har gjort opp gjennom årene utenom de nedenfor?
  - Gikk inn i ny bransje, med redningsdukkene
  - La ned leketøysproduksjonen
  - Gikk inn i avansert elektronikk , ble totalleverandør
  - Vertikal integrasjon, selskapet ble omdannet fra et lokalt til et globaltFinnes det noen flere som du vil fremheve som har vært viktige?
- 2) Ut fra bøkene og avisartiklene, savner vi en del ting som ikke står skrevet. Dere er et familieeid selskap. Er selskapene konsentrert, er de børsnottet. Har det kommet nye konkurrenter i løpet av de siste årene? Hvordan er inngangsbarrierene i deres bransje?
- 3) Hvordan er bransjen i dag? I forhold til før. Har dere alt in-house. Framtiden
- 4) Hva legger du vekt på når dere skal finne partnere til selskapet?
- 5) Hvorfor er det kun suksesser vi hører om? Hva er det som har vært vanskeligst i oppbygningen i selskapet? Hva har vært den største utfordringen?
- 6) Vi får inntrykk av at så å si alle produktene har vært en suksess. Hvilke produkter har ikke vært suksessfulle og hvorfor?
- 7) Hvordan samarbeider dere med universiteter? (ang. Johns Hopkins USA). Hvordan bruker dere studentene til produktutvikling og hvorfor?
- 8) Hvorfor ble Lærdal Global Health opprettet?
- 9) Hvem ser ut til å økonomisk tjene på Lærdal Global Health sine aktiviteter?
- 10)Hva tjener dere på samarbeidet med SAFER?