

HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS

Oslo, mai 2017

# En strategisk analyse av

# **OKKENHAUG BIL**

**Skrevet av**

**Even Røsjordet Okkenhaug (kandidat 611)**

**Henrik Våla (kandidat 674)**

Bacheloroppgave, mai 2017

Bachelorstudium i økonomi og administrasjon

Handelshøyskolen ved Høgskolen i Oslo og Akershus

Veileder: Anita Tobiassen

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på en treårig bachelorgrad i Økonomi og Administrasjon ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Oppgaven tilsvarer 15 studiepoeng og vår fordypningsprofil innenfor strategi og ledelse har på mange måter ført oss inn på valg av tema for den avsluttende oppgaven.

Arbeidet med oppgaven har vært både lærerikt og krevende. Det å studere et praktisk case har gitt oss god erfaring med å bruke kjente teoretiske rammeverk i praksis. Dette har gitt oss et nytt perspektiv på hvordan vi kan ta med oss det vi har lært i løpet av bachelorgraden ut i arbeidslivet.

Vi vil rette en takk til ledelsen i Okkenhaug Bil for deres samarbeidsvilje og tilgjengeliggjøring av nyttig informasjon. I tillegg vil vi takke alle avdelingslederne i selskapet for at de tok seg tid til å bli intervjuet. Informasjonen vi fikk fra intervjuene har vært avgjørende for å gjennomføre oppgaven. Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til vår veileder Anita Tobiassen for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

## Sammendrag

I denne oppgaven gjennomføres en strategisk analyse av familieselskapet Okkenhaug Bil AS. Målet med oppgaven er å analysere de eksterne forholdene og interne ressurser i selskapet for å kunne identifisere eksisterende strategi, samt komme med forslag til fremtidige satsningsområder med utgangspunkt i analysene. Forskningsspørsmålet for oppgaven er definert som "Hva er Okkenhaug Bils eksisterende strategi, og hvilke strategiske valg bør de ta for å være konkurransedyktige i fremtiden?"

Datainnsamlingen i oppgaven består av både primær- og sekundærdata, og dette tillater bruk av metodetriangulering. Dataene har gitt oss mye nyttig informasjon for å gjennomføre analysene som er lagt til grunn for å svare på oppgavens problemstilling.

Rammeverkene som er brukt til å analysere de eksterne forholdene er PESTEL-analyse og Porters fem konkurransekrefter. PESTEL-analysen er brukt til å identifisere nøkkelfaktorer i selskapets omgivelser. Porters fem konkurransekrefter er et kjent rammeverk som ble utviklet av Michael Porter og består av fem faktorer som påvirker konkurransen i et marked. Rammeverket som er brukt til å analysere de interne ressursene er SVIMA-analyse. Dette er den norske versjonen av den internasjonale VRIO-analysen som ble utviklet av Jay B. Barney i 1991.

Basert på data som er samlet inn og analysene har vi identifisert selskapets eksisterende strategi og vurdert fremtidige strategiske valg. Vi konkluderte med at eksisterende strategi består av en ikke nedfelt strategiplan som er basert på løse ideer og planer for driften. På nåværende tidspunkt ligger hovedfokuset på å forsvare driften i det nye bygget som selskapet flyttet inn i høsten 2015. På sikt både må og vil selskapet ekspandere. En kombinasjon av organisk vekst og oppkjøp/opprettelse av datterselskaper anbefales for å møte leverandørenes og eget ønske om å serve større geografiske områder i fremtiden.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
<b>Kapittel 1 - Innledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 - Introduksjon .....	6
1.2 - Valg av tema .....	6
1.3 - Oppgavens oppbygning .....	7
<b>Kapittel 2 - Okkenhaug Bil.....</b>	<b>8</b>
<b>Kapittel 3 - Teoretisk bakgrunn .....</b>	<b>10</b>
3.1 - Strategisk analyse .....	10
3.2 - PESTEL-analyse .....	10
3.3 - Porters fem konkurransekrefter .....	12
3.4 - SVIMA-rammeverket.....	14
3.5 - Redegjøring av valgt teori .....	17
<b>Kapittel 4 - Metode .....</b>	<b>19</b>
4.1 - Forskningsdesign .....	19
4.2 - Forskningsmetode .....	19
4.3 - Kvalitative intervjuer .....	20
4.4 - Datainnsamling.....	21
Primærdata.....	22
Sekundærdata .....	22
4.5 - Validitet og reliabilitet .....	23
<b>Kapittel 5 - Analyse .....</b>	<b>24</b>
5.1 - Eksterne faktorer .....	24
5.2 - Beskrivelse av den norske bilbransjen.....	24
5.3 - PESTEL-analyse.....	25
Politiske faktorer .....	25
Økonomiske faktorer .....	27
Sosiokulturelle faktorer .....	27
Teknologiske faktorer.....	29
Miljømessige faktorer .....	30
Lovmessige faktorer .....	30
Sammendrag av PESTEL-analysen.....	31
5.4 - Porters fem konkurransekrefter .....	32
Substitutter.....	32
Leverandører .....	33
Kunder .....	34
Konkurrenter .....	35
Potensielle etablerere .....	37
Sammendrag av Porters fem konkurransekrefter .....	39
5.5 - Interne faktorer .....	40
5.6 - SVIMA-analyse.....	41
Finansielle ressurser .....	41
Menneskelige ressurser .....	44
Tilgjengelighet.....	47
Omdømme.....	49
Systemer .....	51
Interne prosesser.....	52
Sammendrag av SVIMA-analysen .....	54

5.7 – Oppsummering av eksterne faktorer og interne ressurser.....	55
5.8 – Identifisering av eksisterende strategi for Okkenhaug Bil.....	55
5.9 – Vurdering av strategivalg for Okkenhaug Bil .....	58
Oppkjøp.....	58
Organisk vekst.....	59
Datterselskap.....	59
<b>Kapittel 6 – Konklusjon.....</b>	<b>60</b>
Kritisk vurdering.....	61
<b>Kildehenvisninger.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabell og figuroversikt.....</b>	<b>67</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>68</b>
<b>Vedlegg 1 - Organisasjonskart .....</b>	<b>68</b>
<b>Vedlegg 2 - Bransjestatistikk for den norske bilbransjen .....</b>	<b>69</b>
<b>Vedlegg 3 - Tabeller og figurer til PESTEL-analysen .....</b>	<b>71</b>
3.1 - Politiske faktorer .....	71
3.2 - Økonomiske faktorer .....	72
3.3 - Sosiokulturelle forhold.....	73
<b>Vedlegg 4 - Tabeller og figurer til Porters fem konkurransekrefter .....</b>	<b>75</b>
4.1 - Substitutter.....	75
<b>Vedlegg 5 - Tabeller og figurer til SVIMA-analysen .....</b>	<b>76</b>
5.1 - Finansielle ressurser .....	76
5.2 - Menneskelige ressurser .....	78
5.3 - Tilgjengelighet .....	79
<b>Vedlegg 6 - Intervjuguider .....</b>	<b>81</b>
6.1 - Administrasjonen .....	81
6.2 - Salgssjefer .....	82
6.3 - Delesjef.....	83
6.4 - Ettermarkedssjef.....	84
6.5 - Tillitsvalgt .....	85

# Kapittel 1 – Innledning

## 1.1 – Introduksjon

I dette kapittelet presenteres valg av tema, formål med oppgaven og valgt problemstilling. Avslutningsvis i kapittelet beskrives oppgavens oppbygning.

## 1.2 – Valg av tema

I denne oppgaven vil en strategisk analyse av Okkenhaug Bil AS gjennomføres. Valg av tema for denne oppgaven har sin bakgrunn i vårt ønske om å studere et praktisk case ved bruk av relevante teoretiske verktøy. Okkenhaug Bil AS er et familiedrevet selskap med lange tradisjoner som holder til i Trondheim. Bilbransjen er en spennende og dynamisk bransje som stadig utvikler seg. Det er derfor viktig å gjøre gode strategiske analyser som i størst mulig grad gjør selskaper i bransjen i stand til å takle endringer. Selskapets eget ønske om en strategisk vurdering av virksomheten var en medvirkende årsak for valg av tema. Even Okkenhaug som er medforfatter i oppgaven har eierandel i selskapet, og det ligger i kortene at han skal ta over driften av selskapet sammen med sin bror i løpet av noen år. Arbeidet med oppgaven blir derfor ekstra relevant for han, da mye av oppgavens innhold forhåpentligvis kan brukes aktivt styringen av selskapet i fremtiden. I tillegg fordyper vi oss begge i strategi og ledelse, og derfor er en strategisk analyse et naturlig interesseområde

*”Alle bedrifter som konkurrerer i en bransje har en konkurransestrategi, enten den er satt ned på papir eller ikke” (Porter, 1987:16).* Ved å analysere eksterne og interne forhold er formålet å kunne identifisere virksomhetens eksisterende konkurransestrategi og utarbeide et forslag til fremtidige satsningsområder. De teoretiske analyseverktøyene som benyttes er SVIMA, PESTEL og Porters fem konkurransekrefter.

Forskningsspørsmålet for oppgaven er formulert som: ”Hva er Okkenhaug Bils eksisterende strategi, og hvilke strategiske valg bør de ta for å være konkurransedyktige i fremtiden?”

Selskapet er som nevnt lokalisert i Trondheim. Ledelsen i Okkenhaug Bil ønsket selv å se på fremtidige vekstmuligheter. For å kunne si noe om fremtidige vekstmuligheter må vi identifisere eksisterende strategi ved å gjennomføre eksterne og interne analyser, som igjen kan si noe om hva selskapet gjør i dag. Videre blir målet med oppgaven å kunne konkludere med hvilke strategiske valg som egner seg for selskapet i fremtiden.

### **1.3 – Oppgavens oppbygning**

I neste kapittel følger en mer detaljert presentasjon Okkenhaug Bil AS, før valg av teori for oppgaven redegjøres i kapittel 3. I kapittel 4 vil det argumenteres for valg av metode, mens selve analysen fremkommer i kapittel 5. I det siste kapittelet konkluderes det med bakgrunn i problemstillingen, teori, metode og analyse.

## Kapittel 2 – Okkenhaug Bil

Okkenhaug Bil AS har over 60 års erfaring med salg av bil i Trondheimsregionen. Selskapet driver i dag primært med salg av nye Hyundai og Subaru, bruktbilsalg, verksteddrift og delelager. Daglig leder er Ina Okkenhaug som er datter av grunnlegger Kjell Okkenhaug, og ektefellen til Bjørn Røsjordet, som er driftssjef i selskapet (Vedlegg 1). Selskapet sysselsetter i dag 22 årsverk og omsatte for 134 millioner i 2016, en økning på 27 % fra året før. Antall sysselsatte er redusert med 11 årsverk siden 2011. Selskapet er datterselskap av Okkenhaug Holding AS, som igjen eies av Okkenhaugfamilien.

Selskapets historie startet i 1953 da grunnleggeren Kjell Okkenhaug fikk tilbud om å ta agenturet for det russiske bilmerket Pobeda, og foretaket som senere skulle bli kjent som Kjell Okkenhaug AS ble etablert i et lite lokale i Jomfrugata, midt i Trondheim by. Bilene var basert på amerikanske biler som russerne mottok under krigen, og i en periode var halvparten av Trondheims drosjer nettopp Pobeda. Mot slutten av 50-tallet tok firmaet inn Volga som en arvtager til Pobeda, denne solgte også godt, frem til 1960, da vestlige biler slapp til på markedet. Volga solgte fortsatt noen år til, spesielt som drosjer. Fra 1957 solgte firmaet tyske motorsykler og mopeder av merket NSU, og da markedet for biler ble fritt i 1960, begynte firmaet i tillegg å selge NSU biler, frem til NSU ble en del av Auto Union (senere Audi) i 1969.

I 1967 fikk Kjell Okkenhaug AS agenturet for Mazda, som skulle vise seg å bli en suksesshistorie gjennom flere tiår. I 1975 ble Mazda det mest solgte merket i Norge, og selv om en finanskrisen og kraftige begrensninger fra myndighetene halverte nybilmarkedet i 1978, tok merket seg opp, og var det ledende merket i Trondheim gjennom store deler av 80-tallet. Denne suksessen hadde muliggjort investering i større lokaler, og i 1975 flyttet firmaet til Paul Fjermstads vei 26, hvor det forble i over 40 år, frem til et nytt og topp moderne bygg stod klart høsten 2015. I 1991 fikk selskapet agenturet for Hyundai, og i 1998 ble søsterselskapet Tyholt Bil AS etablert for å kunne ta over agenturet til Subaru, og en kort periode også bilmerkene Rover og MG. Gjennom noen år forhandlet altså konsernet fem bilmerker samtidig. I 2005 fusjonerte Tyholt Bil og Kjell Okkenhaug AS, og dannet det som i dag er kjent som Okkenhaug Bil AS. Avtalen med Mazda opphørte i 2012, og selskapet har siden fokusert på Hyundai og Subaru.



Grunnlegger Kjell Okkenhaug har i skrivende stund nettopp fylt 91 år, kjører fortsatt bil, og er daglig innom for å slå av en prat med kunder og ansatte, og det er altså ikke uvanlig å finne tre generasjoner av Okkenhaugfamilien til stede i lokalene.

## **Kapittel 3 – Teoretisk bakgrunn**

I dette kapitlet redegjøres det for relevante teorier og rammeverk som benyttes for å kunne svare på oppgavens problemstilling. De teoretiske rammeverkene er knyttet til ressursbasert og konkurransebasert teori, og belyser derfor både interne og eksterne forhold ved virksomheten.

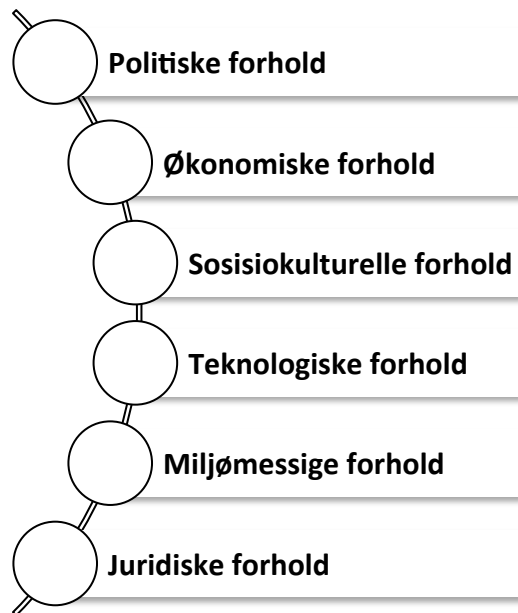
### **3.1 – Strategisk analyse**

Det finnes en rekke definisjoner av hva strategi er og hva en strategisk analyse innebærer. En definisjon på strategi er: *”En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål”* (Roos, Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014:12).

Å foreta en strategisk analyse er en tidkrevende prosess som innebærer omfattende analyse av organisasjonens omgivelser og interne ressurser. Ved å analysere disse faktorene vil organisasjonens posisjon i forhold til sine konkurrenter kunne identifiseres. Bruk av kjente rammeverk for strategisk analyse er en viktig forutsetning for å kunne foreta en strategisk analyse av god kvalitet (Roos et al., 2014). Rammeverkene som benyttes til å analysere de eksterne forholdene til Okkenhaug Bil AS er PESTEL-analyse og Porters fem konkurransekrefter, mens en SVIMA-analyse tar for seg de interne ressursene. De teoretiske rammeverkene beskrives i det følgende.

### **3.2 – PESTEL-analyse**

PESTEL-analyse er et analyseverktøy som brukes til å identifisere faktorer i omgivelsene som kan virke inn på en organisasjons virksomhet. PESTEL er et akronym for political, economical, social, technological, environmental og legal (Roos et al., 2014). Begrepene omtales heretter på norsk.



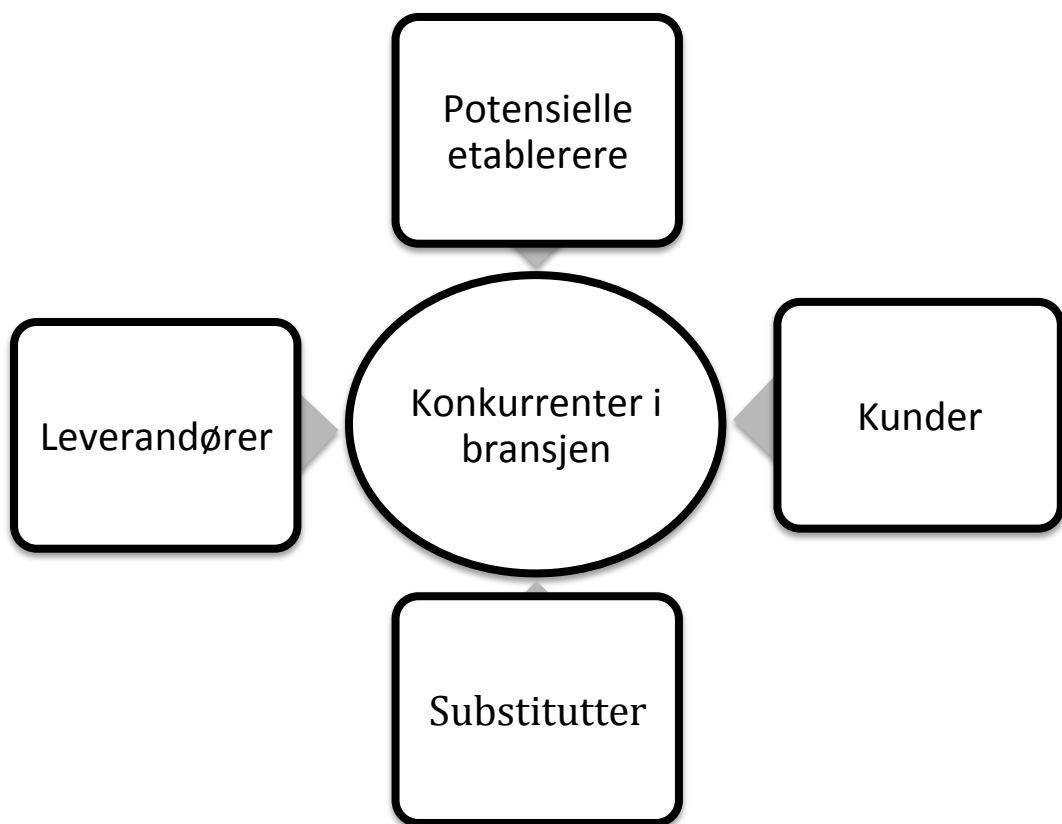
**Figur 3.1 PESTEL-analyse (Roos et al., 2014)**

Politiske forhold handler om hvilke politiske grep som historisk sett har blitt gjort og hvilke potensielle bestemmelser som kan påvirke driften til organisasjonen i fremtiden. For eksempel skattepolitikk. Økonomiske forhold handler om hvilke økonomiske faktorer som påvirker omgivelsene. For eksempel kjøpekraft, trender i BNP, rentenivå og inflasjon. Sosiokulturelle forhold omhandler demografi, inntektsfordeling, holdninger til arbeid, utdanningsnivå osv. De teknologiske forholdene tar naturlig nok for seg den teknologiske utviklingen i samfunnet. Miljømessige forhold tar for seg faktorene i miljøet som påvirker bransjen, noe som er svært aktuelt i dagens samfunn. Til slutt kommer de juridiske forholdene. Det handler i bunn og grunn om hvilke eksisterende og potensielt nye lovbestemmelser som vil påvirke organisasjonens omgivelser (Roos et al., 2014).

PESTEL-analysen kan bidra til å identifisere kritiske faktorer eller nøkkelfaktorer i organisasjonens omgivelser. Analysen vil kunne fungere som en slags sjekklister over hvilke faktorer man kan eller bør se nærmere på. Det er verdt å merke seg at analysen kun er en liste over aktuelle faktorer som kan påvirke omgivelsene eller som har påvirket dem historisk sett. For å kunne få en strategisk verdi ut av analysen må den kombineres med en eller flere analysemetoder (Roos et al., 2014).

### 3.3 – Porters fem konkurransekrefter

Porters fem konkurransekrefter er et av de mest anerkjente rammeverkene som benyttes til å analysere konkurranseintensiteten i et marked. Rammeverket ble utviklet og lansert av Michael Porter i 1979-1980 og består av fem faktorer som kan påvirke graden av konkurranse i markedet. (Porter, 1980). En analyse ved bruk av dette rammeverket skal hjelpe til med å forstå hvem de nye aktørene som ønsker å operere i markedet er, hvilken forhandlingsmakt kunder og leverandører sitter med, hvilke substituerbare produkter som eksisterer, og rivaliseringen blant aktørene i bransjen (Roos et. al 2014).



**Figur 3.2 Porters fem konkurransekrefter (Porter, 1980)**

*”De fem kreftenes størrelse varierer fra bransje til bransje, og kan forandres etter hvert som bransjen utvikler seg” (Porter, 1992:22). Det er den samlede effekten av de fem kreftene som avgjør hvilket potensial som ligger i bransjen (Porter, 1992).*

### **Potensielle etablerere**

Trusselen fra nye aktører vil avhenge av hvilke etableringshindre som eksisterer i bransjen. I tillegg vil potensielle inntrengere vurdere hva slags reaksjon de kan vente seg dersom de forsøker å etablere seg i bransjen (Roos et al., 2014).

Et etableringshinder kan være så mangt, men det finnes 7 etableringshindre som kan påvirke trusselen fra potensielle inntrengere i markedet (Roos et al., 2014):

1. *Stordriftsfordeler*: Kostnadsfordeler forbundet med å drive stort.
2. *Produktdifferensiering*: Oppbygd lojalitet i markedet med spesielle egenskaper på produkt og ulike former for markedskommunikasjon.
3. *Kapitalbehov*: Behovsstørrelsen på kapital ved etablering.
4. *Byttekostnader*: Kostnader forbundet med å bytte leverandør.
5. *Adgang til distribusjonskanaler*: Tilgang til aktører i markedet som kan distribuere varer.
6. *Kostnadsulemp*: Kostnadsulemp som ikke er forbundet med størrelse på selskap.
7. *Myndighetspolitikk*: Myndighetene begrenser mulighetene for å etablere seg.

Dersom flere av disse etableringshindrene finnes i den aktuelle bransjen vil potensielle aktører antagelig vurdere en eventuell etablering som ulønnsomt både på kort og lang sikt (Roos et al., 2014).

### **Kundenes forhandlingsposisjon**

Kundenes forhandlingsposisjon handler om hvilke forhandlingskort kundene sitter med. De er opptatt av at kvaliteten og servicen skal være på topp, og at prisene skal presses ned. Kundenes forhandlingsposisjon spiller derfor en viktig rolle når deres grad av makt vil kunne påvirke organisasjoners lønnsomhet. Internett kan sies å ha økt kundenes forhandlingsposisjon da de enkelt kan sammenligne priser hos konkurrerende aktører. Andre forhold som påvirker kundens forhandlingsposisjon er når kjøpegruppen er konsentrert eller kjøper stort volum, når produktet utgjør en betydelig andel av kundens totale innkjøp, når produktene er standardiserte, når kunden kan tenkes å integrere vertikalt eller når produktet har liten betydning hva gjelder kundens forventning om kvalitet (Roos et al., 2014).

### **Leverandørens forhandlingsposisjon**

I likhet med kundene kan også leverandørene ha forhandlingsmakt. De kan redusere lønnsomheten i bransjen ved å sette opp prisene, eller redusere kvaliteten på produktene

de leverer. Forholdene som påvirker leverandørens forhandlingsmakt sies å være et speilbilde av forholdene som påvirker kundenes forhandlingsmakt, med et unntak. Der internett har økt kundenes forhandlingsposisjon, kan man si at leverandørens forhandlingsposisjon har blitt svekket til en viss grad (Roos et al., 2014).

### **Substitutter**

*"Å identifisere substitutter vil si å se etter andre produkter som kan dekke samme funksjon og behov som produktet til den aktuelle bransjen"* (Roos et al., 2014:92). Substitutter reduserer den potensielle lønnsomheten i bransjen, men det er en vanskelig jobb å identifisere dem. Det er derfor viktig å analysere denne faktoren nøye og ta hensyn til eventuelle substituttvarer (Roos et al., 2014).

### **Konkurrenter i bransjen**

Denne faktoren belyser konkurranseintensiteten blant de etablerte aktørene i bransjen. Det handler om å forstå hvilke virkemidler konkurrentene bruker for å stille seg i en best mulig posisjon i bransjen. Eksempler på slike virkemidler er priskonkurranse og annonsekrig. I tillegg er det viktig å forstå hvordan bransjen er strukturert med tanke på antall konkurrenter og hvordan de står i forhold til hverandre, bransjevekst, faste kostnader, og avviklingshindre (Roos et al., 2014).

## **3.4 – SVIMA-rammeverket**

SVIMA-rammeverket er et rammeverk innen ressursbasert teori og tar for seg interne ressurser i en virksomhet som kan skape konkurransefortrinn. En definisjon av ressurser er: *"Finansielle, fysiske, humane, teknologiske og organisasjonsfaktorer som bidrar til at et selskap kan skape verdi for sine kunder"* (Hill & Jones, 2004:77). Vanligvis kan ressursene deles inn i materielle og ikke-materielle ressurser. Med materielle ressurser menes fysiske ting som for eksempel finansiell kapital og bygninger. Ikke-materielle ressurser er det motsatte av materielle ressurser og omfatter alt som ikke inngår i fysiske ressurser, for eksempel kompetanse, innarbeidede arbeidsrutiner og relasjoner (Lien, Knudsen & Baardsen, 2016). Konkurransefortrinn handler kort forklart om hvilke verdier en virksomhet tilfører sine kunder og hvordan disse verdiene kan skape lønnsomhet i forhold til konkurrentene i markedet (Porter, 1992).

SVIMA-rammeverket er den norske versjonen av det mer internasjonale VRIO-rammeverket (Barney, 1991). Rammeverkene er tilnærmet like og skal fungere som en huskeregel på hvilke egenskaper en ressurs bør ha for å potensielt kunne gi konkurransefortrinn. SVIMA står for sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobilisert og appropriert (Lien et al., 2016). De ikke-materielle ressursene er ofte de ressursene som er vanskeligst for konkurrentene å identifisere og kopiere, og gir derfor ofte konkurransefordeler (Roos et al., 2014). Ikke-materielle ressurser utvikles over tid og kan i motsetning til fysiske ressurser ikke kjøpes for penger (Lien et al., 2016). Slik sett vil de ikke-materielle ressursene ha størst potensiale for å tilfredsstille SVIMA og skape varige konkurransefortrinn.

### **Sjelden**

Sjeldenheten til en ressurs er den første egenskapen som må oppfylles for å kunne skape et fortrinn i forhold til konkurrentene. Dersom organisasjonen besitter en sjelden ressurs som ikke er utbredt blant konkurrentene vil denne potensielt kunne gi utslag på organisasjonens lønnsomhet. Det er imidlertid verdt å merke seg at ressursen ikke nødvendigvis behøver å være unik. Det er mulig å skape lønnsomhet selv om flere konkurrenter besitter de samme ressursene. Lønnsomhet kan skapes ved å kunne konkurrere på et nivå som ligger over gjennomsnittet, selv om ressursen ikke er helt unik. Et eksempel på dette er at Pepsi skaper lønnsomhet selv om merkenavnet deres er svakere enn Coca Cola på leskedrikkmarkedet (Lien et al., 2016).

### **Viktig**

Den neste egenskapen som må oppfylles er viktigheten av ressursen. Den må være viktig for verdiskapningen i organisasjonen og det kan enten være i form av at den påvirker organisasjonens kostnader, kunders betalingsvillighet eller aller helst begge deler. Effekten avhenger av hva slags ressurs det er snakk om og det er en forutsetning at ressursen skiller seg ut (Lien et al., 2016).

### **Ikke-imiterbar**

Dersom en sjelden og verdifull ressurs lett kan imiteres vil konkurrentene skaffe seg denne umiddelbart når de registrerer at den er lett tilgjengelig. I slike tilfeller vil den potensielle lønnsomheten ved ressursen raskt slukne og konkurransefortrinnet er derfor midlertidig. Imitasjon av en ressurs kan skje ved kjøp eller selvutvikling. I tillegg kan det utvikles en såkalt substitutt, det vil si at det utvikles en annen ressurs som er tilnærmet lik eller like god som den aktuelle ressursen. At ressursen skal være ikke-imiterbar handler derfor om evnen

eller muligheten til å gjøre imitasjon av ressursen vanskelig for konkurrentene.

Det kan være flere grunner til at en ressurs er vanskelig å imitere. Såkalte imitasjonsbarrierer kan være begrensninger i form av for eksempel tilgangen til tomter i sentrale strøk. Andre barrierer kan være tidskrevende utvikling av ikke-materielle ressurser som for eksempel godt omdømme, eller førstetrekkefordeler ved å være først ute i markedet. Jo flere imitasjonsbarrierer en ressurs har, desto vanskeligere er den å etterligne for konkurrentene (Lien et al., 2016).

### **Mobilisert**

Den fjerde egenskapen i rammeverket handler om evnen til å utnytte og ta i bruk en ressurs. Det er nytteløst å ha en ressurs som er sjelden, viktig og vanskelig å imitere dersom den ikke kan utnyttes eller brukes til å skape lønnsomhet. Det er med andre ord svært viktig at organisasjoner evner å mobilisere ressursene sine på en effektiv måte (Lien et al., 2016)

### **Approprierbar**

Den siste egenskapen i SVIMA-rammeverket som en ressurs bør oppfylle for å kunne skape konkurransefortrinn, er at verdien som blir skapt av ressursen må være approprierbar. Det handler om at ressursen skal kunne skape økonomisk lønnsomhet for organisasjonen, men ikke for andre interessenter (Lien et al., 2016).

Tabell 3.1 er en matrise som oppsummerer de fem egenskapene og viser hvordan de henger sammen. Det brukes ja/nei- spørsmål for å avdekke om ressursen er sjelden, viktig, vanskelig å imitere, mobilisert og approprierbar. Dersom svaret er ja på alle egenskapene vil ressursen naturlig nok gi grunnlag for å danne varige konkurransefortrinn. Matrisen indikerer også hvilke utfall ressursen gir dersom en av de fem egenskapene ikke er tilfredsstillt.



Sjelden	Viktig	Ikke-imiterbar	Mobilisert	Approprierbar	Utfall
Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Paritet (likhet)
Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Trivielt fortrinn
JA	Ja	Nei	Ja	Ja	Midlertidig Fortrinn
Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Potensielt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ikke-beholdt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig fortrinn

**Tabell 3.1 SVIMA-tabellen (Lien et al., 2016:161)**

### 3.5 – Redegjøring av valgt teori

Når det gjelder analyse av de eksterne forholdene til Okkenhaug Bil, har vi valgt å gjøre dette ved hjelp av to analyseverktøy. Dette fordi PESTEL-analysen som nevnt ikke er egnet som analysemetode alene, og må kombineres med andre rammeverk. Der en PESTEL-analyse kun brukes som en sjekklister som kan identifisere kritiske nøkkelfaktorer i omgivelsene, brukes Porters fem konkurransekrefter til å forstå dynamikken i bransjen, noe som er avgjørende for selskapets posisjonering (Roos et al., 2014). Porters konkurransekraftmodell har fått en del kritikk de senere årene, blant annet for å forutsette statiske markedsstrukturer, noe som er en skummel forutsetning i dagens dynamiske omgivelser. En slik forutsetning kan være spesielt uheldig i en analyse av Okkenhaug Bil AS, ettersom bilbransjen er en relativt dynamisk bransje. For å kunne gjøre en god analyse med bruk av Porters fem konkurransekrefter som analyseverktøy, er det viktig å gjøre en bred og detaljert analyse. En for smal analyse vil i verste fall føre til at man overser viktige elementer (Roos et al., 2014).

Det finnes en rekke andre rammeverk som er brukbare for å gjennomføre en ekstern analyse. Eksempler på dette er forretningsnettverk og økosystemer, interessentanalyse, kundeanalyse og fremsynsanalyse som scenarioanalyse (Roos et al., 2014). PESTEL-analyse og Porters fem konkurransekrefter ble valgt fordi vi mener at disse verktøyene samlet sett vil kunne gi best grunnlag til å svare på oppgavens problemstilling. Det kan argumenteres

for at en omfattende analyse med hjelp av disse to rammeverkene vil utfylle hverandre bedre enn en smalere analyse med hjelp av mange rammeverk.

Den ressursbaserte teorien og SVIMA-rammeverket er et verktøy som kan gi verdifulle svar på hvor robuste ressursene er. Målet med å bruke verktøyet er å kunne avdekke hvor stort potensiale ressursen har til å skape konkurransefortrinn (Lien et al., 2016).

Konkurransefordelene til et selskap er ikke statiske og påvirkes hele tiden av omgivelsene. Den interne analysen er med andre ord en kontinuerlig prosess, som bør ha god oppfølging i alle selskapers strategiske analyser. Vi mener at en detaljert gjennomgang av ressursene og en omfattende analyse av de eksterne forholdene vil kunne gi et tilstrekkelig godt grunnlag for å svare på oppgavens problemstilling.

## Kapittel 4 – Metode

I dette kapitlet redegjøres valg av metode for oppgaven. Samfunnsvitenskapelig metode handler i bunn og grunn om å samle inn og tolke informasjon. Hensikten er å kunne bidra til at informasjonen gir kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011).

### 4.1 – Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign er noe av det første man må ta stilling til når man skal gjennomføre en undersøkelse. Det går i hovedsak ut på å ta stilling til hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det finnes en rekke forskjellige forskningsdesign og det er viktig å velge det designet som i størst mulig grad gir forutsetning for å kunne svare på forskningsspørsmålet (Johannesen et al., 2011).

Det mest hensiktsmessige forskningsdesignet ved en strategisk analyse av Okkenhaug Bil AS er casestudie. *”En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare”* (Yin, 2007:31). Et casestudie kan anvendes med én eller flere analyseenheter. I den strategiske analysen av Okkenhaug Bil brukes enkeltcasesdesign med én analyseenhet. Et enkeltcasestudie med en analyseenhet kjennetegnes ved at man studerer en organisasjon hvor forskeren samler inn informasjon fra informanter i organisasjonen (Johannesen et al., 2011). For å kunne samle inn mest mulig informasjon til analysen av Okkenhaug Bil, er det blitt valgt å samle inn informasjon fra ansatte på ledernivå i de forskjellige avdelingene i selskapet.

### 4.2 – Forskningsmetode

Valg av forskningsmetode avhenger av hvilket forskningsdesign som er valgt og hva forskeren ønsker å få svar på gjennom sin undersøkelse. Metodene for innsamling av data deles inn i kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode handler om å samle data fra et stort utvalg hvor man er opptatt av å telle antall fenomener. Spørreundersøkelse er et eksempel på et verktøy som brukes i kvantitativ datainnsamling. Kvalitativ forskningsmetode handler derimot om å få detaljert informasjon fra et begrenset utvalg representanter. Intervjuer, gruppesamtaler og observasjoner, er eksempler på metoder som blir brukt for å samle inn kvalitativ data (Johannesen et al., 2011).

Kvalitativ design og intervju ble vurdert som mest hensiktsmessig i analysen av Okkenhaug Bil fordi det er en fleksibel metode som gjør det mulig å få detaljert informasjon fra informantene. Primærdataene ble samlet inn fra åtte informanter i selskapet. Ved kvalitativ forskningsmetode er det viktig å velge informanter som i best mulig grad kan bidra til å gi svar på forskningsspørsmålet. Prinsipper for utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering av informanter brukes for å velge ut de mest informative respondentene (Johannesen et al., 2011).

Det er ofte vanskelig å avgjøre på forhånd hvor mange intervjuer som vil være tilstrekkelig. I mindre prosjekter har det utviklet seg en uskreven regel om at 10-15 informanter vil kunne gi tilstrekkelig informasjon. Enkelte prosjekter har kanskje begrenset økonomi og tid til rådighet og da bør man kanskje begrense seg til færre intervjuer (Johannesen et al., 2011). På grunn av begrenset tid til rådighet og den geografiske avstanden mellom Trondheim og Oslo måtte vi begrense oss til å intervju åtte informanter med lederansvar og tillitsverv i selskapet. Disse åtte informantene representerer samtlige avdelinger i selskapet.

Nøkkelordet for utvelgelse av informanter i kvalitativ forskningsdesign er hensiktsmessighet. Prosessen med å velge antall informanter, kriterier og rekruttering bør være nøye planlagt for å kunne besvare undersøkelsens problemstilling på en best mulig måte (Johannesen et al., 2011). Informantene i Okkenhaug Bil ble valgt på grunnlag av vår subjektive oppfatning om at dette utvalget ville være i stand til å gi best mulig informasjon om de interne ressursene som selskapet besitter. Det å velge ut åtte informanter med lederansvar og tillitsverv fra alle funksjonene i selskapet er et strategisk valg, hvor hensikten var at informantene ville kunne gi et helhetlig bilde av selskapets ressurser.

### **4.3 – Kvalitative intervjuer**

Struktureringen av kvalitative intervjuer kan skje på tre forskjellige måter. Ustrukturerte intervjuer er uformelle intervjuer hvor kun tema er fastsatt på forhånd. Semistrukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide hvor forskeren fritt kan sjonglere frem og tilbake i intervjuguiden, og stille eventuelle tilleggsspørsmål dersom det dukker opp interessante aspekter underveis i intervjuet. Et strukturert intervju er fastsatt på forhånd og forskeren bruker intervjuguiden slavisk gjennom hele intervjuet (Johannesen et al., 2011).

Når det gjelder dokumentering av intervjuet finnes det forskjellige måter å gjøre dette på. Det er vanlig å bruke lydopptak, bildeopptak eller notater i kvalitative intervjuer. Fordelen med lyd- og bildeopptak er at man kan dokumentere tonefall og bevegelser hos informantene som man ikke får ved tradisjonelle notater. Dessuten er det vanskelig å få notert ned alt som blir sagt i et intervju. Dokumentering av intervjuet må avtales med informantene på forhånd og det er vanlig at opptakene blir skrevet ut som tekst (Johannesen et al., 2011).

I den strategiske analysen av Okkenhaug Bil ble det brukt lydopptak for å dokumentere intervjuene med de ansatte. En intervjuguide ble utarbeidet på forhånd og personlig levert til respondentene 3 dager før intervjuet fant sted, slik at de fikk tilstrekkelig med tid på å forberede seg til intervjuet. Vi valgte å skreddersy intervjuguiden til hver enkelt informant og dens arbeidsområde for å få avdekket selskapets ressurser på en best mulig måte. Noen av nøkkelspørsmålene ble stilt til alle informantene med den hensikt å kunne få informasjon som er av høy reliabilitet. Andre spørsmål ble stilt for å kunne avdekke de forskjellige informantenes arbeidsområde i selskapet (Vedlegg 6).

Intervjuet ble strukturert som et såkalt semistrukturert intervju hvor vi hadde en overordnet intervjuguide med gode muligheter for å stille tilleggs- og/eller oppfølgingsspørsmål. Dette ble benyttet i alle de åtte intervjuene. Lydopptak ble brukt til å dokumentere intervjuene. Dette ble avtalt med alle informantene på forhånd, og de ble garantert anonymitet gjennom at de ikke ville bli direkte sitert under noen som helst omstendigheter i oppgaven. I tillegg ble de garantert at vi skulle slette lydopptakene snarest etter transkribering av intervjuene.

#### **4.4 – Datainnsamling**

Datainnsamlingen i denne oppgaven består av både primær- og sekundærdata som er brukt for å analysere firmaets eksterne faktorer og interne ressurser. Det at vi bruker to forskjellige metoder i oppgaven kalles metodetriangulering. Bruk av metodetriangulering kan gi oss bedre treffsikkerhet til å svare på oppgavens problemstilling, da vi analyserer selskapet ved hjelp av flere metoder.

## **Primærdata**

Primærdata er en sentral del av oppgaven og vi har foretatt intervjuer med åtte informanter fra Okkenhaug Bil AS. Informantene består av daglig leder, kontorsjef, driftssjef, tillitsvalgt, delelagersjef, ettermarkedssjef, salgssjef Hyundai og salgssjef Subaru. Intervjuene ble fordelt over to dager for optimal forberedelse og etterarbeid av hvert enkelt intervju. Vi besøkte bedriften i slutten av mars 2017 og intervjuene foregikk i selskapets lokaler på Leangen i Trondheim.

Vi var begge tilstede på alle åtte intervjuene. Den ene av oss har i utgangspunktet god kjennskap til selskapet og holdt seg litt i bakgrunnen av intervjuene. Flesteparten av spørsmålene ble stilt av den av oss som ikke har kjennskap til selskapet fra tidligere, for å unngå eventuelle påvirkningsfaktorer på informantene. Dette virket tilsynelatende godt og informantene ga detaljerte refleksjoner rundt spørsmålene som ble stilt. Intervjuenes varighet varierte fra 20 minutter til over en time. Det var forventet at dette ville variere i og med at alle informantene har forskjellige funksjoner i selskapet, og at noen var mer snakkesalig enn andre. Intervjuene ble avsluttet på en ryddig måte ved at informantene fikk mulighet til å legge til informasjon som de ikke hadde fått frem tidligere i intervjuet.

Etter gjennomføringen av intervjuene ble lydopptakene transkribert, skrevet ut og slettet. For å få mest mulig nytte av de transkriberte intervjuene valgte vi å tildele hver ressurs i SVIMA-analysen en egen farge, og fargekodet teksten i de forskjellige fargene for å enkelt kunne finne frem til den nødvendige informasjonen når vi drev med analysearbeidet. Dette førte til at arbeidet med primærdataene ble mer effektivt. Vi har også brukt deler av informasjonen fra informantene for å støtte opp under funn gjort i de eksterne analysene.

## **Sekundærdata**

Sekundærdata har blitt samlet gjennom hele oppgaveprosessen og består av både intern og offentlig tilgjengelig informasjon. Den interne informasjonen består av komplette årsregnskap, årsberetninger og protokoller fra styremøter i Okkenhaug Bil AS. Den offentlig tilgjengelige informasjonen består av markedsrapporter fra bilbransjen, finansielle rapporter, statistikker, tidsskrifter og artikler som er aktivt brukt for å gjøre grundige analyser av Okkenhaug Bil og bilbransjen.

## 4.5 – Validitet og reliabilitet

Validitet handler om hvor gyldig en undersøkelse er. Det kan være vanskelig å avgjøre validitet, og i enkelte tilfeller bør det brukes sunn fornuft for å vurdere gyldigheten til en undersøkelse (Johannesen et al., 2011). Reliabilitet handler om hvor nøyaktig undersøkelsens data er. Det handler med andre ord om hvor pålitelig den innsamlede informasjonen er. Det finnes flere måter å vurdere en undersøkelses reliabilitet, men felles for alle er å kunne gi svar på om data man har samlet inn gir pålitelige svar (Johannesen et al., 2011). Et eksempel kan være å stille samme spørsmål til alle informanter i et individuelt intervju, og dersom alle svarer tilnærmet det samme vil det kunne være et tegn på høy reliabilitet.

Informantenes tilnærmet like svar på de spørsmålene som ble stilt til alle er et tegn på at undersøkelsen er reliabel. På individuelle spørsmål som ikke ble stilt til alle informantene er det vanskelig å måle hvorvidt svarene er pålitelige eller ikke. Det at vi tok lydopptak av intervjuene og at begge var tilstede under alle intervjuene er med på å øke sjansen for at vi ikke mistet noe av informasjonen vi fikk av informantene. Vi garanterte som nevnt alle informantene anonymitet, noe som igjen bidro til at svarene ble mer pålitelige, da de visste at de ikke ville bli direkte sitert under noen som helst omstendigheter i oppgaven.

På bakgrunn av informantenes like refleksjoner rundt fellesspørsmålene, lydopptak, begges tilstedeværelse under intervjuene, garantert anonymitet og vår oppfatning sammenlignet med forventningene, mener vi at informasjonen som kom frem av intervjuene virket fornuftig. Vi er i god tro om at alle informantene ga ærlige svar på spørsmålene vi stilte. Likevel må vi legge til at tidsbegrensningen og den geografiske avstanden mellom Trondheim og Oslo hindret oss i å foreta mer datainnsamling i form av for eksempel observasjoner. Dette kunne potensielt gitt oss enda bredere informasjon i gjennomføringen av den strategiske analysen. Tidsbegrensning og geografisk avstand tatt i betraktning, må vi si oss fornøyd med at vi fikk gjennomført åtte relativt detaljerte intervjuer i løpet av det to dager lange bedriftsbesøket i slutten av mars.

## **Kapittel 5 – Analyse**

I dette kapitlet vil resultatene fra analysene basert på de teoretiske rammeverkene presenteres. Analysene skal være tilstrekkelig for å kunne identifisere den eksisterende posisjonen til Okkenhaug Bil AS, og hvilke strategiske grep som kan være aktuelle for selskapets videre drift.

### **5.1 – Eksterne faktorer**

Med eksterne faktorer menes faktorer i selskapets omgivelser som er med på å kartlegge hvilke muligheter og trusler som foreligger (Roos et al, 2014). Den eksterne analysen starter med en beskrivelse av den norske bilbransjen, før PESTEL-analysen og Porters fem konkurransekrefter brukes til å kartlegge de faktorene som omgir Okkenhaug Bil AS.

### **5.2 – Beskrivelse av den norske bilbransjen**

Den norske bilbransjen er en dynamisk bransje som bærer preg av lite forutsigbarhet, og er stadig utsatt for store endringer. I 2016 ble det solgt 154 603 nye personbiler i Norge. Dette er en økning på 2,6 % fra året før og det tredje største bilåret i norsk bilhistorie (Vedlegg 2). Kun i 1985 og 1986 har det blitt solgt flere nye personbiler i Norge enn i 2016 (OFV, 2017). Dette gir grunn til optimisme i bransjen og OFV estimerer i sin rapport at salget av nye personbiler vil ligge på omtrent samme nivå i 2017 (OFV 2017).

Når det gjelder bruktbilsalget (eierskifter) har det også her vært en jevn økning siden 2010. I 2016 ble det registrert 461 964 eierskifter på bruktbiler i Norge, noe som er en liten nedgang fra 2015, som var et foreløpig toppår for bruktbilsalget i det 21. århundre (OFV, 2017) (Vedlegg 2).

De tre mest populære bilmerkene i den norske bransjen i 2016 var Volkswagen, Toyota og BMW. Volkswagens populære modell Golf er den mest kjøpte bilen for niende år på rad. Okkenhaug Bil AS er i dag forhandler av Subaru og Hyundai. Disse merkene kom på henholdsvis 18. og 19. plass i listen over de mest populære bilmerkene i Norge i 2016. Statistikken viser at salget av Subaru ble redusert med over 26 % fra 2015, mens salget av Hyundai økte med over 10% (OFV, 2017) (Vedlegg 2).



I de senere årene har det blitt utviklet flere nye typer drivstoffteknologi i tillegg til de tradisjonelle diesel- og bensinbilene. Økt fokus på miljøet har ført til at elbiler og plugg-inn hybridbiler har kommet på markedet. Fakta om nybilinnkjøperne i 2016 viste at bensindrevet bil fortsatt er foretrukket for kvinner, menn og blant firmaer. Kvinner har imidlertid elbil som prioritet nummer 2, mens menn og firmaer heller velger dieselbil etter bensinbil. Dette tyder på at det fortsatt er de tradisjonelle bensin- og dieseldrevne bilene som er å foretrekke blant det norske folk, selv om salget av dieselmotorer har stupt, mens elbiler og plugg-inn hybrid har hatt en kraftig økning i markedet (OFV, 2017).

### **5.3 – PESTEL-analyse**

Politikk, bilavgifter og den norske økonomien har gitt store utfordringer for selskaper i bilbransjen historisk sett. Siden 2010 har dog økonomien vært relativt solid, og forutsigbarheten når det kommer til avgiftspolitikken har gitt en økt stabilitet i bransjen (OFV, 2017). I denne analysen redegjøres det for hvilke nøkkelfaktorer i omgivelsene som kan påvirke bilbransjen og Okkenhaug Bil AS. Ved hjelp av analysen kartlegges hvilke faktorer som har påvirket selskapets omgivelser historisk sett, og hvilke hensyn som bør tas i fremtiden. Resultatene som fremkommer vil være av varierende viktighet for selskapet og nøkkelfaktorene vil derfor inkluderes i senere analyser av de eksterne forholdene til selskapet. Mesteparten av informasjonen som er brukt i PESTEL-analysen er offentlig tilgjengelig informasjon, men enkelte deler består av intern informasjon fra Okkenhaug Bil AS.

#### **Politiske faktorer**

Politiske handlinger kan potensielt ha stor påvirkningskraft på bransjen. Bilbransjen er utsatt for politiske beslutninger og historisk sett har flere tiltak fra politikerne fått direkte konsekvenser for salget i bransjen.

Andelen nye solgte dieselmotorer i 2007 var 74,3 %, noe som var en markant økning fra året før hvor andelen var 48,3 % (OFV, udatert). Dette kom som en direkte konsekvens av at politikerne stimulerte til kjøp av dieselmotorer ved å redusere avgiften på biler med dieselmotor i 2007 (tv2, 2016). Avgiftsreduksjonen førte til en vesentlig økning i salget av dieselmotorer frem til toppåret 2010 hvor over 8 av 10 av de nye bilene som ble solgt i Norge hadde dieselmotor (OFV, udatert). Siden toppåret i 2010 har nye biler med ny teknologi dukket opp i markedet og salget av dieselmotorer i Norge har blitt kraftig redusert. I 2016 var

andelen nye dieserbiler i Norge på bare 31,5% (Vedlegg 3.1). Disse markante endringene i salget tyder på at politiske beslutninger om avgifter i stor grad påvirker bilbransjen.

I de senere årene har det blitt snakket om å innføre midlertidig dieselforbud i Oslo på dager med høy luftforurensning. Forbudet er rettet mot dieserbiler, da disse har det høyeste eksosutslippet av NO<sub>2</sub>, og formålet er å bedre luftkvaliteten (Oslo Kommune, udatert). Midlertidig dieselforbud vil mest sannsynlig kun bli aktuelt noen få dager hver vinter i Oslo, men den psykologiske effekten av det kan påvirke forbrukerne til å se på en diesebil som mindre attraktiv enn tidligere (tv 2, 2016). Selv om Okkenhaug Bil AS holder til i Trondheim kan det midlertidige dieselforbudet i Oslo likevel påvirke driften deres. Dieselforbudet i Oslo fikk masse oppmerksomhet i media og vil derfor potensielt kunne påvirke bilkjøpere over hele landet.

Samtidig som salget av dieserbiler har stupt de siste årene har salget av nullutslipps-biler for alvor skutt fart (Vedlegg 3.1). I 2012 vedtok Stortinget et klimaforlik som blant annet omhandlet avgiftsfordeler for kjøp og bruk av nullutslipps-biler. Avgiftsfordelene på nullutslipps-biler ble bestemt gjeldene til 2017 eller til 50 000 biler av denne typen ble registrert på norske veier (meld. St. 21. 2011-2012). Null moms og engangsavgift, lavere årsavgift, gratis parkering og lading flere steder var fordelene som ble innført (NAF, 2016). Hensikten med forliket var å bidra til en mer miljø- og klimavennlig bilpark hvor miljøvennlige biler skal komme bedre ut enn biler drevet av fossilt drivstoff (meld. St. 21. 2011-2012). I det endelige statsbudsjettet for 2017 ble det vedtatt at null merverdiavgift videreføres til 2020, mens spørsmålet rundt gratis parkering avgjøres lokalt. En ny fordel som dukket opp i statsbudsjettet for 2017 var at årsavgiften for elbiler blir fjernet fra 2018 (Statsbudsjettet, 2016). Politikerne gir med dette et signal om at det i stor grad skal lønne seg å velge en klimavennlig bil.

Okkenhaug Bil AS har selv merket den økte konkurransen fra elbiler og hybridbiler siden salget av disse skjøt fart i markedet, og i 2016 fikk de en elektrisk bil i sitt modellutvalg. Noe av grunnen til at de ikke startet med salg av elbil før i 2016, er at leverandørene deres ikke hadde det i sitt sortiment. Det drastiske fallet i salg av dieserbiler og den markante økningen i el-, hybrid og hydrogenbiler må kunne sies å være påvirket fra politisk hold i form av avgiftsbestemmelser og dieselforbud.

### **Økonomiske faktorer**

Siden finanskrisens slutt har den norske økonomien vært relativt stabil og solid i både offentlig og privat sektor. Dette har blant annet ført til salgstall på et historisk nivå i bilbransjen (OFV, 2017). Det å gå til anskaffelse av en ny bil er for mange nordmenn en stor investering, og en stabilt god økonomi som bærer preg av optimisme for fremtiden er derfor å foretrekke når man skal gå til anskaffelse av ny bil. Det er en rekke makroøkonomiske faktorer som til enhver tid påvirker den norske økonomien.

Rentenivået i Norge har de siste årene vært på et historisk lavt nivå. Norges Banks hovedstyre besluttet i mars 2017 å holde styringsrenten uendret på 0,5 prosent og det er forventet at rentenivået vil ligge på samme nivå i de nærmeste årene (Norges Bank, 2017) (Vedlegg 3.2). Ved anskaffelse av ny bil er det ofte behov for å finansiere bilen med lån. Som følge av det lave rentenivået har utlånsrenten vært stabil og flere nordmenn har i større grad mulighet til å få lån hos bankene. Økt gjeldsbelastning fører dog til at sårbarhet i husholdningenes økonomi ved en eventuell økning i rentenivået (Norges Bank, 2017). Rentenivået i Norge vil til enhver tid være relevant for forhandlerne i bilbransjen, da mange finansierer kjøpene med lån.

Prisnivået på olje er viktig for norsk økonomi. Oljeprisen fikk hard medfart i 2014 og 2015 hvor prisen falt fra omkring 115 dollar per fat til under 40 dollar per fat. På det laveste nivået lå prisen på under 30 dollar per fat, men i 2016 steg prisen og den siste tiden har den ligget på et relativt stabilt nivå på rundt 55 dollar per fat. Norges Bank anslo i sin pengepolitiske rapport fra mars 2017 at nivået på oljeprisen vil ligge tett på dagens nivå frem til 2020 (Norges Bank, 2017). Norges bank poengterer også i rapporten at de forventer en økt vekst i fastlandsøkonomien, og at det vil føre til vekst i sysselsettingen. En høyere økonomisk vekst vil trolig også gradvis øke lønnsveksten de nærmeste årene (Norges Bank, 2017). Rapporten gir et inntrykk av at utsiktene for norsk økonomi er gode, selv om det er en viss usikkerhet i prognosene.

### **Sosiokulturelle faktorer**

Befolkningsutviklingen i et område er viktig for den lokale næringen. Økt befolkningsvekst vil kunne øke etterspørselen etter varer og tjenester i nærområdet. I tillegg til befolkningsvekst er det flere demografiske variabler som kan speile befolkningen i et

område. Det kan for eksempel være alders- og kjønnsfordeling, inntektsfordeling, utdanningsnivå og arbeidsnæring.

Befolkningstallet i Trondheim kommune ligger i dag på over 190 000 registrerte innbyggere (Statistisk sentralbyrå, udatert). Kommunen har hatt en jevn vekst i antall innbyggere de siste årene 20 årene og ifølge befolkningsframskrivingene til SSB forventes innbyggertallet å øke til over 210 000 i 2030 og 225 000 i 2040 (Statistisk sentralbyrå, udatert) (Vedlegg 3.3). En vekst i befolkningstallet vil si at det fødes flere enn det dør og-/eller at det flytter flere inn enn ut av kommunen. Trondheim Kommune er den desidert mest befolkede kommunen i Sør-Trøndelag, og over 50 % av befolkningen i fylket er bosatt i Trondheim. Den nest største kommunen i fylket er Orkdal med i underkant av 12 000 innbyggere. Siden store deler av befolkningen i Sør-Trøndelag er sentralisert i Trondheim Kommune, er det naturligvis den demografiske utviklingen i Trondheim som er av mest relevans for driften i Okkenhaug Bil AS.

Fra 1. januar 2018 slås Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag sammen til et fylke og vil med det bli det nest største fylke i areal og det femte mest folkerike i Norge (Trøndelag Fylkeskommune, udatert). En sammenslåing av to fylker vil normalt få konsekvenser i form av for eksempel flytting av arbeidsplasser. Trondheim vil fortsatt være den klart største kommunen etter sammenslåingen av fylkene, og det vil mest sannsynlig ikke påvirke den demografiske utviklingen i området nevneverdig.

Når det gjelder aldersfordelingen blant innbyggerne i Trondheim er den største aldersgruppen de mellom 20 og 30 år (Statistisk sentralbyrå, udatert). Mye av grunnen til det kan være at Trondheim er en populær studentby, med over 35 000 studenter. Om lag 14 000 av disse faller utenfor statistikken fordi de er registrert med bostedsadresse i hjemkommunen (Trondheim Kommune, 2016). Aldersfordelingen i kommunen viser til en relativt ung befolkning hvor over 90 % av befolkningen er under 70 år gamle. (Vedlegg 3.3) Det er likevel grunn til å tro at befolkningen i kommunen naturlig gradvis vil eldes (Statistisk sentralbyrå, udatert).

Utdanningsnivå og inntekt henger på flere måter sammen. Disse faktorene kan speile befolkningens finansielle situasjon i et område. Ifølge statistikken for høyeste fullførte utdanningsnivå for personer 16 år og over i Trondheim, velger mange i dag høyere utdanning (Statistisk sentralbyrå, udatert). Dette gir en god grobunn for et kunnskapsrikt

samfunn i fremtiden. Den største andelen av arbeidsplasser i Trondheim kommune finner man i helse- og sosialtjenester, varehandel, hotell og restaurant, samferdsel, finanstjenester og eiendomstjenester (Statistisk sentralbyrå, udatert). Husholdningenes inntekt i kommunen har hatt en jevn vekst de siste årene (Vedlegg 3.3). Sammenlignet med de andre store byene Oslo, Bergen og Stavanger ligger inntektsnivået i Trondheim på et litt lavere nivå, men det er ikke snakk om store forskjeller (Statistisk sentralbyrå, udatert).

Basert på de demografiske variablene kan Trondheim kommunes innbyggere beskrives som en ung befolkning med relativt høyt utdanningsnivå, og lønnsnivå omtrent på linje med de andre store byene i Norge. Det store antallet av studenter bidrar til en ung befolkning, men på sikt vil nok antallet eldre stige i forbindelse med at den forventede levealderen i Norge har steget betraktelig. Det er også verdt å merke seg at Trondheim kommune befolker en stor andel av Sør-Trøndelag fylke, og den demografiske utviklingen i kommunen er viktig med tanke på hvordan Okkenhaug Bil AS skal forholde seg til omgivelsene.

### **Teknologiske faktorer**

Bilbransjen er stadig i utvikling på det teknologiske plan. Utviklingen av elektroniske systemer, sensorteknologi og kommunikasjonsteknologi er noen eksempler på endringer som har påvirket bilproduksjonen. Det å kunne utnytte de mulighetene som eksisterer innen teknologi er svært viktig for å drive effektiv virksomhet. Smart bruk av teknologi kan dessuten også bidra til et grønnere samfunn. Teknologiske faktorer og miljøet henger på mange måter sammen. Regjeringen ønsker å legge til rette for at teknologien kan brukes til å skape et grønnere samfunn (Regjeringen, 2016).

Selskapers evne til å utnytte dagens teknologi kan effektivisere driften og gi økonomiske besparelser, i tillegg til å gagne miljøet. Overgang fra fysiske brev til digital kommunikasjon, målrettet digital markedsføring, og digital dokumenthåndtering er eksempler på teknologiske fremskritt som øker effektiviteten, sparer kostnader, og bidrar til et grønnere samfunn (Norges Bilbransjeforbund, 2017).

Bilprodusenter er nødt til å implementere ny teknologi i driften for å effektivisere produksjonen av nye biler. Det har vært en sterk utvikling på det teknologiske plan og det snakkes mye om hvordan fremtidens bil vil se ut. På grunn av den akselererende utviklingen vet ingen helt hvor begrensningene ligger. Noen av punktene som skiller seg ut er mer

kommuniserende biler, lavere utslipp og bedre sikkerhet (dinside, 2014). De senere årene har elbilteknologien skutt fart, og det foregår en kontinuerlig prosess med å forbedre og utvikle dette. Okkenhaug Bil er avhengig av at leverandørene deres følger den teknologiske fremgangen, samtidig som de selv fokuserer på hva de kan gjøre for å utnytte teknologien for å effektivisere driften. Okkenhaug Bil har i dag en moderne digital plattform med en profesjonell webside og aktiv bruk av sosiale medier. I tillegg flyttet de som nevnt tidligere inn i splitter nye lokaler høsten 2015 som blant annet består av et topp moderne verksted.

### **Miljømessige faktorer**

Fokus på miljøet har fått stadig større betydning i samfunnet, og omgivelsene stiller større krav til at selskaper tar miljø- og samfunnsansvar i sin daglige drift. Bilbransjen er en mye omtalt bransje når det kommer til miljø og alle endringene og forventningene som stilles fra omgivelsene, gjør det til en krevende bransje å operere i. Mye av miljøhensynet er i dag rettet mot bilprodusentene, og hvorvidt bilene deres er miljøvennlig i produksjon og drift. Det er imidlertid verdt å merke seg at bilforhandlere og verksteder bør møte de forventningene fra omgivelsene og de forskriftene som gjelder for å formidle at de er en seriøs aktør som tar samfunnsansvar.

Okkenhaug har historisk sett vist omgivelsene at de er en seriøs aktør som tar miljøet på alvor. Når det gjelder verksteddriften i selskapet følges det forskrifter om spesialhåndtering av avfall, kjemikalier, utrangerte bilbatterier osv. Det er heller ikke kjent at virksomheten har hatt noen skadelig effekt på det ytre miljøet.

### **Lovmessige faktorer**

Det er en rekke lover som gjelder for salg av bil og verkstedtjenester i Norge. Lovgiver stiller høyere krav til profesjonelle aktører, og forbrukerne er derfor særlig beskyttet i lovene. De mest sentrale lovene innenfor i bilbransjen er forbrukerkjøpsloven, kjøpsloven, håndverkertjenesteloven, salgsrettloven, markedsføringsloven, avtaleloven og forskrift om omregistreringsavgift (Norges Bilbransjeforbund, udatert).

Avtaler som er uklare vil som regel gå i mot den profesjonelle part, og det er derfor viktig at selskapene i bransjen har gode rutiner som er i tråd med de lover og regler som gjelder. Okkenhaug bil AS er en seriøs aktør og de juridiske forholdene har ikke vært noen hindring historisk sett, og bør heller ikke by på utfordringer i fremtiden.

### Sammendrag av PESTEL-analysen

Politiske beslutninger har i stor grad påvirket bilbransjen, først i form av stimulering til kjøp av dieselmotorer, og senere innføringen av avgiftsfordeler for nullutslipps-biler. Det blir viktig for Okkenhaug Bil AS å til enhver tid følge med på de politiske manøvrene som i stor grad er med på å påvirker nordmenn i deres valg av bil.

Norges bank spår en solid fremtid i den norske økonomien, samtidig som SSBs prognoser for befolkningsutviklingen i Trondheim kommune ser ut til å være positiv for den lokale næringen. Det er ingen grunn til å tro at fylkessammenslåingen i 2018 vil ha noe å si for utviklingen i Trondheim.

Når det gjelder teknologi, miljø og juridiske forhold handler det om å til enhver tid være oppdatert på nye teknologiske muligheter, følge forventninger og krav til å ta samfunnsansvar, og innarbeide rutiner for nye lover som blir gjeldene for Okkenhaug Bils salg av biler og verkstedtjenester.

Område	Faktorer
Politiske	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ustabil avgiftspolitik, stadige endringer i avgiftspolitikken</li><li>• Beslutning om dieselforbud kan potensielt påvirke bilkjøperne</li></ul>
Økonomiske	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabil økonomi de siste årene</li><li>• Lavt rentenivå</li><li>• Norges Bank spår solid fremtid</li></ul>
Sosiokulturelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Befolkningsvekst i Trondheim</li><li>• Ung befolkning</li><li>• Lønnsnivå på nivå med resten av storbyene i Norge</li><li>• Fylkessammenslåing i 2018</li></ul>
Teknologiske	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stadig under rask utvikling</li><li>• Ingen vet sikkert hva fremtiden vil bringe</li><li>• Må følge utviklingen</li></ul>
Miljømessige	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kreves at man tar samfunnsansvar i større og større grad fra omgivelsen</li></ul>
Lovmessige	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mest sentrale lover: forbrukerkjøpsloven, kjøpsloven, håndverkertjenesteloven, salgsrettloven, markedsføringsloven, avtaleloven og forskrift om omregistreringsavgift</li></ul>

Tabell 5.1 – Oppsummering PESTEL-analyse

## 5.4 – Porters fem konkurransekrefter

Ved hjelp av dette rammeverket analyseres konkurransesituasjonen i markedet som Okkenhaug Bil AS opererer i. Porters fem konkurransekrefter tar konkret for seg hvordan potensielle etablerere, konkurrenter, substitutter, kunder og leverandører påvirker konkurransen i markedet.

### Substitutter

Substitutter er ofte vanskelig å definere og analysere. De nærliggende substituerbare produktene til Okkenhaug Bil er sykkel og kollektivtilbud. Trondheim kommune inngikk i 2010 et samarbeid med Sør-Trøndelag fylkeskommune og Statens vegvesen i det som blir kalt Miljøpakken (Miljøpakken, udatert). Målet med Miljøpakken er å tilrettelegge for økt bruk av kollektivtransport, sykkel og gåing som transportmiddel (Miljøpakken, udatert).

I 2010 startet en omfattende utbygning av sykkelveier og sykkelfelt i Trondheim med et klart mål om at byen skulle bli Norges beste sykkelby (Trondheim 2030, 2015). Utbygningen har ført til at antall daglige sykkeltureturer har økt fra 34 000 i 2009 til 45 000 i 2015. Målet er at antallet skal øke til 100 000 daglige sykkeltureturer og at byen skal ha 180 kilometer med sykkelvei innen 2025 (Trondheim 2030, 2015).

I tillegg til utbygningen av sykkelveinettet i byen har det blitt gjort en rekke tiltak for å bedre kollektivtilbudet. Billigere buss, bedre rutetilbud, bedre busser og signalprioriteringer er noen av tiltakene som har blitt gjennomført siden Miljøpakkens inntog i 2010 (Trondheim Kommune, 2016). Dette har ført til at utviklingen i antall reiser med kollektivtransport har hatt en jevn vekst de siste årene og i 2015 hadde antall reiser økt med over 50 % siden 2009 (Trondheim Kommune, 2016) (Vedlegg 4.1). Utviklingen av kollektivtilbudet fortsetter, og i 2019 kommer det ny rutestruktur i Trondheim med langt flere avganger og en ny busspark på rundt 300 nye busser bestående av blant annet lange superbusser og elbusser (Miljøpakken, udatert).

Det er vanskelig å vurdere hvorvidt lønnsomheten i bransjen dras ned av sykkel og kollektivtilbud. Mye av hensikten med Miljøpakken er utvilsomt å redusere behovet for bil som transportmiddel for innbyggerne i kommunen. Selv om utbygningen av sykkelveier og utbedringen av kollektivtilbudet har ført til økt antall syklende og reisende med kollektivtransport, ligger fortsatt andelen bilreiser på over 50 % (Miljøpakken, 2016). Dette



kan tyde på at bil som transportmiddel fremdeles er et viktig fremkomstmiddel i Trondheim. Okkenhaug bil ser ikke på utbygning av sykkelveier og økt kollektivtilbud som et konkurrerende substitutt. De mener at behovet for bil fortsatt vil være tilstede hos innbyggerne i Trondheim, og argumenterer blant annet med at mange av innbyggerne eier hytter i distriktet som de er nødt til å bruke bil for å komme seg til.

Delingsøkonomien har bydd på utfordringer i en rekke bransjer. Konsepter som stimulerer til å dele eiendelene sine mot betaling har blitt stadig mer populært. Et konkret eksempel innen bilbransjen er nabobil.no, hvor man kan leie ut bilen sin i perioder hvor man ikke selv har behov for den. Konseptet nabobil har etter hvert blitt en kjent tjeneste innenfor delingsøkonomien, og et raskt søk på deres nettsider viser at biler leies ut over store deler av landet (nabobil.no). Informantene i Okkenhaug Bil ser ikke på delingsøkonomien som trussel, men heller en mulighet som de kanskje kan dra nytte av i fremtiden. Det foreligger konkrete ideer rundt hvordan selskapet eventuelt kan utnytte dette, for eksempel gjennom et eget bilkollektiv, uten at de ville gå inn på detaljer rundt dette.

### **Leverandører**

For å analysere leverandørenes forhandlingsmakt er det naturlig å ta utgangspunkt i hvilke faktorer som påvirker maktbalansen mellom de ulike leverandørene og Okkenhaug Bil. Samtidig vil vi kun fokusere på de største leverandørene, da det finnes flere titalls leverandører, som hver for seg har liten innvirkning på hvordan selskapet drives. Hovedleverandørene til Okkenhaug bil er merkeimportørene, altså Subaru Norge AS og Hyundai Motor Norway. Videre kan det nevnes blant annet leverandører av verkstedmateriell, forsikring, finansiering og kontorrekvisita, men i denne analysen har disse begrenset relevans fordi de er relativt små sammenlignet med merkeimportørene, og er enkle å skifte ut. Derfor velger vi å se bort fra dem.

Leverandørene, heretter forstått som merkeimportørene, opererer i et marked som domineres av relativt få, og store selskaper, som har avtaler med forhandlere som dekker spesifikke geografiske områder (Okkenhaug Bil AS dekker f.eks. Trondheim og omegn). Leverandørene konkurrerer ikke med substitutter, da Okkenhaug Bil ikke forhandler andre typer kjøretøy eller transportmidler, og har heller ingen planer om det. Bilene som importørene leverer er avgjørende for verdiskapningen i Okkenhaug bil, og det er relativt høye byttekostnader, samt ingen ledige agenturer for andre bilmerker i nåværende

forretningsområde. Det er heller ikke utenkelig at importørene over tid ønsker å integrere vertikalt, ved å etablere eller kjøpe opp egne forhandlere.

Så langt har importørene en høy grad av forhandlingsmakt, men denne begrenses vesentlig av at det nødvendigvis må være et tett samarbeid mellom importører og forhandlere, fordi importørene er like avhengige av at bilene blir solgt til sluttbrukere, som forhandlerne. Dette fører til at importørene kjører egne markedsføringskampanjer sentralt, samtidig som de tilbyr markedsføringsstøtte for lokale kampanjer. De tilbyr også kursing av diverse personell hos forhandlerne, og overvåker graden av kundetilfredshet ved å sende kunder undersøkelser etter at de har fått overlevert bilen. Forholdet er altså preget av gjensidighet, samtidig som det for begge importørene foreligger en relativt lang gjensidig oppsigelsesfrist for agenturet. Under intervjuene vi gjennomførte, kom det også frem at importørene og Okkenhaug Bil årlig forhandler om salgsmål, og importørene betaler solide bonuser om disse blir nådd. Importørene ønsker selvfølgelig at bonusterskelen skal være så høy som mulig, mens Okkenhaug Bil ønsker at den skal være så lav at den er oppnåelig. Det ble opplyst at det har blitt satt mange urealistiske salgsmål, og vi må dermed konkludere med at leverandørenes forhandlingsmakt er høy.

### **Kunder**

Kundene ønsker naturligvis best mulig kvalitet til lavest mulig pris (Roos et al., 2014). Pris og kvalitet forventes å samsvare med hverandre, og leverandørene fastsetter priser for de ulike bilmodellene etter hva de mener er lønnsomt og konkurransedyktig. Kundene har derfor liten forhandlingsmakt når det gjelder pris ved kjøp av ny bil. Dette fører til økt forhandlingsmakt hos kunden.

Lojalitet til bilmerke eller forhandler kan også bidra til å begrense kjøpers forhandlingsmakt ved at de verdsetter selve produktet og gode relasjoner, fremfor pris som avgjørende faktor for hva og hvor de handler. Okkenhaug Bil har en betydelig kundebase som er lojale til selskapet eller et av merkene. Dersom dette er representativt for bransjen, tyder det på at pris ikke betyr alt, og kan bidra til å begrense kundenes forhandlingsmakt når det gjelder pris.

Det er likevel verdt å merke seg at bransjen består av relativt mange forhandlere og kunden har derfor mange valgmuligheter når de skal kjøpe ny bil. Majoriteten av kundemassen er ikke spesielt lojale til hverken merke eller forhandler, og de står dermed fritt til å gå ut døra og velge et tilbud som svarer deres behov bedre.

Når det gjelder kjøp av bruktbil og- eller innbytte av eksisterende bil har kunden litt mer forhandlingsmuligheter når det gjelder pris. Dersom en kunde ønsker å bytte inn sin nåværende bil er det opp til Okkenhaug å taksere denne bilen og komme med et tilbud til kunden. Dersom kunden ikke er fornøyd med prisen står de helt fritt til å taksere den hos en konkurrerende forhandler. Alle Okkenhaugs bruktbiler er taksert og prissatt av selskapet selv. Dette vet kundene om, og det gir dermed rom for forhandling fra kundens side. Bruktbilmarkedet i Norge er stort og det finnes mange muligheter både hos bilforhandlere og privat. Det kan dog argumenteres for at det føles tryggere å handle bruktbil av et seriøst bilselskap kontra å kjøpe fra en privatperson og det kan svekke kundenes forhandlingsposisjon rent psykologisk.

På verksteddriften kan det også diskuteres hvor stor forhandlingsmakt kunden har. Prisene på deler er satt av leverandør og prisen per arbeidstime er fastsatt av selskapet. Internett har imidlertid gjort det enklere for kunder å sammenligne priser og dette gir dem et fortrinn dersom det oppstår store forskjeller. Dette betyr at selskapene i bransjen til enhver tid bør være oppdatert på priser, for å kunne levere konkurransedyktige tjenester. På verkstedssiden finnes det også mange aktører i markedet. Kundene står fritt til å velge verksted utover de serviceavtalene som er gjort ved kjøp av ny bil, noe som er med på å styrke deres forhandlingsposisjon.

Internett har bidratt til mye og det er enkelt å få tilgang til informasjon i dagens samfunn. Tilgang til informasjon gir kunden fordeler som de ikke hadde før og er med på å styrke forhandlingsposisjonen.

### **Konkurrenter**

De to viktigste faktorene som skiller selskapene i bilbransjen fra hverandre er produktsortimentet og evnen til å skape gode kunderelasjoner, ifølge informantene i Okkenhaug Bil. På spørsmål om hvem de anser som hovedkonkurrenter er det bilmerker som kommer frem, og ikke selve bilforhandlerne. Salgssjefen for Subaru nevner for eksempel at hovedkonkurrentene til Subaru er merkene Mitsubishi, Toyota, Skoda og andre firehjulsdrivne biler. Salgssjefen for Hyundai nevner andre Asiatiske bilmerker som de største konkurrentene. Kundene i dette segmentet er lite merkelojale, og er opptatt av å få valuta for pengene. Dette tyder på fokuset på konkurrenter i bunn og grunn handler om

produkt, men informantene understreker at god kundebehandling også er veldig viktig i bransjen, for å kunne skape en ekstraordinær kundeopplevelse.

Basert på informantenes vurdering av hvilke bilmerker Okkenhaug konkurrerer med, har vi identifisert forhandlerne av disse merkene i det lokale markedet. Disse oppsummeres i tabell 5.2 med forhandlernavn, merke, stiftelsesår, vurdering av beliggenhet, samt den økonomiske likviditet, lønnsomhet og soliditet basert på proff.no sine vurderinger. Målingene går i rekkefølgen svak, tilfredsstillende, god og meget god. Det er verdt å merke seg at bilmerkene som konkurrentene forhandler har en større markedsandel enn Subaru og Hyundai, ifølge Opplysningsrådet for veitrafikkens oversikt over mest populære bilmerker i 2016 (OFV, 2017). Konkurransesituasjonen preges av et moderat antall nybilforhandlere, rundt regnet 15 enkeltstående selskap. Nybilmarkedet i Trondheim preges av noen få store aktører, deretter fulgt relativt jevnt av de resterende forhandlerne. I tabell 5.2 identifiseres fem av de konkurrerende selskapene, da disse ses på som de mest relevante ifølge informantenes beskrivelser. Forholdene mellom forhandlerne oppleves som ganske stabilt, selv om det har forekommet noen agenturbytter det siste tiåret. Ledelsen i Okkenhaug bil beskriver et sunt konkurransemiljø, preget av seriøse aktører, og gjensidig respekt. Et godt eksempel på dette er at 8 forhandlere, blant andre Okkenhaug Bil, i 2000 gikk sammen og etablerte Trøndelag Laksenter AS, for å bedre kunne ivareta felles funksjoner som ikke er merkerelaterte. Samarbeidet har ført til en kraftig forenklet bilskadeprosess, hvor et topp moderne karosseri- og lakkverksted håndterer skader både billigere og bedre, og med mindre administrasjon for bilforhandlerne selv. I denne prosessen fisjonerte Okkenhaug bil ut sin egen karosseriavdeling, som ble overtatt av Trøndelag laksenter. Dette førte til nedbemanning, kuttete kostnader, og frigitt areal for Okkenhaug bil.

Forhandler	Merke	Stiftet	Beliggenhet	Likviditet	Lønnsomhet	Soliditet
Toyota Bilia AS	Toyota	2010	Sentralt: Leangen	Svak	Meget god	God
Strandveien Auto	Mazda	1995	Ganske sentralt	God	Svak	God
Witro Bil AS	Nissan	1985	Utkanten av byen	Meget god	Meget god	Meget god
Bilcentrum AS	Mitsubishi og Honda	1985	Sentralt: Leangen	Tilfredsstillende	God	Meget god
Møller Bil Leangen	Skoda, VW og Audi	1983	Sentralt: Leangen	Tilfredsstillende	Meget god	Tilfredsstillende
<b>Okkenhaug Bil AS</b>	<b>Hyundai og Subaru</b>	<b>1953</b>	<b>Sentralt: Leangen</b>	<b>Tilfredsstillende</b>	<b>God</b>	<b>God</b>

**Tabell 5.2 – Oversikt over konkurrerende selskaper (Kilde: proff)**

Bransjen har som nevnt tidligere vært preget av jevn vekst de siste årene, og selv om det knives om kundene, gjør befolkningsvekst og stabilt god økonomi det mulig for de ulike forhandlerne å vokse, så lenge de beholder eller øker markedsandelene.

Bilbransjen er naturlig nok preget av relativt høye faste kostnader og lagerkostnader, og i andre bransjer vil dette kunne føre til sterkere prispress grunnet ønske om økt volum for å få ned enhetskostnadene. Dette gjelder også bilbransjen, men priskonkurransen foregår her hovedsakelig på nasjonalt plan, da importørene setter veiledende priser, som bremser priskrigen lokalt.

Når det kommer til avviklingshinder må de sies å være relativt høye i bransjen.

Bygningsmassen er ofte spesialtilpasset bilsalg og verksteddrift, og det er investert i store mengder kostbart bilspesifikt utstyr, som har relativt lav verdi i et annenhåndsmarked.

Forhandlerne har ofte et høyt antall av medarbeidere, og hensynet til dette er selvfølgelig med i betraktningen. Importørene ønsker å holde salgskanalene sine åpne, og vil heller forsøke å støtte en forhandler gjennom dårlige tider, enn å la det melde oppbud. Både fravær av salg, og prosessen med å finne en ny forhandler vil være svært kostbart for importøren. De følelsesmessige konsekvensene av et eventuelt oppbud vil også være til stede, da noen av forhandlerne i Trondheim har lange tradisjoner. Stolthet og en nostalgisk tilknytning til firmaet kan være med på å holde liv i en bedrift, selv om den økonomiske stillingen hadde rettfærdiggjort harde nedskjæringer eller oppbud. Totalt sett skal det altså relativt mye til før en forhandler bukker under for konkurransen.

Okkenhaug Bil er en middels stor aktør i konkurransemiljøet rundt Trondheim, men sammenlignet med de største, har selskapet liten makt til å påvirke konkurransesituasjonen. Det er likevel grunn til å tro at selskapet kan konkurrere i en bransje med stabil vekst, spesielt sett i sammenheng med at Hyundai også har vært i sterk vekst de siste par årene.

### **Potensielle etablerere**

Til å vurdere trusselen fra nye aktører i bransjen brukes de syv mest sentrale etableringshindrene til å analysere i hvor stor grad Okkenhaug bil er truet av nye aktører i bransjen. Etableringshindrene som vurderes er stordriftsfordeler, produkt differensiering, kapitalbehov, byttekostnader, adgang til distribusjonskanaler, kostnadsulemper og myndighetspolitikk.

### *Stordriftsfordeler*

Leverandørene setter den største begrensningen når det gjelder spørsmålet rundt stordriftsfordeler. De ønsker et lavt antall bilforhandlere som skal dekke store geografiske områder, og vil i mindre grad ha små forhandlere som selger få biler. I tillegg gis det ikke forhandlingsrett på bilmerker som allerede er etablert i det aktuelle markedet. De største og mest kjente bilmerkene er representert i Trondheimsregionen, så den mest nærliggende trusselen må være at et nytt bilmerke introduseres. Dette skjer fra tid til annen, men det vil likevel ta lang tid å bygge opp et nytt merkenavn til det samme nivået som Subaru og Hyundai ligger på i dag. Vi kan derfor si at stordriftsfordeler er et etableringshinder i bransjen.

### *Produktdifferensiering*

Produktene i bilbransjen består av en rekke merker og modeller som dekker forskjellige behov. Det er stor forskjell på design, størrelse, kvalitet og pris og det er ofte mye som skiller produktene fra hverandre. Okkenhaug Bil er den eneste forhandleren som tilbyr Hyundai i hele Sør- Trøndelag fylke, mens kun en annen bilforhandler i fylket selger Subaru. Som nevnt gir ikke leverandørene av Subaru og Hyundai forhandlingsrett til andre bilforhandlere i det markedet som Okkenhaug opererer i. Et stort problem for potensielle inntrengere i nåværende marked vil derfor være å finne et bilmerke de potensielt kan få forhandlingsrett på.

### *Kapitalbehov*

Behovet for kapital varierer fra bransje til bransje, og kravene varierer ut fra hvilken selskapsform man ønsker å etablere. Ved oppstart av et selskap som driver varehandel og reparasjon av motorvogn vil det oppstå behov for et egnet lokale. Behovet for kapital i dette tilfellet avhenger av om lokale skal leies eller eies, og om lokalet finansieres med lån eller innskuddskapital. I tillegg til lokale må det investeres i utstyr i form av innredning, verktøy til verkstedet, Data og IT-systemer og markedsføring. Flere av disse investeringene er irreversible kostnader eller sunk cost og kan ikke selges videre uten store tap. Hos en bilforhandler utgjør bilene naturligvis en stor del av omsetningen, og innkjøpsprisen på salgsvarene er relativt høy sammenlignet med de fleste bransjer. Selv om mange nyetableringer finansieres med lånte midler, er det begrenset hvor mye man får låne uten å ha noen form for egenkapital. På bakgrunn av forholdene diskutert over kan det

argumenteres for at det stilles høye krav til kapital ved en etablering i bilbransjen, og at dette er et etableringshinder for de som ønsker å ta opp kampen mot Okkenhaug Bil AS.

#### *Byttekostnader*

Et leverandørbytte i bilbransjen vil i hovedsak si at man får forhandlingsrett på et annet bilmerke, og vil medføre betydelige kostnader i form av omprofilering og opplæring av ansatte. Byttekostnadene antas derfor å være relativt høye i bransjen.

#### *Adgang til distribusjonskanaler*

Leverandørene av Subaru og Hyundai gir ikke forhandlingsrett til andre bilforhandlere i det markedet som Okkenhaug opererer i. Et stort problem for potensielle inntrengere i nåværende marked vil derfor være å finne et bilmerke de potensielt kan få forhandlingsrett på.

#### *Kostnadsulemper*

Det er ikke kjent at det finnes noen direkte kostnadsfordeler blant eksisterende aktører i bransjen og kostnadsulemper er derfor ikke et etableringshinder i bransjen.

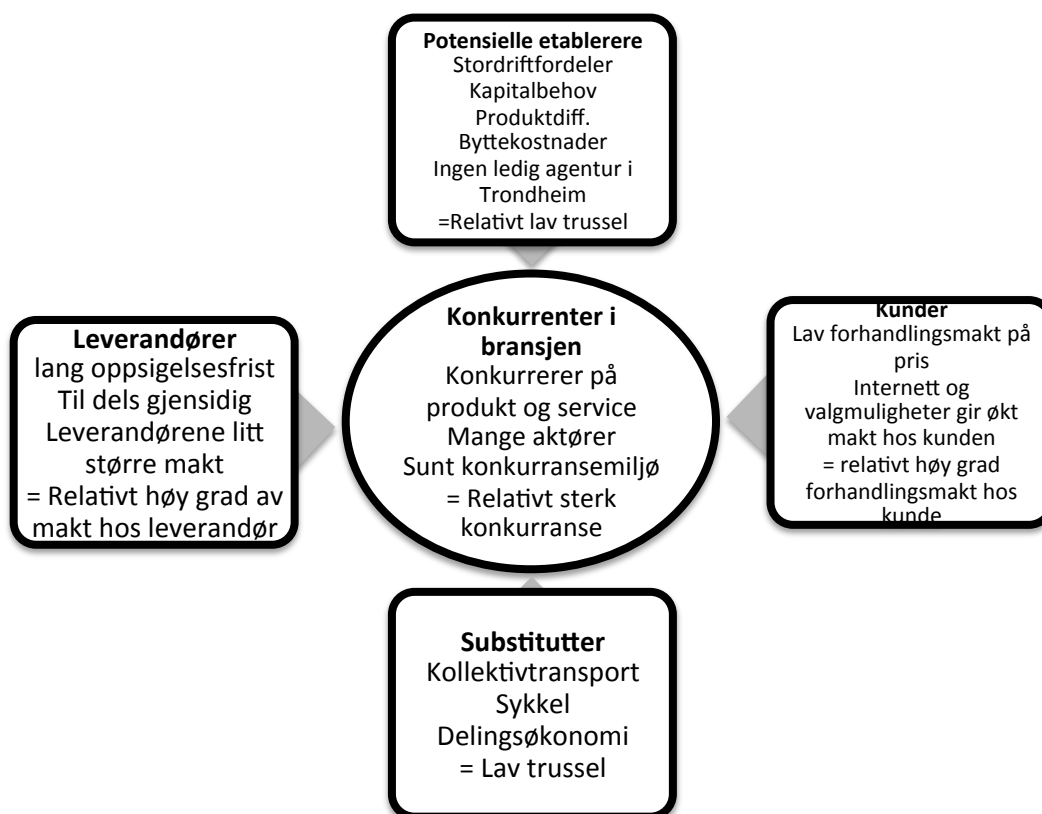
#### *Myndighetspolitikk*

Det er ingen grunn til å si at myndighetspolitikken er til hinder for potensielle etablerere i bilbransjen. Det er ikke kjent at det finnes politiske beslutninger i Norge som særskilt hindrer potensielle etablerere fra å etablere seg i bilbransjen.

### **Sammendrag av Porters fem konkurransekrefter**

Når det gjelder de substituerbare produktene i bilbransjen nevnes kollektivtrafikk, sykkel, gåing og diverse trusler fra delingsøkonomi-tankegangen. Det finnes ingen substituerbare produkter som drar ned lønnsomheten i bilbransjen på nåværende tidspunkt. Når det gjelder leverandørenes forhandlingsmakt er det tilnærmet gjensidig avhengighet mellom leverandør og bilforhandlerne, selv om det kan argumenteres for at leverandørene har litt mer makt enn bilforhandlerne. Kundene har i utgangspunktet lav forhandlingsmakt når det gjelder pris, men det store antall valgmuligheter og internett har bidratt til å øke forhandlingsmakten vesentlig. Selskapene i bransjen konkurrerer på produkt og service. Det er relativt mange bilforhandlere i markedet, men konkurransemiljøet beskrives som sunt og forhandlerne har gjensidig respekt for hverandre. De mest nærliggende konkurrentene

forhandler i dag bilmerker som er litt mer populære enn Subaru og Hyundai. Det finnes ingen ledige agenturer på bilmerker som vil være av interesse for eksisterende konkurrenter eller potensielle etablerere. Dette er kanskje det største etableringshindre for potensielle nyetableringer. Ellers finnes det flere etableringshindre som gjør trusselen fra nye aktører lav. Samlet sett skaper de fem konkurransekraftene en sterk konkurranseintensitet blant eksisterende aktører, noe som tyder på at det må tas strategiske grep dersom de ønsker å vokse.



Figur 5.1 – Sammendrag Porters fem konkurransekrefter

## 5.5 – Interne faktorer

De interne ressursene identifiseres og brukes i en internanalyse. Denne internanalysen bygger videre på de eksterne analysene beskrevet tidligere i oppgaven. Den interne analysen identifiserer viktige ressurser og kartlegger hvilke styrker og svakheter selskapet har (Roos et al., 2014). Den interne analysen består av en SVIMA-analyse som tar for seg de viktigste ressursene i selskapet.



## 5.6 – SVIMA-analyse

For å gjennomføre ressursanalysen har vi tatt utgangspunkt i seks ressurser som Okkenhaug Bil besitter. Dette er ressurser som er viktig for driften og tar for seg store deler av selskapets interne forhold. Ressursene det er valgt å fokusere på er finansielle ressurser, menneskelige ressurser, tilgjengelighet, omdømme, interne prosesser og systemer. Tre av ressursene er materielle (finansielle, tilgjengelighet og systemer) mens resten er ikke-materielle (menneskelige ressurser, omdømme og interne prosesser). I analysen vurderes det om hver enkelt ressurs er sjelden, verdifull, vanskelig å imitere, mobilisert og appropriert. I det originale SVIMA-rammeverket brukes ja/nei- spørsmål for å avgjøre utfallet av ressursen, men vi har valgt å legge til ”delvis” i vår analyse for å kunne plassere de ressursene som ikke åpenbart ga et entydig ja eller nei-svar. Store deler av informasjonen som er brukt som grunnlag for analysen er hentet fra intervjuene med de åtte informantene fra Okkenhaug Bil, mens en mindre del består av informasjon fra selskapets årsregnskap og årsberetning. Noen av ressursene ble naturlig valgt på forhånd basert på tanker om hva som er viktige ressurser hos en bilforhandler, mens andre ble identifisert underveis i intervjuene. Resultatene fra analysen oppsummeres i en tabell avslutningsvis i delkapittelet.

### Finansielle ressurser

Komplette årsregnskap er brukt som informasjonskilder for å analysere de finansielle ressursene til Okkenhaug Bil AS. Ved hjelp av formler for regnskapsanalyse har vi regnet ut nøkkeltall som analyserer lønnsomheten og soliditeten til selskapet. I tillegg til å analysere nøkkeltall har komplette årsregnskap gitt informasjon om hvilke faktorer som har påvirket selskapets økonomi de siste årene. Vi har også spurt ledelsen i Okkenhaug Bil AS om en redegjøring av selskapets økonomiske stilling.

Det finnes flere nøkkeltall som sier noe om lønnsomheten. I denne analysen brukes driftsmargin og totalrentabilitet til å forklare selskapets lønnsomhet.

$$\text{Driftsmargin i \%} = \frac{\text{Driftsresultat}}{\text{Omsetning}} \times 100$$

Driftsmargin forklarer hvor mye av driftsresultatet som blir igjen i selskapet for hver krone av driftsinntektene (Proff, udatert). Dette varierer stort i størrelse fra selskap til selskap. Okkenhaug bil har hatt positiv driftsmargin de siste 10 årene, med unntak av 2011 (Vedlegg

5.1). Mye av grunnen til den negative driftsmarginen i 2011 kan forklares med at selskapet investerte i et omfattende IT-system for hele virksomheten. Dette systemet har senere vist seg å være en god investering, i den forstand at arbeidet foregår mer effektivt enn tidligere, ifølge informantene. Selv om selskapets avskrivninger har økt etter flyttingen, viser nøkkeltallene at Okkenhaug fremdeles hadde en positiv driftsmargin i 2016. Dette kan være med på å konkludere med selskapets lønnsomhet som god.

$$\text{Totalrentabilitet i \%} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} + \text{Gjeldskostnader}}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}} \times 100$$

Totalrentabiliteten er kanskje det mest sentrale nøkkeltallet for å beskrive et selskaps lønnsomhet. "Den forteller hva en krone brukt i bedriften kaster av seg, uansett hvor den er kommet fra" (Sending, 2014:315). Dette tallet svinger ofte fra bransje til bransje, men i følge regnskapsstatistikk ligger totalrentabiliteten på rundt 10 % i gjennomsnitt for aksjeselskap (Sending, 2014). Totalrentabiliteten i Okkenhaug bil har vært positiv de siste årene, med unntak av 2011. Nivået på totalrentabiliteten har dog vært mindre enn 10% fra 2012-2015. I 2016 derimot, lå totalrentabiliteten på 10,6% (Vedlegg 5.1). Dette viser at lønnsomheten til selskapet er god. Ifølge proff er en totalrentabilitet på 10-15% karakterisert som god lønnsomhet (Proff, udatert).

På bakgrunn av nøkkeltallene for driftsmargin og totalrentabilitet må Okkenhaug bil AS sies å drive lønnsomt på nåværende tidspunkt. Hvis vi sammenligner med de fem konkurrentene i tabell 5.2 ser vi at også konkurrentene driver lønnsomt, med unntak av en forhandler.

For å analysere selskapets likviditet og soliditet brukes nøkkelfaktorene likviditetsgrad og egenkapitalandel i prosent.

$$\text{Likviditetsgrad} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

I Norge er det vanlig med en likviditetsgrad på 1,1-1,3 (Sending, 2014:320).

Likviditetsgraden i Okkenhaug bil har ligget stabilt på i overkant av 1 de siste årene, og dette må kunne sies å være tilfredsstillende (Vedlegg 5.1). Det fremkommer i tabell 5.2 at 4 av de 5 konkurrentene har likviditet på samme nivå som Okkenhaug bil eller bedre.

$$\text{Egenkapitalandel i \%} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Totalkapital}}$$

Nøkkeltallet for egenkapitalandel i prosent er det mest brukte nøkkeltallet som kan si noe om soliditeten til selskapet. Et selskaps soliditet sier noe om hvorvidt selskapet er i stand til å tåle tap- og eller dårlige tider (Sending, 2014:289). Fra 2011 til 2015 lå egenkapitalandel i % på mellom 10 og 15 %, noe som ses på som tilfredsstillende. En andel på 10% grenser dog til svak ifølge proffs anbefalinger (Proff, udatert). I 2016 hadde selskapet en egenkapitalandel i prosent på 19% (Vedlegg 5.1). Dette betyr at selskapets soliditet er sterkere enn tidligere og tyder på at de er i stand til å tåle eventuelle tap. Tabell 5.2 viser dog at konkurrentene også er solide. 4 av 5 har soliditet på samme nivå eller bedre.

Informantene med kunnskap om selskapets finansielle ressurser beskriver selskapet som et solid selskap, men understreker at det blir svært viktig å tjene penger i fremtiden for å kunne drive lønnsomt og skape en enda sterkere soliditet. Når det gjelder budsjettering har selskapet en vei å gå da dette i all hovedsak baserer seg på fjorårets regnskapstall. På bakgrunn av nøkkeltallene for lønnsomhet og soliditet, samt informasjonen fra informantene i selskapet vurderes de finansielle ressursene opp mot kriteriene for å tilfredsstille SVIMA- analysen

Det er vanskelig å avgjøre hvorvidt finansielle ressurser er sjeldent. Dette er noe de fleste kan få tak i enten i form av egenkapital eller i form av gjeld. Analysen av nøkkeltallene viser at Okkenhaug Bil ligger på et tilfredsstillende til godt nivå når det gjelder de finansielle ressursene, men det er ikke tilstrekkelig grunnlag for å kunne si at denne ressursen er sjelden, da de fleste konkurrentene ligger på samme nivå eller bedre.

Tilgangen til finansielle ressurser er helt klart viktig for driften av Okkenhaug Bil. Tilgangen til kapital er viktig for verdiskapningen. Det at selskapet investerte i nytt lokale i 2015 og de synlige effektene av dette er et godt bevis på at tilgangen til finansielle ressurser gir gode investerings- og vekstmuligheter. De fleste selskaper er nødt til å være lønnsomme over tid for å bygge EK og soliditet. Det er dog ikke spesielt vanskelig å få tak i rask kapital i en eller annen form og ressursen er derfor fullt mulig å imitere blant konkurrentene.

Som nevnt tidligere har Okkenhaug Bil gjort flere større investeringer de siste årene. I 2011 i form av omfattende investeringer i IT-system og den mye omtalte flyttingen i 2015. Informantene i selskapet er enige om at disse investeringene har ført til økt effektivitet og verdiskapning. Dette er konkrete eksempler på bruk av finansielle ressurser har blitt utnyttet og det er derfor god grunn til å tro at de finansielle ressursene i selskapet er mobilisert.

Ingen av konkurrentene til Okkenhaug Bil kan dra nytte av de finansielle ressursene som selskapet besitter. Enkelte aktører vil naturligvis tjene penger på investeringer som gjøres av selskapet, men det er ingen grunn til å tro at de kan ta lønnsomhet fra Okkenhaug Bil.

### **Menneskelige ressurser**

Menneskelige ressurser kan defineres som en sum av medarbeidernes arbeidsrelevante egenskaper, som kunnskap, kompetanse, ferdigheter, og tilpasningsdyktighet (Roos et.al., 2014;137). I denne analysen ser vi på menneskelige ressurser som en helhet bestående av arbeidsmiljø, kompetanse og erfaring internt i selskapet. Vi mener at disse tre faktorene er de mest fremtredende og at det er hensiktsmessig å se på dem som en helhet i beskrivelsen av de menneskelige ressursene. I tillegg ser vi på hva ledelsen gjør for å anskaffe, ivareta og utvikle denne ressursen, samt hvordan de mobiliserer dem for å skape verdi for selskapet.

Informantene i Okkenhaug Bil har gjennomgående opplyst at de trives svært godt på jobb, og liker arbeidsoppgavene sine, noe som også støttes av et sykefravær som er vesentlig lavere enn gjennomsnittet i bransjen (Vedlegg 5.2). I løpet av det to dager lange bedriftsbesøket fikk vi inntrykk av at det sosiale arbeidsklimaet var veldig godt. Det ble observert latter og god stemning ved flere anledninger. En studie gjennomført av Collins og Smith i 2006 viste at mellom 54 og 59 % av organisatoriske resultater kan forklares av organisasjonens sosiale klima (Collins & Smith, 2006). Dette tyder på at et godt arbeidsmiljø er en viktig del av de menneskelige ressursene som helhet.

Arbeidsstokken i selskapet består av ansatte i alle aldre, alt fra lærling i slutten av tenårene til mer erfarne ansatte opp mot pensjonsalder. Mange av de ansatte har jobbet i selskapet i mer enn 30 år, noen har også mer enn 40 års fartstid i Okkenhaug Bil. Kompetansen er stillingsspesifikk hvor serviceteknikerne har fagbrev innen bilfag og etterutdannes med sertifiserte kurs i regi av merkeimportørene. Selgerne har lang erfaring og kurses jevnlig av

merkeimportørene, mens administrasjonen hovedsakelig har økonomisk utdanning. Informantene forteller at trenings- og utviklingstiltak gjennomføres med varierende hyppighet avhengig av stilling. Det er samlet enighet om at de aller fleste tiltakene som blir gjennomført tilfører verdi i form av økt kompetanse. Det er grunn til å tro at bred kompetanse, lang erfaring og det sosiale klimaet tilrettelegger for kunnskapsdeling internt i selskapet. Et eksempel på dette observerte vi på besøket i slutten av mars, da vi la merke til at en av de erfarne serviceteknikerne tok seg god tid til å veiledede lærlingen.

Ved nyansettelser vurderes søkerne etter stillingen de eventuelt skal fylle, og det legges spesielt vekt på kompetanse, men også personligheten veier tungt. Selskapet kjører derfor en personlighetstest kalt DISC, for å danne et bilde av hva slags personlighet søkeren har. Dette for å best mulig kunne avgjøre om søkeren hadde passet godt inn blant resten av de ansatte, og dermed bidra positivt til arbeidsmiljøet. Selv om ledelsen i selskapet aktivt deltar i ansettelsesprosessen, er det den aktuelle avdelingslederen som tar avgjørelsen. Medbestemmelse er et viktig prinsipp for selskapet, da ledelsen har en oppfatning av at de ulike medarbeiderne selv vet best hvordan de skal gjøre jobben sin. I intervjuene kom det frem flere eksempler på hvordan de ansatte har fått være med å utforme sin egen arbeidsdag, for eksempel gjennom at de ansatte på delelageret allerede i planleggingsfasen av det nye bygget fikk være med å tegne opp forslag til hvordan selve delelageret skulle være utformet, for å sikre en mest mulig praktisk og effektiv arbeidsflyt.

I solid trøndersk tradisjon er ledelsen i Okkenhaug Bil tilhengere av «godfotteorien» til en viss fotballtrener for et lokalt fotballag gjennom store deler av 90-tallet. «Du blir god ved å gjøre de andre gode» (Eggen og Nyrønning, 2010) er en holdning som jevnlig kommuniseres til de ansatte, og etter beste evne etterfølges.

Arbeidskraft isolert sett kan ikke sies å være spesielt sjeldent, men dyktige og motiverte medarbeidere er naturlig nok ettertraktet. Okkenhaug Bil har over lang tid bygd opp en stab av kompetente og erfarne medarbeidere, som sammen har skapt et godt arbeidsmiljø som verdsetter samarbeid og samhold. Flere av medarbeiderne har jobbet i selskapet i flere tiår, og har dermed bygget opp en særdeles solid erfaringsbase. En totalvurdering av kompetanse, arbeidsmiljø og erfaring bidrar til å trekke i retning av sjeldent, men det er fullt mulig at i hvert fall noen av konkurrentene kan ha tilsvarende arbeidsmiljø, kompetanse og erfaring. Dette har vi ingen forutsetninger til å si noe om da vi ikke har hatt mulighet til å analysere konkurrentenes menneskelige ressurser. Vi konkluderer med at de

menneskelige ressursene er delvis sjeldne.

Samtlige av informantene som ble spurt om hvilken ressurs som var viktigst, svarte kontant «de ansatte». I en bransje som preges av marginskvisning er det veldig viktig å ha dyktige og motiverte medarbeidere, som gjør arbeidet sitt på en effektiv og samvittighetsfull måte. Arbeidsmiljøet og den erfaringen og kompetansen de ansatte har, er avgjørende for verdiskapningen i Okkenhaug Bil. En god arbeidsflyt og god intern kommunikasjon, som følger av et godt arbeidsmiljø, er også grunnleggende for at de ansatte skal kunne bruke sine evner best mulig. Vi konkluderer med at de menneskelige ressursene er viktige for Okkenhaug Bil.

Det kan ta tid å bygge opp et stabilt og effektivt arbeidsmiljø, spesielt kombinert med den erfaringen flere av de ansatte i firmaet har bygd opp gjennom flere tiår. Dette vil være vanskelig for konkurrenter å etterligne, spesielt på kort sikt, da de ikke har noen innsikt i de interne forholdene i selskapet. Vi konkluderer med at de menneskelige ressursene er ressurs- og tidkrevende å imitere, men det ligger ingen fysiske eller juridiske hindringer i veien for det, derfor delvis ikke-imiterbar.

De ansatte er i aller høyeste grad satt i systematisk arbeid, med klare arbeidsoppgaver, og det er ingen stillinger som uunnværlige. Videre er arbeidsmiljøet og samarbeidet viktig for å sørge for at prosessene går så smidig som mulig på tvers av de ulike avdelingene. Ledelsen jobber aktivt for å legge til rette for utvikling gjennom for eksempel medbestemmelse og kompetanseutvikling. Dette tyder på at de menneskelige ressursene er godt ivaretatt og mobilisert.

Medarbeiderne i Okkenhaug Bil jobber kun for dette selskapet, og deres kunnskaper og ferdigheter kommer ikke konkurrentene til gode. Ifølge ledelsen er det sjeldent at noen av de ansatte slutter i selskapet. En betydelig del av arbeidsoppgavene til de ansatte er merkesspesifikke og derfor ikke nødvendigvis direkte overførbare til noen av konkurrentenes bilmerker dersom noen av de ansatte skulle velge å gå til en konkurrent. Dette betyr at konkurrentene ikke umiddelbart kan dra nytte av kunnskapen og erfaringen til de ansatte i Okkenhaug Bil. I tillegg har selskapet nedfelt arbeidsrutiner for de forskjellige avdelingene på en felles nettbasert portal. Dersom en ansatt slutter kan selskapet bruke de nedfelte arbeidsrutinene i opplæring av nye ansatte. De menneskelige ressursene i selskapet må derfor sies å være appropriert.

### **Tilgjengelighet**

Med tilgjengelighet menes i hovedsak selskapets beliggenhet og i hvor stor grad denne skaper lønnsomhet for selskapet. Okkenhaug Bil flyttet som nevnt tidligere inn i splitter nye lokaler høsten 2015. Det nye lokalet har en sentral beliggenhet ved innfartsåren til Trondheim sentrum fra Værnes og Nord Trøndelag (Vedlegg 5.3). Prosessen med å finne det nye lokalet har vært langvarig prosess som har pågått i mange år. Ledelsen i selskapet ville ikke bytte lokasjon før de fant et godt egnet lokale og når muligheten til å flytte inn i et splitter nytt bygg på Leangen dukket opp valgte de å slå til. Omgivelsene rundt det gamle lokalet i Paul Fjermstads veg på Tyholt bestod i all hovedsak av boligområde (Vedlegg 5.3). Dette var ikke et naturlig sted å drifte et bilselskap, noe som ble merkbart på driften de siste årene før de flyttet inn i de nye lokalene.

Siden flyttingen fant sted sent i 2015 kan man kun bruke 2016 som sammenligningsgrunnlag når det gjelder salgstall og lignende. I 2016 solgte selskapet 140 nye Hyundai mot 65 i 2015. Dette er en markant økning på 46 %. Noe av dette kan forklares av at Hyundai introduserte sin nye elbil og at dette selvfølgelig har hatt en effekt på salget. Det er likevel grunn til å tro at beliggenheten har vært en medvirkende årsak til den store salgsovergangen. Når det gjelder salget av bruktbiler økte også dette fra 2015 til 2016, mens salget av Subaru lå på omtrent samme nivå som i 2015 (Vedlegg 5.3). Det er dog ikke bare salgstallene som kan si noe om beliggenhetens effekt. Ved å se på årsregnskapets utvikling kan man også se at omsetningen har økt med 27 % fra 2015 (Vedlegg 5.3). Ledelsen i Okkenhaug Bil begrunner dette med gunstig beliggenhet og attraktive bilmodeller.

Informantene er tydelige på at den nye beliggenheten øker sjansen for kundetilstrømning i form av såkalt drop-in. Det nye lokalet ligger i et industriområde med flere andre bilforhandlere, blant annet flere av konkurrentene som ble identifisert i tabell 5.2. For å komme til de andre bilforhandlerne i området er kundene ofte nødt til å kjøre forbi Okkenhaug bil. Informantene kommer med konkrete eksempler på tilfeller hvor kunder har droppet inn på vei til en annen bilforhandler i området, og endt opp med å handle hos Okkenhaug i stedet. Ifølge informantene var slike eksempler bortimot fraværende i boligfeltet på Tyholt den siste tiden før de flyttet. Dette kan ha sin logiske forklaring i at antallet forbipasserende hver dag er mangedoblet, og at dette øker sannsynligheten for at folk dropper innom. Informantene kommer også med konkrete eksempler på flere bilsalg til

kunder som bor i Stjørdal i Nord- Trøndelag, og de tror at den nye beliggenheten er en medvirkende årsak til dette.

På lengre sikt spår flere av informantene at mye av bilsalget vil foregå over internett. Folk vil i større grad handle bilene sine over internett og beliggenhet vil potensielt kunne spille en birolle. Informantene understreker dog at dette er et langsiktig perspektiv og at en god beliggenhet ikke vil bli overflødig med det første. Okkenhaug bil har i dag en aktiv tilstedeværelse på nett og i sosiale medier. Per dags dato har ikke Okkenhaug en nettbasert salgsportal, men det er ikke utenkelig at de kan utvikle dette i fremtiden.

Ved salg av produkter og tjenester er det viktig å være tilgjengelige for kundene. Salgstallene og omsetningen viser en markant økning fra 2015 til 2016, noe som tyder på at den nye beliggenheten har hatt positiv effekt på driften. Det kan dog stilles spørsmålsteget med hvorvidt en slik beliggenhet er sjelden. Sammenlignet med konkurrentene i tabell 5.2 kan vi argumentere for at selskapet har en mer attraktiv og synlig beliggenhet enn de fleste konkurrentene. Det stilles ikke krav til at ressursen må være unik for å oppfylle kravet om sjeldenhet. De konkrete eksemplene med kundetilstrømningen og salgsstatistikken viser at selskapet skaper lønnsomhet gjennom sin beliggenhet og vurderes derfor som en sjelden ressurs, selv om den ikke er unik.

Konkrete eksempler på verdiskapning som kan forklares av bedre beliggenhet er drop-in, økt omsetning, høyere salgstall på Hyundai og bruktbil, samt at salget av Subaru lå på omtrent samme nivå, mens salget på landsbasis sank med over 25% fra 2015 til 2016. Dette tyder på at den nye beliggenheten er en viktig for verdiskapningen i selskapet.

Lokaler og beliggenhet kan anskaffes dersom dette er tilgjengelig, og ressursen tilgjengelighet må derfor kunne sies å være av det midlertidige slaget når det gjelder konkurransefortrinn. Som nevnt er Okkenhaug Bil den første forhandleren man kommer til i et industriområde bestående av flere andre konkurrenter. Det er likevel ikke noe som tilsier at disse konkurrentene hindres i å flytte til andre sentrale beliggenheter i byen, noe som tyder på at beliggenheten kan imiteres.

Selskapets nye beliggenhet på Leangen må kunne sies å være godt utnyttet. Lokalet ligger svært godt synlig og har mange forbipasserende hver eneste dag. Selskapets logo er godt synlig på utsiden av bygget og beliggenheten må kunne sies å være utnyttet så godt det lar



seg gjøre. I tillegg har selskapet tatt i bruk sosiale medier for å være tilgjengelig for kundene. Det er også gode parkeringsmuligheter, et busstopp like ved lokalene og utbygd sykkelvei, noe som gjør det enkelt for kundene å ta seg frem til selskapets lokaler. Derfor vurderes tilgjengeligheten som mobilisert.

Beliggenheten gir i sin helhet verdi til selskapet og ingen av konkurrentene kan dra nytte av denne ressursen i sin verdiskapning. Som nevnt har informantene opplevd at kunder har droppet innom i forbifarten og det kan tyde på at beliggenheten er med på å skape verdi for selskapet. Det er også verdt å merke seg at selskapet i sin helhet eier lokalene. Det er med andre ord ingen ting som tyder på at andre interessenter kan utnytte Okkenhaugs beliggenhet.

### **Omdømme**

Et godt omdømme i lokalmiljøet er en viktig ressurs for Okkenhaug Bil. Kjøp av bil er ofte en av de større investeringene en person gjør, og tilliten mellom kunde og selger er en avgjørende faktor i kjøpsprosessen. Et godt rennommé er med på å bygge opp et tillitsforhold til kunden, som kan påvirke hvorvidt en handel faktisk finner sted, i hvilken grad kunden vil handle hos selskapet i fremtiden, og om kunden vil anbefale selskapet til familie og venner. Derfor er omdømme valgt som en av ressursene det fokuseres på i analysen, for å danne et godt bilde av selskapets samlede ressursbase.

Selskapet har som nevnt tidligere, en rik historie siden tidlig på 50-tallet, og mange, spesielt den eldre befolkningen i Trondheim har kjennskap til selskapet. Fra informantene fremkommer det en konsensus om at de tror selskapet oppfattes som både seriøst og trivelig. I følge salgsavdelingen scorer selskapet høyt på merkeimportørenes kundetilfredshetsundersøkelser, og en markant økning her skyldes bedre rutiner for oppfølging av kunder. Videre kan det nevnes at Okkenhaug Bil i juni 2014 ble sertifisert Miljøfyrtårnbedrift og sendte med dette et signal til omgivelsene om at de tar ansvar for miljøet. *”Miljøfyrtårn er Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar”* (Frisk bedriftshelsetjeneste, udatert). Selskapet ble nylig resertifisert i miljøfyrtårn, og selv om dette i begrenset grad kommuniseres utad, er det et kvalitetsstempel som viser at selskapet driver samvittighetsfullt, med gode rutiner angående innkjøp, avfallshåndtering, og HMS.

Okkenhaug bil er ifølge ledelsen en av få bilforhandlere som har holdt på i over 60 år, og fortsatt er familieeid. Som det fremkommer i tabell 5.2 har Okkenhaug Bil vesentlig lengere fartstid enn alle de fem nærliggende konkurrentene, ifølge informasjonen fra proff. I tillegg er det bare en av de fem nærmeste konkurrentene som er familieeid. Ledelsen i selskapet legger vekt på at det ikke betyr alt for kunden, men at selskapet er familieeid bidrar til en hyggelig atmosfære, og at kundene gjerne blir gjenkjent, og tatt godt hånd om når de kommer inn døra. Vi har dog ingen grunn til å si at konkurrentene ikke har en god atmosfære da vi ikke har hatt mulighet til å analysere dette.

Selskapets unike historie, samt at det fortsatt er familieeid bidrar til å gjøre omdømmet differensiert fra de fleste konkurrentene. Okkenhaug har sin historie helt tilbake til 1953, mens den eldste av de fem konkurrentene ble opprettet 1983, 30 år etter. Dette er med på å betrakte omdømmet som sjeldent.

Siden omdømmet etter all sannsynlighet har en positiv innvirkning på kjøpsprosessen, vil det være naturlig å anse det som en viktig ressurs for verdiskapningen i selskapet. Samtidig har salgsavdelingen blandede erfaringer når det gjelder kundenes lojalitet, men en trend er at kundene har blitt mer produkt- og prisbevisste, og dermed er mindre lojale til både bilmerke og forhandler sammenlignet med tidligere. Omdømmet vurderes derfor til delvis viktig.

Omdømmet er bygd opp ved å fremstå som en seriøs familiebedrift over lang tid, og dermed er det vanskelig å skape et identisk image på kort tid. Som nevnt er det kun en av de andre konkurrentene som er et familieeid selskap. Likevel vil man over tid kunne etablere et godt rykte, om man fremstår som en profesjonell og dyktig aktør i markedet. Som nevnt er de fem konkurrentene etablert fra 1983 til 2010, altså minst 30 år etter Okkenhaug. Det er derfor forskjell fra konkurrent til konkurrent hvorvidt de har opparbeidet seg et godt omdømme. Det er vanskelig å si noe om konkurrentenes omdømme da vi ikke har hatt mulighet til å analysere dette. Samlet sett fremstår omdømmet som en delvis ikke-imiterbar ressurs.

Omdømmet til selskapet benyttes hovedsakelig passivt, ved at kundene stort sett opplever selskapet som trygt og seriøst å handle med. Det er derimot i relativt liten grad benyttet aktivt i markedsføringen, og om det hadde blitt benyttet mer, hadde det sannsynligvis bidratt med litt, men ikke veldig mye merverdi for kunden. Kunder som er interessert blir

ofte fortalt litt grunnleggende om firmaets historikk, og ikke sjeldent er tre generasjoner representert i salgslokalene. Selskapet legger også ut gruppebilder av de ansatte fra diverse arrangementer i sosiale medier med jevne mellomrom, og er turpartner med Trondhjems Turistforening. Dette bygger opp under imaget om en tradisjonsrik, lokal familiebedrift, og bidrar til at dette blir kjent utad. Likevel går brorparten av markedsføringsbudsjettet til å markedsføre merkespesifikke kampanjer, og selv om logoen til firmaet er til stede på disse annonsene, er produktene i fokus. En total vurdering tyder på at omdømmet er delvis mobilisert.

Få, hvis noen andre enn firmaet selv drar nytte av omdømmet. Det kan påstås at hovedleverandørene indirekte drar nytte av det på grunn av en eventuell salgsøkning grunnet omdømmet, men i all hovedsak er det kun Okkenhaug Bil AS som drar nytte av sitt eget omdømme, og derfor må det anses som appropriert.

### **Systemer**

Med systemer som ressurs, menes det hvordan elektroniske systemer er med på å gjøre det daglige arbeidet mer effektivt. Det systemet vi fokuserer på i denne analysen er utelukkende Quick-systemet som selskapet kjøpte i 2011. Quick Systems er et komplett datasystem som er rettet mot forhandlere av kjøretøy og verkstedsdrift. Systemet er markedsledende i Norge og har hatt stor vekst i bilbransjen de siste årene (Quick, 2015). Prisen på systemet beskrives som gunstig og det er derfor noe de fleste bilforhandlere har muligheten til å investere i. Quick systems har samarbeid med diverse bilmerker som gir brukernyttige fordeler i systemet (Quick, 2011). Okkenhaug Bil har her en fordel siden Quick samarbeider med både Hyundai og Subaru. Informantene i selskapet er veldig fornøyd med hvordan systemet fungerer i alle ledd av selskapet og de mener at investeringen i dette systemet har ført til effektiv drift.

Quick systemet kan ikke sies å være spesielt sjeldent. Systemet er tilgjengelig for alle og har en gunstig pris, derfor vil det ikke være noe problem for konkurrenter å få tak i systemet. En av informantene i Okkenhaug Bil kjente til at også andre bilforhandlere i distriktet benyttet seg av systemet, noe som understreker at systemet antagelig er utbredt blant konkurrentene.

Det er liten tvil om at denne ressursen er viktig for selskapets verdiskapning. En av informantene understreket dette med å si at investeringen i systemet var en av hovedgrunnene til at flyttingen i 2015 lot seg gjennomføre. Samtidig understreker alle informantene at de er meget godt fornøyd med hvordan systemet fungerer i arbeidshverdagen. Det er derfor grunn til å tro at dette er en viktig ressurs for selskapet.

Systemet er tilgjengelig for alle og kan enkelt imiteres av konkurrentene. Det forutsetter selvfølgelig at de utnytter systemets funksjoner på best mulig måte for sin drift, men det er ikke noe problem i seg selv å gå til anskaffelse av systemet. Quick systemet er derfor imiterbart.

Det er liten tvil om at denne ressursen er tatt i bruk og utnyttet av selskapet, og dette kan begrunnes med at systemet samhandler med alle funksjonene i selskapet. I tillegg er det grunn til å tro på informantene, da samtlige åtte svarte at de er meget fornøyd med hvordan systemet fungerer i arbeidshverdagen. Systemet er internt integrert og kan bare brukes av selskapet. Det er derfor ingen grunn til å tro at andre interessenter kan bruke dette til å oppnå lønnsomhet.

### **Interne prosesser**

Med prosesser mener vi innarbeidede arbeidsrutiner i selskapet og hvordan disse er strukturert for å utfylle hverandre. Interne prosesser og systemer henger på flere måter sammen, og er avhengig av hverandre for å fungere optimalt. Som nevnt er Quick systemet veldig viktig for driften i selskapet og er godt innarbeidet hos de ansatte i selskapet. I nyere tid har ledelsen arbeidet med å klargjøre en felles portal som de kaller for Okkipedia. Tanken er å opprette en felles portal hvor viktig informasjon blir delt, slik at de ansatte til enhver tid er oppdatert. Informantene er positive til den nye portalen og mener at det er på tide at en slik portal blir til. Selskapet har i dag ingen nedfelt strategi og ønsker å bruke den nye portalen til å kommunisere viktige strategiske nyheter med de ansatte. I dag foregår det aller meste av informasjonsdelingen muntlig mellom ledelse og ansatte. Okkipedia er klargjort og vil tas i bruk fortløpende ifølge ledelsen i Okkenhaug Bil.

Da selskapet for alvor satte i gang prosessen med å flytte var ledelsen opptatt av å bruke de ansattes kunnskap og erfaring i utformingen av arbeidsplassene. De begrunnet dette med at hver enkelt ansatt vet best hva som skal til for at de kan gjøre jobben sin på en best

mulig måte. De ansatte fikk tildelt et A4-ark hvor de selv tegnet hvordan de ville at arbeidsplassen sin skulle se ut. Ledelsen tok med seg forslagene fra de ansatte da de utformet arbeidsplassene. Dette har resultert i fornøyde medarbeidere som føler at de har fått bidratt med sin medbestemmelse, samtidig som driften har blitt mer effektiv. Selskapet har siden 2011 kuttet 11 årsverk, og store deler av disse kuttene er et resultat av effektiv drift i form av nytt IT-system og organiseringen i det nye bygget, ifølge informanter i selskapet. Utover dette er informantene i Okkenhaug Bil også fornøyd med hvordan samarbeidet fungerer mellom salgsavdelingen, verkstedet og delelageret.

Alle selskaper har innarbeidede prosesser internt, men det varierer hvor gode disse prosessene er. En god og lønnsom drift er ofte avhengig av gode interne prosesser, men det er ingen grunn til å si at dette er spesielt sjeldent blant konkurrerende selskaper. Vi kan dog trekke frem ledelsens involvering av de ansatte i flyttingsprosessen som et sterkt punkt ved interne prosesser som ressurs. Interne prosesser vurderes til å ikke være sjeldne.

Blant informantene er det samlet enighet om at det er viktig å få på plass Okkipedia og at det vil være til stor hjelp for de ansatte dersom det blir aktivt brukt. I tillegg er det mye som tyder på at de ansattes medbestemmelsesmuligheter har bidratt til gode interne arbeidsrutiner og at dette er viktig for verdiskapningen i selskapet.

Det er vanskelig for konkurrerende selskaper å tilegne seg informasjon om Okkenhaug Bils interner arbeidsprosesser. Noen av prosessene kan analyseres fra utsiden, mens store deler er bort imot umulig å få tak i. Interne prosesser vurderes derfor til å være relativt vanskelig å imitere for konkurrerende selskaper.

Det at Okkenhaug Bil har nedbemannet fra 33 til 22 årsverk på få år, og at dette forklares med at økt effektivitet tyder på at de interne prosessene som ressurs er mobilisert. De interne prosessene er tilpasset Okkenhaug Bil, og det vil være vanskelig for konkurrerende selskaper å kunne utnytte denne ressursen til å skape lønnsomhet for seg selv.

## Sammendrag av SVIMA-analysen

Ressurs	Sjelden	Viktig	Ikke imiterbar	Mobilisert	Appropriert	Utfall
Finansielle ressurser	JA	Ja	NEI	JA	JA	Midlertidig fortrinn
Menneskelige ressurser	Delvis	JA	Delvis	JA	JA	Potensielt fortrinn
Tilgjengelighet	JA	JA	NEI	JA	JA	Midlertidig fortrinn
Omdømme	JA	Delvis	Delvis	Delvis	Delvis	Potensielt fortrinn
Systemer	NEI	JA	NEI	JA	JA	Paritet (likhet)
Prosesser	NEI	JA	JA	JA	JA	Paritet (likhet)

**Tabell 5.3 – Sammendrag SVIMA-analyse**

Av de seks ressursene som er identifisert og analysert er det ingen av dem som gir varige konkurransefortrinn for Okkenhaug Bil i forhold til konkurrentene.

Det er relativt enkelt å få tak i finansielle midler og de finansielle ressursene gir dermed kun midlertidig et konkurransefortrinn. På grunn av delvis sjeldenhet og at de er delvis imiterbare gir heller ikke de menneskelige ressursene varig konkurransefortrinn som helhet. Tilgjengelighet er i likhet med finansielle ressurser et midlertidig konkurransefortrinn nettopp fordi konkurrentene har muligheter til å skaffe seg lignende tilgjengelighet i form av beliggenhet. Omdømme, systemer og prosesser er ressurser som heller ikke når helt opp for å gi varige konkurransefortrinn. Selv om de ikke gir varige konkurransefortrinn er de viktige ressurser med potensiale til å utvikles til å skape varige konkurransefortrinn.

## 5.7 – Oppsummering av eksterne faktorer og interne ressurser

For å oppsummere funnene i analysene av de eksterne og interne faktorene har vi valgt å benytte en SWOT. Mulighetene og truslene er kartlagt i analysene av de eksterne faktorene, mens styrker og svakheter er identifisert i den interne analysen.

SWOT	
Interne ressurser	
Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Solid økonomi</li><li>• Godt arbeidsmiljø og kompetente medarbeidere</li><li>• Solid omdømme</li><li>• Nye topp-moderne lokaler</li><li>• Godt innarbeidede interne prosesser</li><li>• Flat struktur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingen nedfelt strategi eller strategiplan</li><li>• Ingen felles visjon</li><li>• Ressursene gir ikke varige konkurransefortrinn</li><li>• Forhandler ikke de mest populære bilmerkene (18. og 19. plass)</li></ul>
Eksterne faktorer	
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utvikle og implementere Okkipedia som intern portal</li><li>• Positiv vekst i bilbransjen gir vekstmuligheter</li><li>• Flere ekspansjonsmuligheter</li><li>• Utnytte delingsøkonomien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politiske beslutninger (særlig avgiftspolitik)k)</li><li>• Økonomiske nedgangstider kan få konsekvenser for salget</li><li>• Leverandørene ikke utvikler konkurransedyktige biler</li></ul>

Tabell 5.4 – SWOT

## 5.8 – Identifisering av eksisterende strategi for Okkenhaug Bil

Intervjuene med informantene i Okkenhaug Bil ble brukt til å identifisere selskapets eksisterende strategi. Ifølge informantene eksisterer det som nevnt ingen nedfelt strategiplan, og det blir ikke kommunisert en felles visjon fra ledelsens side. Dette har ikke blitt prioritert da ledelsen er veldig delaktige og tilgjengelig for de ansatte i arbeidshverdagen. I løpet av det to dager lange besøket i slutten av mars observerte vi at store deler av ledelsen (daglig leder og driftsjef) satt på ledige arbeidsplasser nede i lokalet, og benyttet seg i liten grad av kontorene sine i andre etasje. Mye av kommunikasjonen og idéutviklingen foregår muntlig. Selskapet er dog inne i en prosess hvor de utvikler en felles portal hvor viktig informasjon og ideer blir kommunisert skriftlig med de ansatte.

Selv om selskapet ikke har nedfelt sin strategi på nåværende tidspunkt blir det stadig gjort strategiske valg, og det er mange ideer om veien videre internt i selskapet. Den mye omtalte flyttingen til splitter nye lokaler er et av de større strategiske grepene som har blitt gjort i selskapets historie. Et annet strategisk valg som har blitt gjort i nyere tid er at selskapet valgte å avslutte forhandlerkontakten med Mazda. Denne avtalen opphørte i oktober 2012, slik at selskapet kunne fokusere fullt ut på de to andre bilmerkene Hyundai og Subaru.

I løpet av intervjuene med avdelingslederne kom det frem at det arrangeres ledermøte hver mandag. Her holdes avdelingslederne oppdatert på hva som har skjedd den siste tiden, samtidig som salgstall og annen informasjon presenteres. Med dette føler avdelingslederne seg veldig delaktig og inkludert i den daglige driften, samtidig som de holder seg oppdatert på spesielle hendelser, kampanjer, salgstall, arrangementer og lignende som de kan kommunisere videre til sine underordnede.

På spørsmål rundt hva som er selskapets viktigste fokusområde i dag kommer det frem at det å kunne forsvare driften i det nye lokalet er første prioritet. Investeringen i det nye lokalet var av betydelig størrelse for et selskap av Okkenhaug Bils rang. Derfor må selskapet rett og slett tjene mer penger enn hva de gjorde i de gamle lokalene på Tyholt. Nybilsalg, bruktbilsalg og verksteddriften henger sammen. Ved nybilsalg bytter ofte kunden inn sin gamle bil, som fører til at Okkenhaug må selge denne videre. I tillegg avtales serviceavtaler med kjøper slik at salget genererer inntekter i tiden etter at salget har forekommet. Dette bunner ut i at Okkenhaug må selge flere biler for å kunne tjene mer penger. Som nevnt ved ressursen tilgjengelighet i SVIMA-analysen har vi bare salgstall for et års drift i selskapets nye lokaler, noe som gir et litt tynt grunnlag for å kunne fastslå effekten. Salgstallene viser at salget av Hyundai og brukbil har økt, og at Subaru ligger på omtrent samme nivå som tidligere. I tillegg har omsetningen økt relativt kraftig, noe som tyder på at selskapets mål om å kunne forsvare driften av de nye lokalene er innen rekkevidde.

Det må også tas i betraktning at selskapet eies og drives av en familie, noe som helt klart påvirker den strategiske tenkningen, hvilke verdier som gjøres gjeldende, og hvilke valg som tas. Familiebedrifter har ofte noen fellestrekk som skiller dem fra andre private selskaper, spesielt når det kommer til strategiske valg. (Roos et.al. 2014:59) Ifølge forskning gjort på området, er familiebedrifter ofte mer verdistyrte og setter andre mål, sammenlignet med



andre bedrifter som ikke er familiestyrt. Dette gjør utslag i form av at familiebedrifter i høyere grad verdsetter langsiktige relasjoner til både kunder, leverandører og ansatte, ved siden av det rent økonomiske perspektivet. I tillegg har familiebedrifter gjerne et lengre perspektiv på framtidsplanleggingen. Selv om lønnsomhet er veldig viktig for Okkenhaug Bil, er mange av de typiske trekkene for en familiebedrift absolutt til stede. Fordeler med dette er blant annet en økt grad av tillit fra de ulike interessentene til firmaet, mer langsiktige investeringer, og en familiedynamikk som byr på et særpreg som differensierer kundeopplevelsen fra konkurrentene. At andre perspektiver enn lønnsomhet får såpass mye plass, vil dog kunne gjøre selskapet sårbart for konkurrenter som verdsetter profittmaksimering, da de ofte har en mer kynisk tilnærming til markedet og er flinkere til å kutte kostnader, slik at de i teorien kan tilby tilsvarende produkter til lavere priser.

Til tross for at selskapet er familieeid og verdsetter tradisjoner, avdekket vi flere tegn til at ledelsen verdsetter modernisering, og det å henge med i tiden. Tung investering i IT-systemer, splitter ny hjemmeside, aktiv bruk av sosiale medier i markedsføring, og en ambisjon om å ta del i delingsøkonomien ved å se på mulighetene for å opprette et bilkollektiv, er eksempler på at det foreligger en målsetning om å holde seg oppdatert, og at dette er noe som er en vesentlig del av den strategiske tenkningen i selskapet.

På spørsmål rundt selskapets langsiktige perspektiv trekker de fleste frem et naturlig generasjonsskifte på ledersiden som det viktigste. Selskapet ble i sin tid startet opp av Kjell Okkenhaug før han senere overlot driften til sin datter Ina Okkenhaug. Om noen år vil tiden være moden for å overlate ansvaret til tredje generasjon Okkenhaug. Ina og Bjørns to sønner Even og Kjell Ola står klare til å videreføre familietradisjonen. Familien ønsker å videreføre organisasjonskulturen og opprettholde det gode arbeidsmiljøet som er i dag. Videre melder informantene om at selskapet må være i stand til å takle de store endringene som skjer i omgivelsene, og det er enighet om at selskapet må tenke større i fremtiden. De ser på flyttingen til Leangen som starten på å serve større geografiske områder i fremtiden.

Kort oppsummert består strategien i Okkenhaug Bil av løse tanker og muntlig kommunikasjon som i liten grad er nedfelt. På kort sikt jobber selskapet målrettet for å forsvare driften ved å tjene mer penger. På lengre sikt vil det bli et generasjonsskifte på ledersiden, samtidig som selskapet blir nødt til å tenke større i form av utvidelse for å serve større geografiske områder. Selskapet har også som mål å ivareta organisasjonskulturen og

tradisjonene, og samtidig fortsette å utvikle seg for å imøtekomme en bransje som stadig er i endring.

## **5.9 – Vurdering av strategivalg for Okkenhaug Bil**

Basert på funnene i den interne og eksterne analysen vil vi vurdere hvilke strategivalg Okkenhaug Bil står ovenfor i fremtiden. Selskapet gir uttrykk for at de er modne for å utvikle driften sin ytterligere, noe de også viste ved å bytte lokale høsten 2015. Det finnes flere måter å ekspandere på, men vi ser på mulighetene for oppkjøp, organisk vekst og opprettelse av datterselskaper.

### **Oppkjøp**

Oppkjøp er helt klart en mulighet for selskaper som ønsker å ekspandere. Det betyr i praksis at et selskap tar kontroll over et annet ved å kjøpe det (Roos et al., 2014). Det finnes flere eksempler på bilforhandlerne som har brukt oppkjøp som strategi for å oppnå vekst. Et konkret eksempel er Nardo Bil som er etablert i Trondheim, men har senere kjøpt opp bilforhandlere i Ålesund, Orkanger, Molde og Kristiansund (Nardo Bil, udatert).

En trend i markedet er at Merkeimportørene ønsker større forhandlere som server større geografiske områder, noe som tyder på at oppkjøp er mulighet for å oppnå vekst. Dersom importørene setter krav til å dekke større geografiske områder vil oppkjøp eller opprettelse av datterselskap være et must. Det er selvfølgelig forbundet en del risiko i form av at dette er en stor investering. Som vi nevnte i regnskapsanalysen av de finansielle ressursene konkluderte vi med at Okkenhaug er et solid selskap. Det betyr at de er i stand til å foreta et eventuelt oppkjøp. Det at selskapet har plassert seg ved innfartsåren fra Nord-Trøndelag og Vernes, og at selskapet har merket økt pågang med kunder fra blant annet Stjørdal i Nord-Trøndelag tyder på at ekspansjon i den retningen er et alternativ.

I løpet av 2018 vil Sør- og Nord-Trøndelag slås sammen til et fylke som nevnt i PESTEL-analysen. Det er uvisst hvilke konsekvenser dette vil få, men det kan tenkes at det kan gjøre veien mot å etablere seg i Nord-fylket kortere. Et oppkjøp i den retningen er ikke utenkelig, men det er flere ting å ta hensyn til før et eventuelt oppkjøp. På grunn av oppgavens omfang har vi ikke vurdert spesifikke aktuelle oppkjøpsobjekter, men heller sett på en generell mulighet for oppkjøp.

### **Organisk vekst**

Organisk vekst er et alternativ til oppkjøp og handler om å utvikle det eksisterende fundamentet i selskapet for å oppnå vekst. Fordelen med organisk vekst er at det er forbundet mye lavere risiko ved å satse på det som strategisk valg for å oppnå vekst.

Historisk sett har organisk vekst vært det mest brukte strategivalget for Okkenhaug Bil. Det som har fungert godt i fortiden trenger ikke å være godt nok i fremtiden. Det er skummelt å basere sine strategiske valg på det som har fungert tidligere. Basert på ressursanalysen er det tydelig at selskapet besitter ressurser som er opparbeidet over tid, men det kan være vanskelig å skape den veksten som kreves for fremtiden ved å satse utelukkende på organisk vekst. Det at selskapet flyttet høsten 2015 kan vise seg å være et tegn på at de satser mot nye høyder. Importørens tilsynelatende ønske om at dagens forhandlere i større grad skal serve større geografiske områder kan påvirke Okkenhaug til å måtte ekspandere på andre måter enn ved organisatorisk vekst. Det kan likevel diskuteres hvorvidt man bør satse på enten oppkjøp eller organisatorisk vekst. En kombinasjon av disse ville kanskje vært å foretrekke. Selskapet har kapasitet til å takle organisk vekst ved at de har ledige arbeidsplasser i lokalet. Det vil ikke være noe problem å sysselsette mer arbeidskraft dersom behovet for økt arbeidsmengde oppstår.

### **Datterselskap**

Opprettelse av datterselskap presenteres som et tredje alternativ for å oppnå fremtidig vekst. Her kan for eksempel Okkenhaug velge å starte opp et nytt selskap fra bunnen av. Fordelen med å bygge opp et nytt selskap eller underavdeling er at selskapet står fritt til å bestemme hvilket format det skal være. Det kan for eksempel være et såkalt concept store hvor man har noen få biler på utstilling på kjøpesentre eller andre steder hvor større befolkningsmengder ferdes. En annen fordel er at det er forbundet betydelig lavere finansiell risiko ved formater concept store, da det er langt mindre behov for investeringer enn ved større formater. En potensiell ulempe med nye konsepter er at Okkenhaug bil ikke har erfaring med andre formater. I tillegg bør man ha god lokalkunnskap før man velger å lansere nye konsepter på et nytt geografisk område. Det er med andre ord knyttet både fordeler og ulemper ved opprettelse av eventuelle underavdelinger eller datterselskap som alternativ til organisatorisk vekst og oppkjøp.

## Kapittel 6 – Konklusjon

I dette kapitlet konkluderer vi på grunnlag av forskningsspørsmålet.

*”Hva er Okkenhaug Bils eksisterende strategi, og hvilke strategiske valg bør de ta for å være konkurransedyktige i fremtiden?”*

Okkenhaug Bil har i dag ingen nedfelt strategiplan og kommuniserer ingen felles visjon til sine ansatte. Selv om selskapet ikke har utformet en formell strategiplan betyr ikke det at det ikke eksisterer noen strategi i selskapet. De har for eksempel valgt å fokusere på to bilmerker istedenfor tre, og de har investert i et splitter nytt bygg, noe som tyder på at det blir gjort strategiske vurderinger og valg i selskapet. Det foregår en prosess internt i selskapet med å opprette en felles portal hvor målsetningen er at en formell strategiplan skal komme på plass. Dette vil være et viktig verktøy for å implementere en felles strategiplan for selskapet.

Strategien i dag bærer preg av løse ideer og planer som kommuniseres muntlig og uformelt internt i selskapet. I løpet av intervjuene med informantene i selskapet, fikk vi avdekket noen av disse tankene rundt hva selskapet gjør i dag. Det kom klart frem at økt salg, og samtidig ivareta arbeidsmiljø og organisasjonskultur var de viktigste målene for selskapet.

Selskapet konkurrerer i dag på produktsortiment og gode kunderelasjoner, og er en liten/mellomstor aktør i markedet. Bransjen er dynamisk og bærer preg av stadige endringer, spesielt politiske beslutninger som omhandler skatter og avgifter.

Konkurransesituasjonen i markedet beskrives som sterk og sunn konkurranse blant eksisterende aktører, mens trusselen fra nye inntrengere og substituerbare produkter er lav. Det vil si at selskapet må forsvare- og ta nye markedsandeler for å vokse. Det at selskapet flyttet inn i nye lokaler høsten 2015 ses på som starten på en ny epoke for Okkenhaug Bil. For å kunne drive forsvarlig i fremtiden må selskapet ekspandere. Selskapet besitter flere ressurser som gir et godt grunnlag for ekspansjon, selv om disse ikke gir varige konkurransefortrinn isolert sett. De viktigste ressursene for å muliggjøre ekspansjon er solid økonomi, kompetanse/erfaring, godt innarbeide arbeidsrutiner og IT-systemer.

Leverandørens ønske om at selskapet skal serve større geografiske områder er et tegn på at selskapet må ekspandere i løpet av få år. Dette kan skje i form av oppkjøp, organisk vekst og etablering av datterselskap.

Selskapet har forutsetninger for organisk vekst fordi de nye lokalene gir mulighet til å øke arbeidskraften med flere årsverk dersom selskapet øker markedsandel fra nåværende posisjon. Eksisterende strategisk satsningsområde tolkes til å være organisk vekst for å forsvare videre drift i de nye lokalene. Det er forbundet lav risiko ved å fokusere på organisk vekst, men det gir mindre potensiell vekst enn hva oppkjøp og- eller etablering av datterselskap vil kunne gi. Oppkjøp og etablering av datterselskap innebærer betydelig høyere risiko enn organisk vekst, men gir Okkenhaug Bil mulighet til å serve et mye større geografisk område.

I løpet av noen av år vil det skje et naturlig generasjonsskifte på ledersiden. Andre generasjon i familien nærmer seg pensjonsalder, noe som betyr at tredje generasjon må begynne å gjøre seg klar til å videreføre familietradisjonen. Når det gjelder strategisk valg for å oppnå økt salg og samtidig bevare internt arbeidsmiljø og tradisjoner bør Okkenhaug kombinere organisk vekst og oppkjøp/oppsettelse av nye filialer. Organisk vekst for å forsvare driften og oppkjøp/oppsettelse av nye filialer for å møte leverandørenes og eget ønske om å serve større geografiske områder og dermed selge flere biler. Dersom de lykkes med organisk vekst, gir det et godt grunnlag for å gjennomføre investeringene som kreves ved oppkjøp/oppsettelse av nye filialer. Ved å kombinere organisk vekst og oppkjøp/oppsettelse av filialer påtar selskapet seg et forsvarlig risikonivå og vil kunne vokse jevnt i fremtiden.

### **Kritisk vurdering**

I denne strategiske analysen av Okkenhaug Bil AS har vi etter beste evne forsøkt å gi et så detaljert bilde av den strategiske situasjonen til selskapet som mulig. Det foreligger fortsatt noen begrensninger som må vurderes for å fastslå oppgavens validitet.

En faktor som er viktig å ta hensyn til, er at en av oss er personlig tilknyttet firmaet gjennom å være del av Okkenhaugfamilien, og er forespeilet som fremtidig arvtager av lederposisjonen til selskapet, sammen med broren Kjell Ola. Dette har selvfølgelig påvirket forutinntatte inntrykk for Even, og det har vært en utfordring å se selskapet fra et mindre personlig tilknyttet perspektiv. Vi har fortsatt forsøkt å behandle primær- og sekundærdata så objektivt som mulig i våre analyser, og siden Henrik ikke hadde noe kjennskap til hverken

bransje eller Okkenhaug Bil i forkant av oppgaven, har vi på en god måte bevart et eksternt og nøytralt perspektiv i vår tilnærming.

Tid og geografisk avstand har også til en viss grad begrenset mulighetene for å innhente informasjon, da kanskje spesielt om konkurrentene. Kontakten med selskapet har bestått av mailkorrespondanse og et to-dagers besøk hos selskapet da intervjuene ble foretatt. Under besøket ble det for eksempel ikke tid til å besøke konkurrenter for å gjøre en vurdering av deres størrelse eller beliggenhet, og inntrykk dannet av Okkenhaug Bil er basert på en forholdsvis kort observasjonsperiode. Det er tenkelig at en observasjon over lengre tid kunne avdekket et mer representativt bilde av arbeidsmiljøet, og eventuelt hvordan selskapet håndterer ekstraordinære situasjoner.

## Kildehenvisninger

Barney, J.B. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 19, pp. 99–120.

Collins, C.J., Smith, K.G (2006) *Knowledge exchange and combination: The role of human resource practice in the performance of high technology firms*. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.

Din side (2014) *Slik blir fremtidens bil*. Lastet ned 12.05.2017 fra, <http://www.dinside.no/motor/slik-blir-fremtidens-bil/61240545>

Eggen, N. A. Nyrønning, S.M. (2010). *Godfoten – Samhandling, veien til suksess*. Aschehoug forlag.

Frisk bedriftshelsetjeneste (udatert) *Miljøfyrtårn*. Lastet ned 11.03.2017 fra, <http://www.friskbedrift.com/miljofyrtarn/>

Hill, C.W.L. Jones, G.R. (2004) *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

Johannesen, A. Christoffersen, L. Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, 3. utgave*. Abstrakt forlag.

Lien, L.B. Knudsen, E.S. Baardsen, T.Ø. (2016). *Strategiboken*. Fagbokforlaget.

Meld. St. 21 (2011-2012) (2011) *Norsk Klimapolitikk*. Lastet ned 22.02.2016 fra, <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=52754>

Miljøpakken (2016) *Reisevaneundersøkelser: Mini-RVU- Trondheim Samlet rapport for 2014-2015*. Lastet ned 28.03.2017 fra, [http://miljopakken.no/wp-content/uploads/2011/01/Mini-RVU\\_2016.pdf](http://miljopakken.no/wp-content/uploads/2011/01/Mini-RVU_2016.pdf)

Miljøpakken (udatert) *Greener Trondheim*. Lastet ned 28.03.2017 fra, <http://miljopakken.no/about-miljopakken>

Miljøpakken (udatert) *Hvordan blir busstilbudet i 2019?*. Lastet ned 28.03.2017 fra, <http://miljopakken.no/nyheter/hva-skjer-med-superbussen>

Miljøpakken (udatert) *Om organisasjonen*. Lastet ned 28.03.2017 fra, <http://miljopakken.no/om-miljoepakken/om-organisasjonen>

NAF (2016) *Fortsatt lys fremtid for elbilene*. Lastet ned 13.03.2017 fra, <https://www.naf.no/om-naf/nytt-fra-naf/fortsatt-lys-fremtid-for-elbilene/>

Nardo Bil (udatert) *Våre avdelinger*. Lastet ned 24.04.2017 fra, <https://nardobil.no/om-nardo-bil/vare-avdelinger>

Norges Bank (2017) *Pengepolitisk rapport med vurdering av finansiell stabilitet*. Lastet ned 16.03.2017 fra, [http://static.norges-bank.no/contentassets/e6f32a816e5340c280de3f91eb907227/ppr\\_1\\_17.pdf?v=03/16/2017091718&ft=.pdf](http://static.norges-bank.no/contentassets/e6f32a816e5340c280de3f91eb907227/ppr_1_17.pdf?v=03/16/2017091718&ft=.pdf)

Norges Bilbransjeforbund (2017), *En grønn digital hverdag*. Lastet ned 11.03.2017 fra, <http://www.nbf.no/getfile.php/NYE%20FILER/PDF-filer/SMN%20presentasjon%20frokostmøte%20grønne%20verdier%20160217.pdf>

Norges Bilbransjeforbund (udatert) *Lover og regler*. Lastet ned 13.03.2017 fra, <http://www.nbf.no/naeringsjus-og-kundesaker/lover-og-regler-article1932-341.html>

Opplysningsrådet for veitrafikken AS (2017). *Bilåret 2016- status og trender*. Lastet ned 16.02.2017 fra, [http://www.ofv.no/getfile.php/135201/Dokumenter/OFV%20Frokostmøter/2017.01.10%20Presentasjon%20OFV\\_frokostmøtet%2010%20januar%202017.pdf](http://www.ofv.no/getfile.php/135201/Dokumenter/OFV%20Frokostmøter/2017.01.10%20Presentasjon%20OFV_frokostmøtet%2010%20januar%202017.pdf)

Opplysningsrådet for Veitrafikken AS (udatert) *Bilsalget*. Lastet ned 03.05.2017 fra, <http://www.ofvas.no/bilsalget/category404.html>

Oslo Kommune (udatert) *Dieselforbud*. Lastet ned 13.03.2017 fra, <https://www.oslo.kommune.no/gate-transport-og-parkering/dieselforbud/>



Porter, M.E (1980) *Competitive advantage. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M.E (1987). *Konkurransestrategi*. (Oslo): TANO.

Porter, M.E. (1992). *Konkurransefortrinn*. (Oslo): TANO.

Proff (udatert). *Okkenhaug bil AS*. Lastet ned 23.02.2017 fra,  
<http://www.proff.no/selskap/okkenhaug-bil-as/trondheim/biler-og-kjoretøy/Z0IVV0PJ/>

Quick Systems (2015) *Quick øker sterkt i bilbransjen*. Lastet ned 22.04.2017 fra,  
<https://www.quick.no/index.php?page=webpublishcontent&artid=551&getArticle=1&getType=full>

Quick Systems (2011) *Hyundai Integrasjon*. Lastet ned 22.04.2017, fra  
<https://www.quick.no/index.php?page=webpublishcontent&artid=554&getArticle=1&getType=full>

Regjeringen (2016) *Fremtidens digitale hverdag- konferanse i Oslo 10. mai 2016*. Lastet ned 11.03.2017 fra, <https://www.regjeringen.no/no/sub/regjeringens-omstillingskonferanser/framtidens-digitale-hverdag--10.-mai/id2477632/>

Roos, G. Von Krogh, G. Roos, J. Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi – en innføring, 6. utgave*. Fagbokforlaget.

Sending, Aage. (2014). *Grunnleggende regnskap, 4. Utgave*. Fagbokforlaget.

Statistisk sentralbyrå (udatert) *Kommunefakta – Bergen 1201 (Hordaland)*. Lastet ned 14.03.2017 fra, <https://www.ssb.no/kommunefakta/bergen>

Statistisk sentralbyrå (udatert) *Kommunefakta – Oslo 0301 (Oslo)*. Lastet ned 14.03.2017 fra, <https://www.ssb.no/kommunefakta/oslo>

Statistisk sentralbyrå (udatert) *Kommunefakta – Stavanger 1103 (Rogaland)*. Lastet ned 14.03.2017 fra, <https://www.ssb.no/kommunefakta/stavanger>

Statistisk sentralbyrå (udatert) *Kommunefakta – Trondheim 1601 (Sør Trøndelag)*. Lastet ned 14.03.2017 fra, <http://www.ssb.no/kommunefakta/trondheim>

Statsbudsjettet (2016) *Klima og miljø*. Lastet ned 13.03.2017 fra, [http://www.statsbudsjettet.no/Upload/Statsbudsjett\\_2017/dokumenter/pdf/budsjettavtale\\_klima.pdf](http://www.statsbudsjettet.no/Upload/Statsbudsjett_2017/dokumenter/pdf/budsjettavtale_klima.pdf)

Trondheim Kommune (2016) *Kollektivtransport*. Lastet ned 28.03.2017 fra, <https://www.trondheim.kommune.no/content/1117723667/Kollektivtransporten-i-Trondheim>

Trondheim Kommune (2016) *Statistikk og prognoser*. Lastet ned 14.03.2017 fra, <https://www.trondheim.kommune.no/statistikk/>

Trondheim 2030 (2015) *Slik bygger vi en sykkelby*. Lastet ned 28.03.2017 fra, <http://trondheim2030.no/2015/10/29/slik-bygger-vi-en-sykelby/>

Trøndelag Fylkeskommune (udatert) *Om Trøndelag*. Lastet ned 14.03.2017 fra, <https://www.trondelagfylke.no/om-trondelag/>

Tv 2 (2016) *Dieselforbudet kan gi prisras på brukbil*. Lastet ned 13.03.2017 fra, <http://www.tv2.no/a/8014086/>

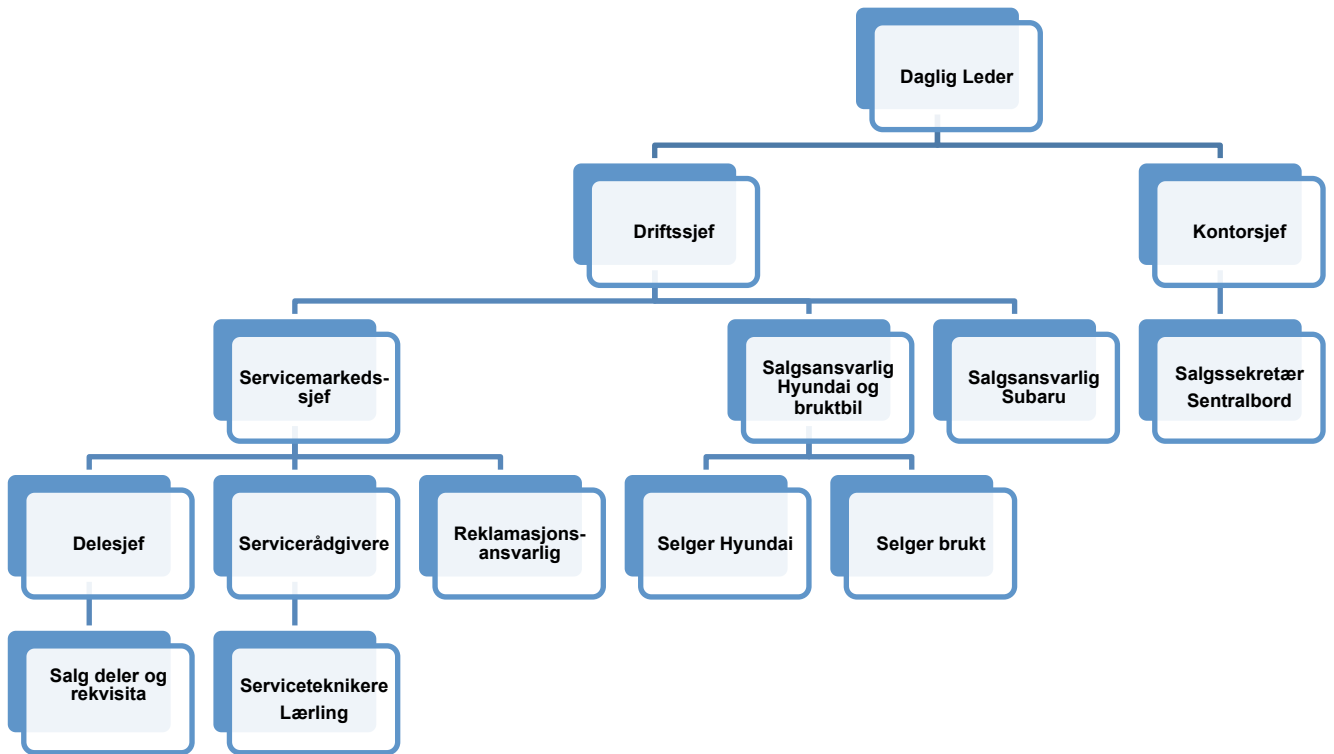
Yin, Robert K. (2007) *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

## **Tabell og figuroversikt**

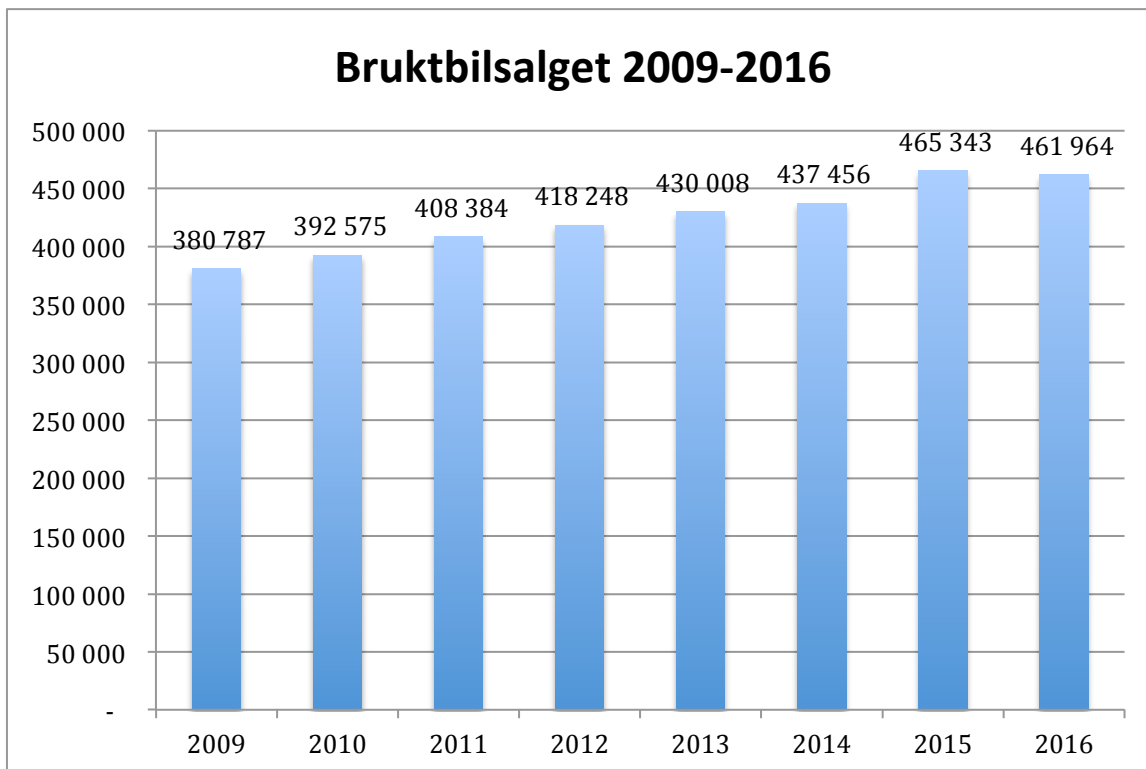
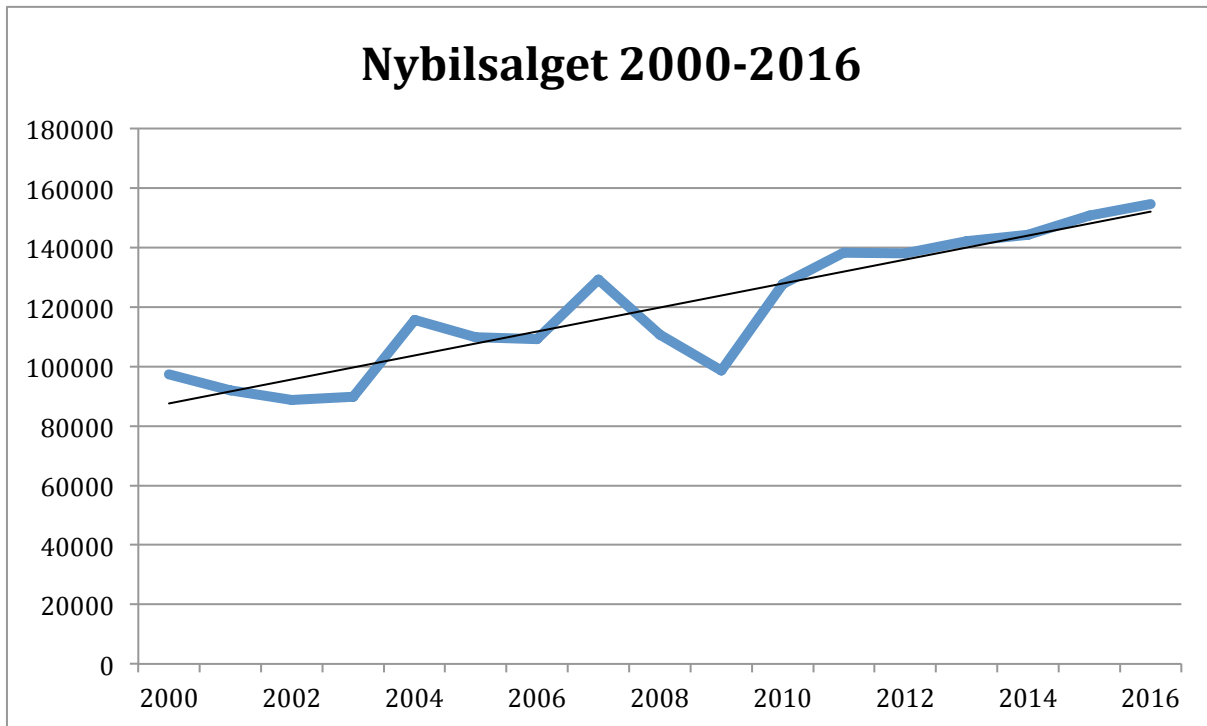
<b>Figur 3.1 – PESTEL-analyse .....</b>	<b>11</b>
<b>Figur 3.2 – Porters fem konkurransekrefter .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabell 3.1 – SVIMA-tabellen .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabell 5.1 – Oppsummering PESTEL-analyse .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabell 5.2 – Oversikt over konkurrerende selskaper.....</b>	<b>36</b>
<b>Figur 5.1 – Sammendrag Porters fem konkurransekrefter .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabell 5.3 – Sammendrag av SVIMA-analyse .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabell 5.4 – SWOT .....</b>	<b>55</b>

# Appendix

## Vedlegg 1 - Organisasjonskart



## Vedlegg 2 - Bransjestatistikk for den norske bilbransjen

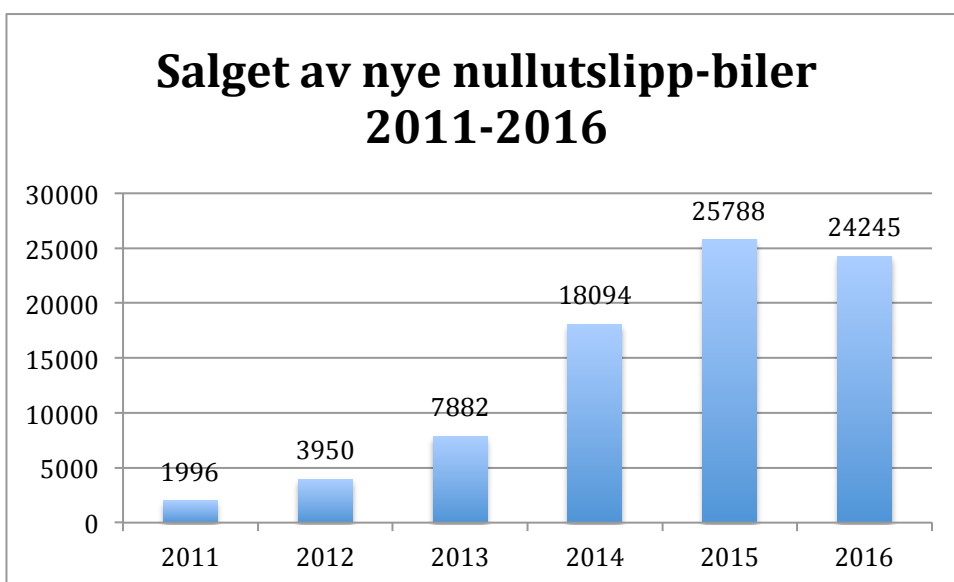
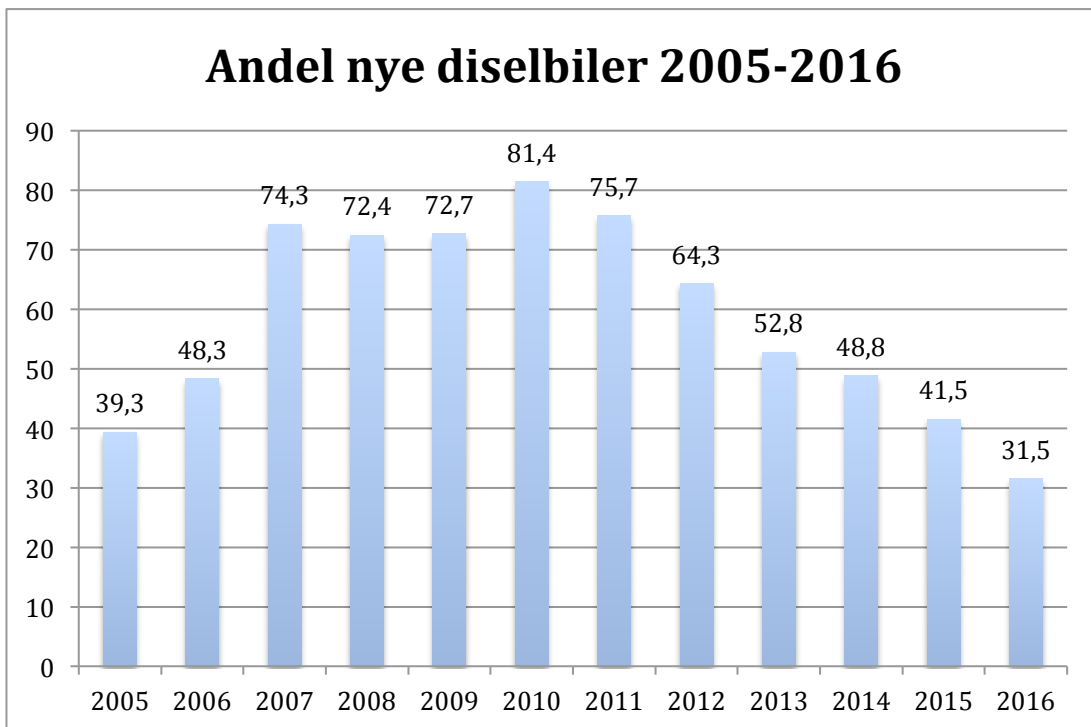


## Mest Populære bilmerker i 2016

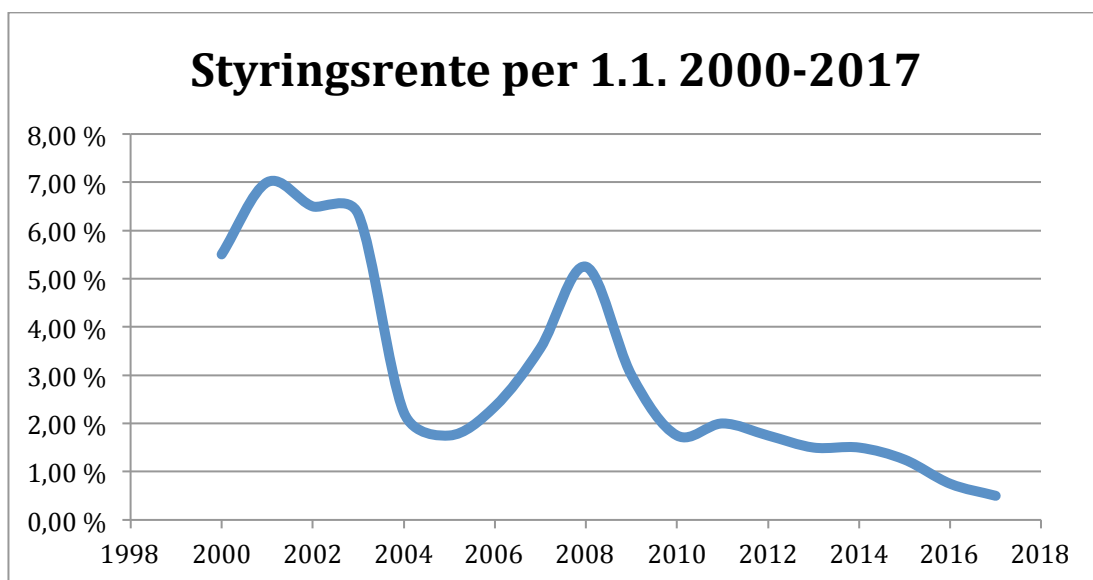
Modell	2016		2015		Endring i %
	Antall	Andel i %	Antall	Andel i %	
1. Volkswagen	26 574	17,2	26 344	17,5	0,9
2. Toyota	17 453	11,3	16 016	10,6	9
3. BMW	12 098	7,8	9 567	6,3	26,5
4. Mercedes-Benz	9 033	5,8	7 678	5,1	17,6
5. Volvo	8 777	5,7	9 978	6,6	-12
6. Ford	8 326	5,4	8 462	5,6	-1,6
7. Nissan	8 061	5,2	8 317	5,5	-3,1
8. Skoda	7 774	5	7 490	5	3,8
9. Audi	7 653	5	6 690	4,4	14,4
10. Mitsubishi	6 662	4,3	5 790	3,8	15,1
18. Subaru	2 772	1,8	3 754	2,5	-26,2
19. Hyundai	2 740	1,8	2 472	1,6	10,8
<b>TOTALT</b>	<b>154 603</b>	<b>100</b>	<b>150 686</b>	<b>100</b>	<b>2,6</b>

## Vedlegg 3 - Tabeller og figurer til PESTEL-analysen

### 3.1 - Politiske faktorer

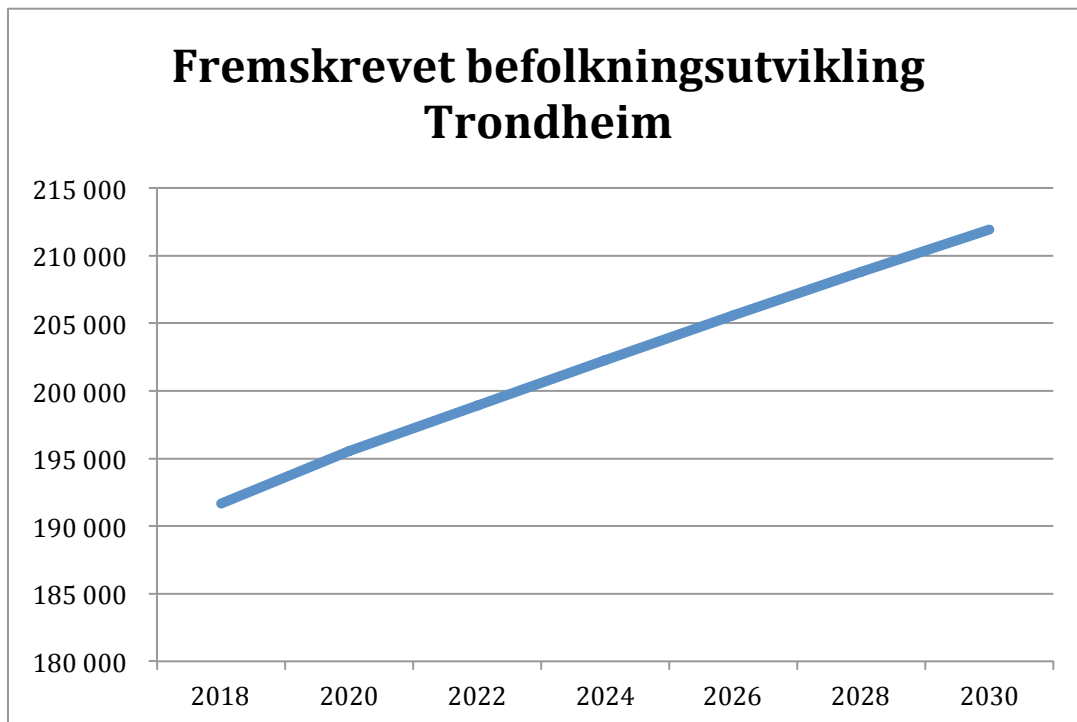
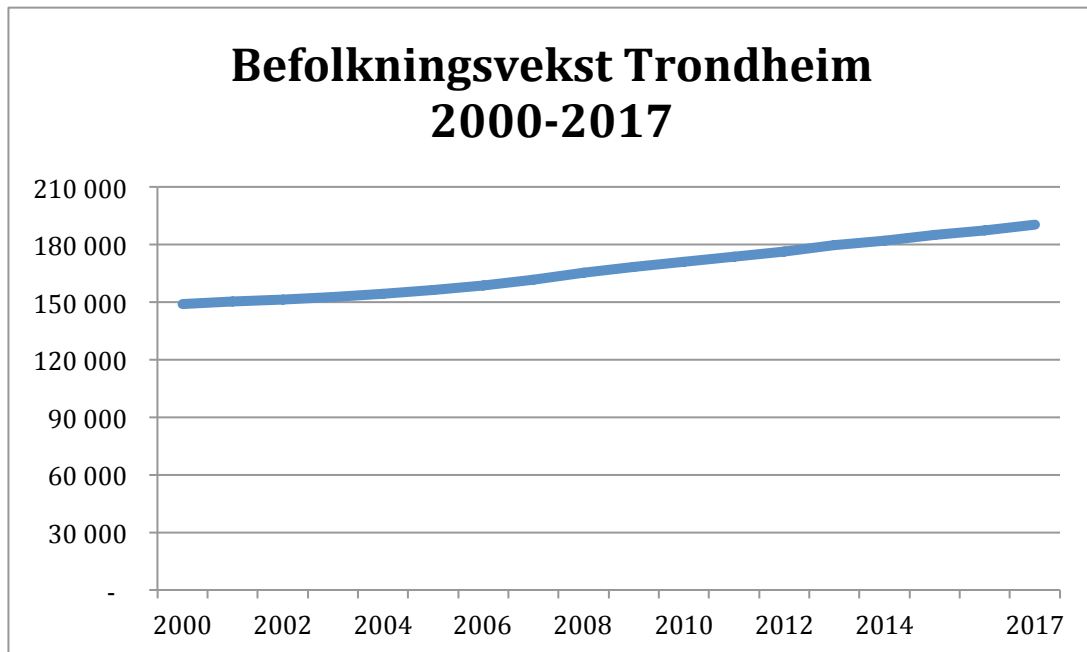


### 3.2 - Økonomiske faktorer



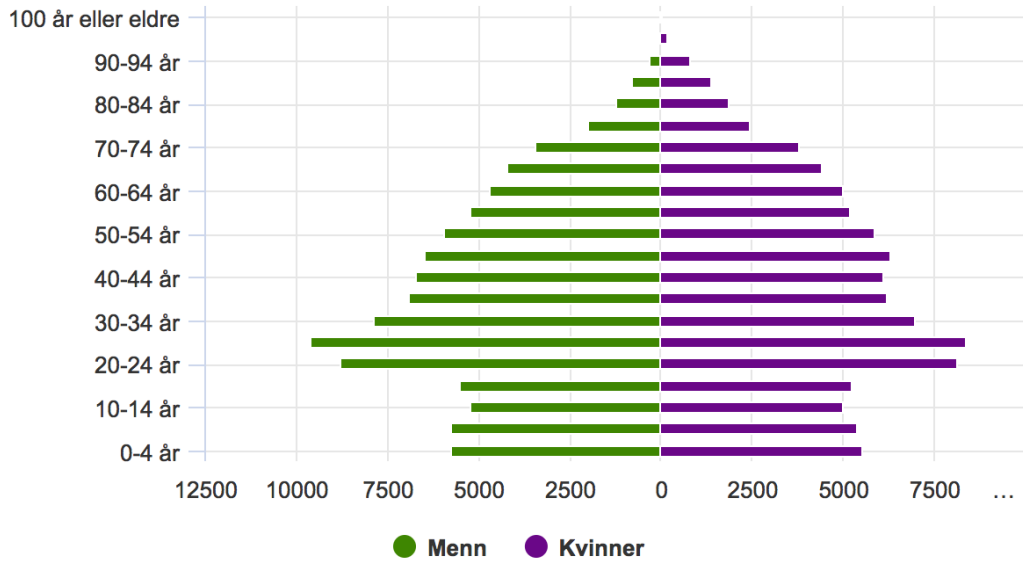


### 3.3 - Sosiokulturelle forhold

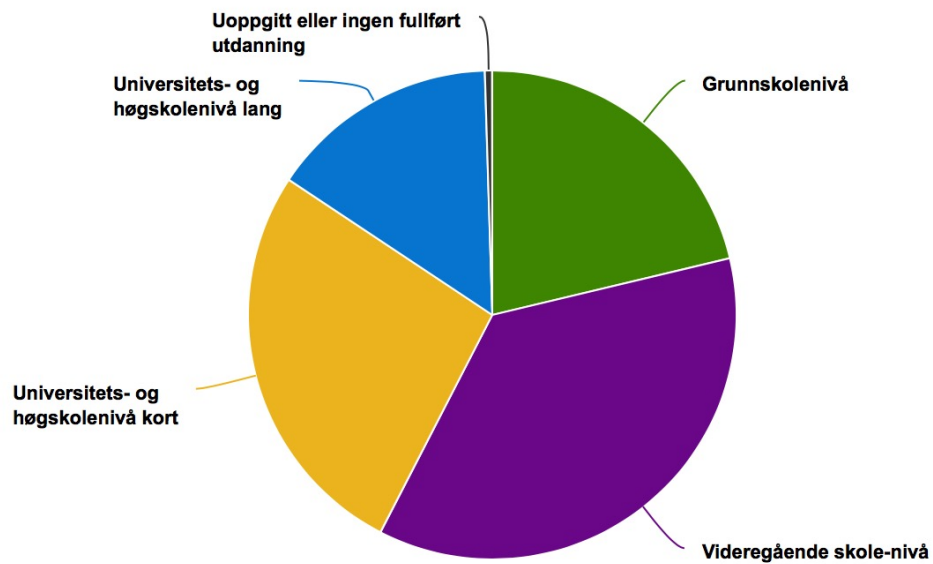


## Aldersfordeling

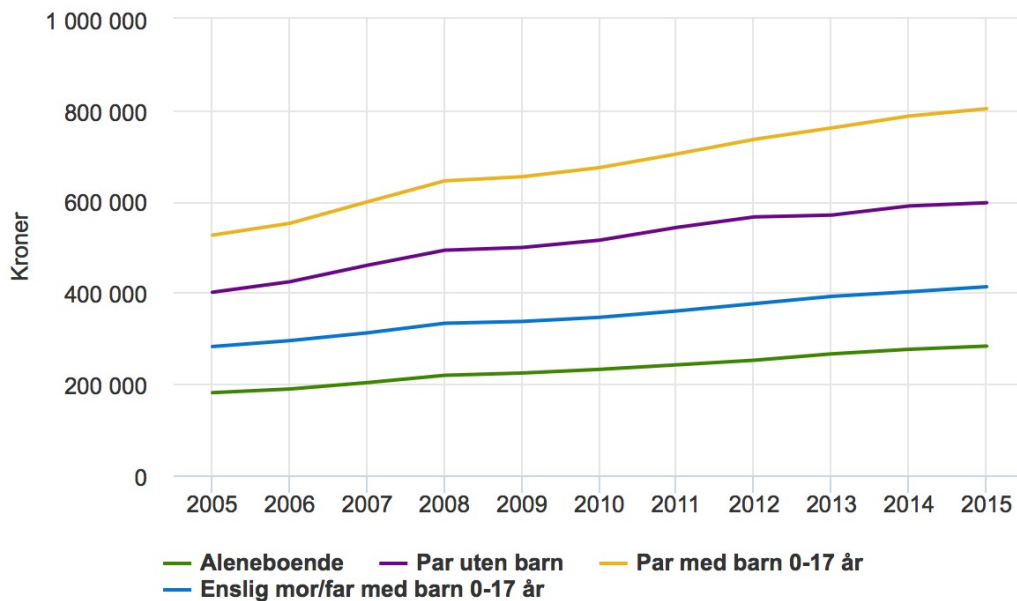
[per 1. januar]



## Høyeste fullførte utdanningsnivå for personer 16 år og over

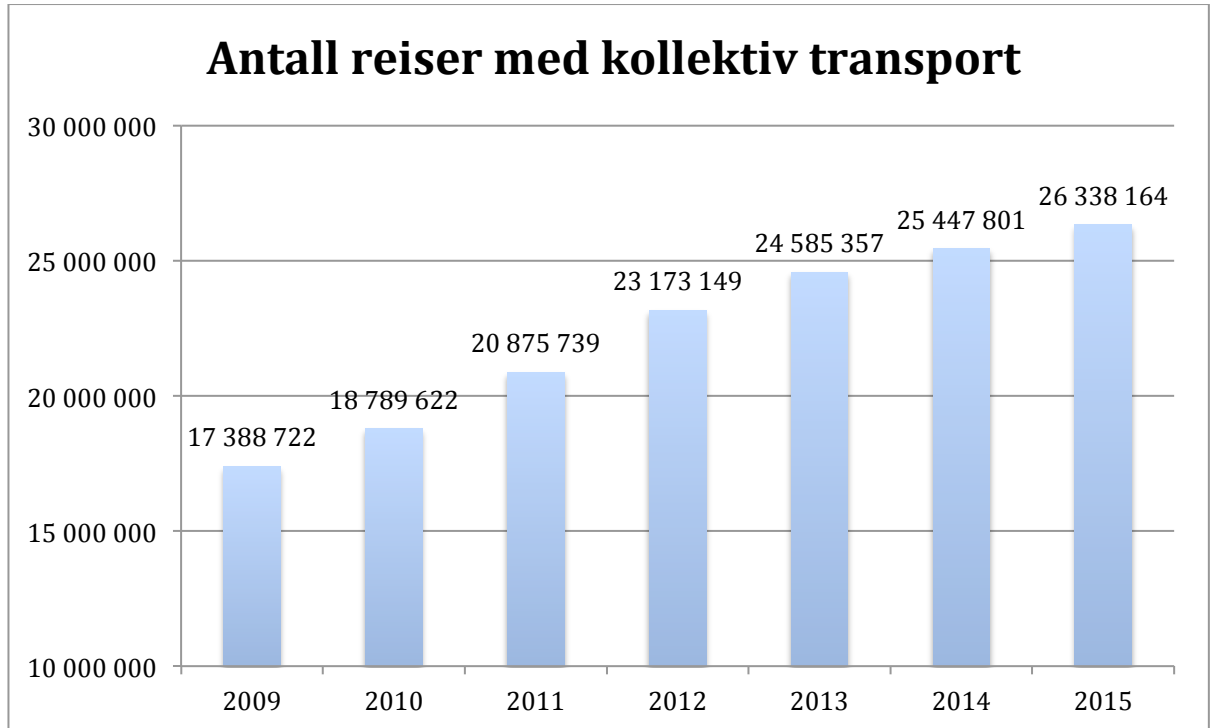


## Inntekt etter skatt for husholdningene



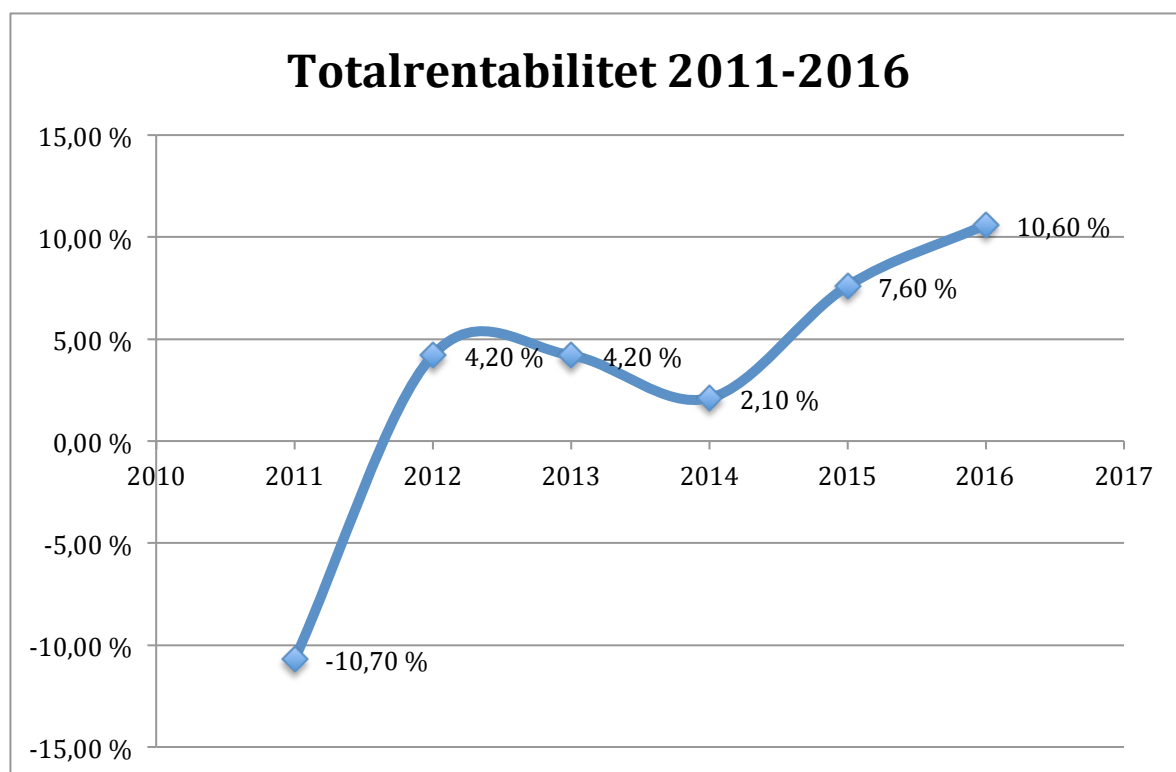
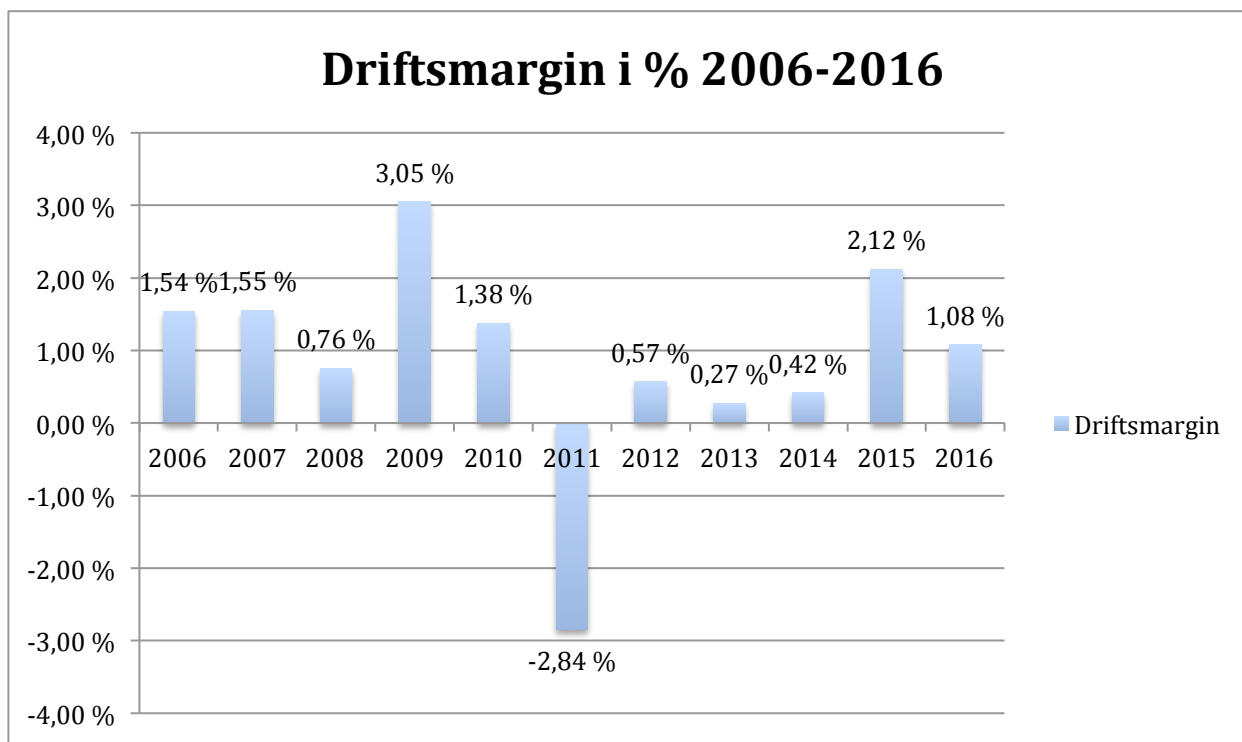
## Vedlegg 4 - Tabeller og figurer til Porters fem konkurransekrefter

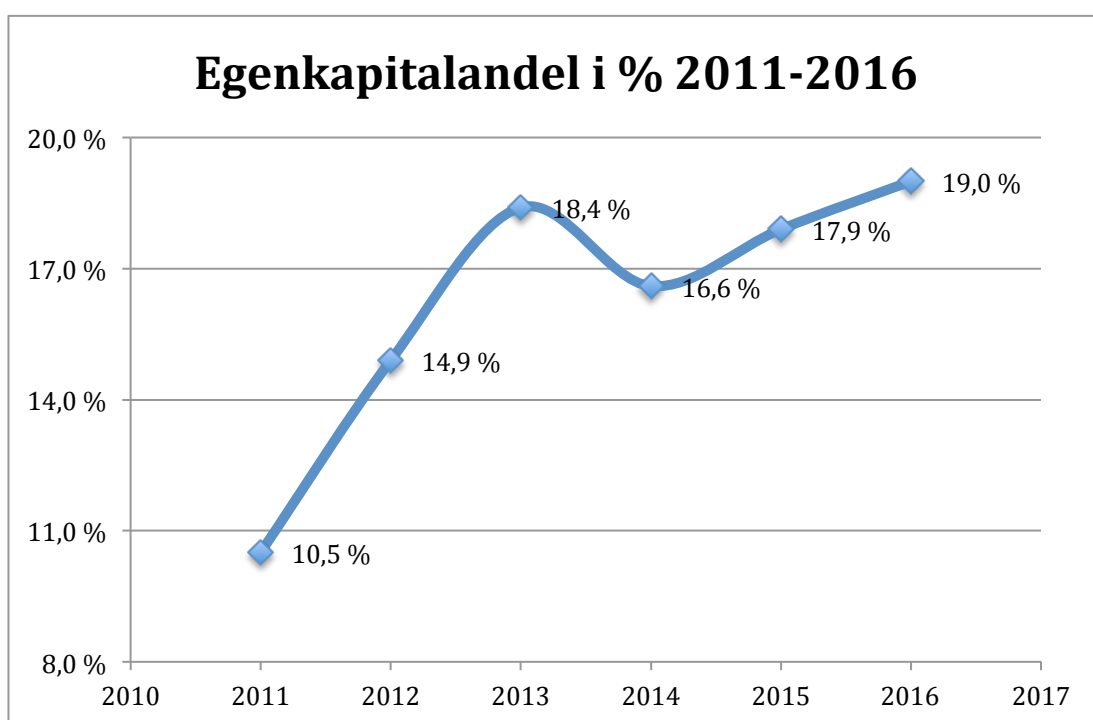
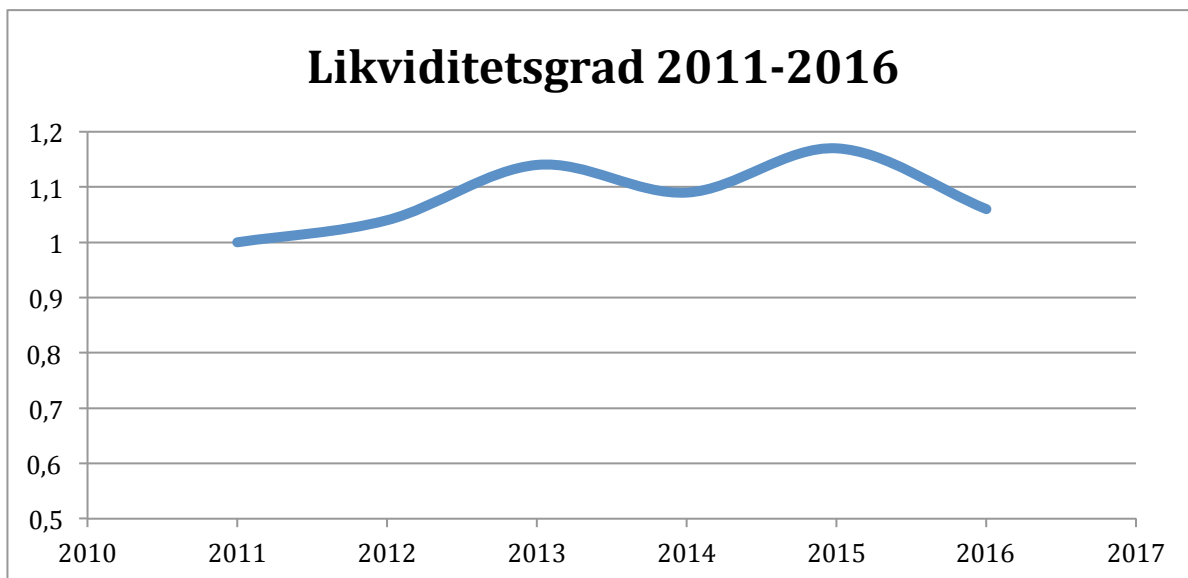
### 4.1 - Substitutter



## Vedlegg 5 - Tabeller og figurer til SVIMA-analysen

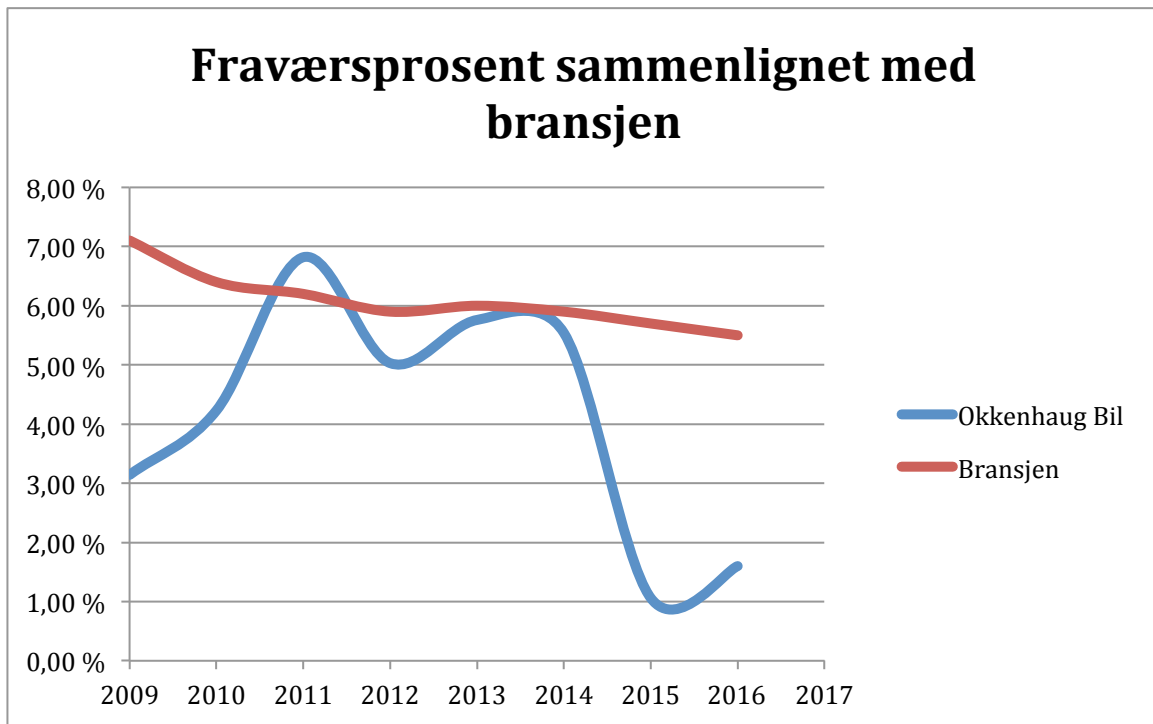
### 5.1 - Finansielle ressurser





**Kilde: Komplette årsregnskaber fra Okkenahug Bil AS**

## 5.2 - Menneskelige ressurser



### 5.3 - Tilgjengelighet

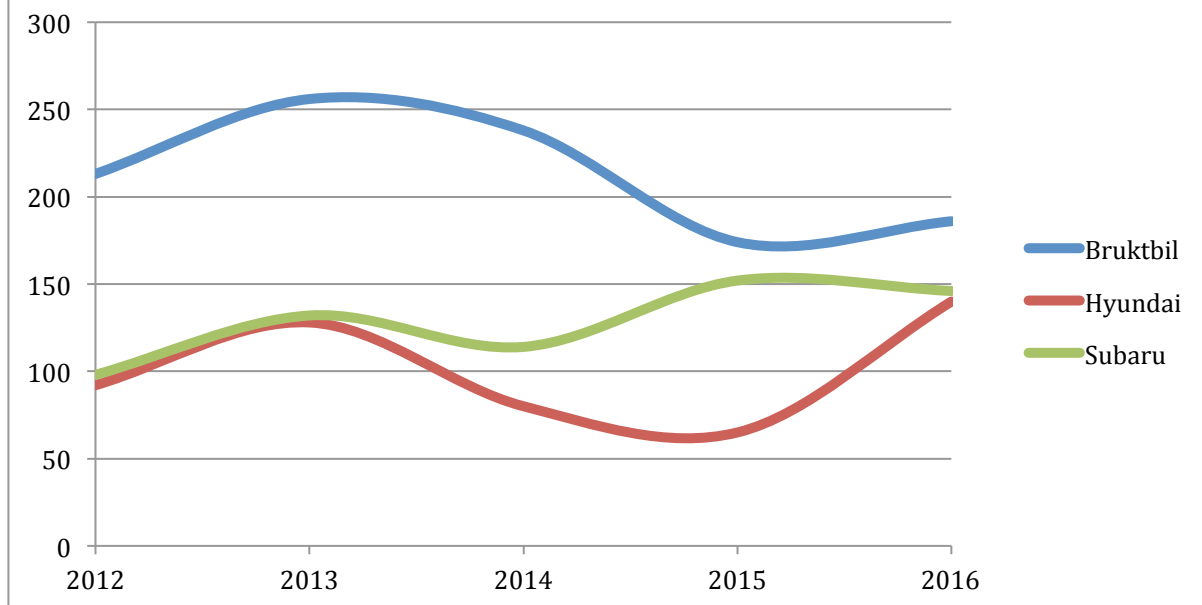


Beliggenhet Okkenhaug Bil før 2015 (Kilde: Google maps)

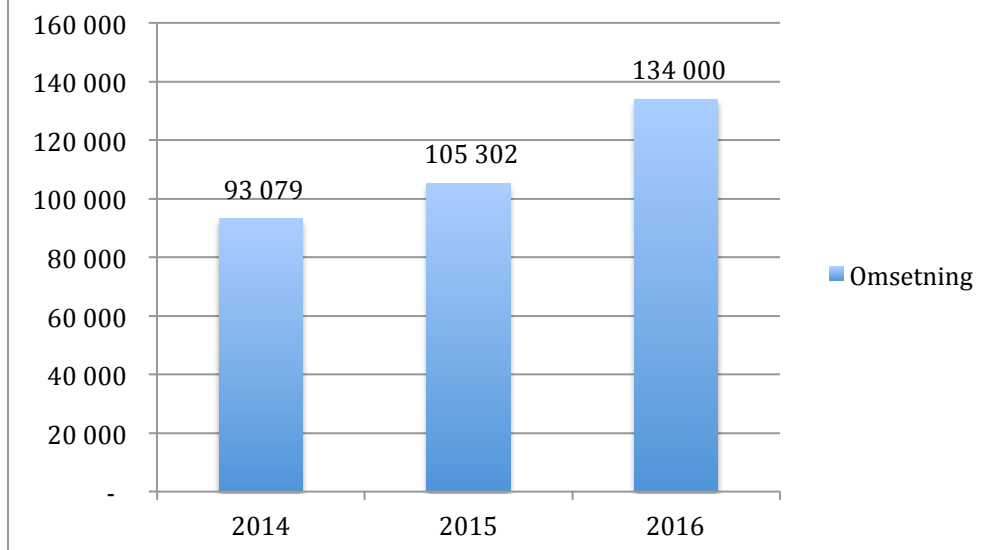


Beliggenhet Okkenhaug Bil 2015-d.d. (Kilde: Google maps)

## Utvikling i salg 2012-2016



## Omsetning 2014-2016 (tall i tusen)





## Vedlegg 6 - Intervjuguider

### 6.1 - Administrasjonen

- Hva legger du i begrepet strategi?

- 
- Er det utformet en strategiplan for Okkenhaug Bil AS?
    - I så fall, hvor godt er den implementert?

- 
- Hva skiller selskapet fra konkurrentene?

- 
- Hvorfor kommer kunder tilbake?

- 
- Hvilke ressurser er spesielt viktige for driften?

- 
- Hva oppfatter du som fremtidige utfordringer for firmaet?

- 
- Hvordan tror du Okkenhaug Bil AS oppfattes eksternt?

- 
- Hvilke egenskaper/kvaliteter/kompetanse ser dere etter når dere ansetter folk?

- 
- Hvilke trenings- og utviklingstiltak (kurs) tilbyr dere til de ansatte?

- 
- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i selskapet?

- 
- Hvordan vil du beskrive den økonomiske stillingen til selskapet?

- 
- Hvilken effekt har du merket på driften etter flytting inn i nye lokaler høsten 2015?

- 
- Har firmaet implementert digitale systemer som gjør driften effektiv? På hvilken måte?

- 
- Hvor ser du firmaet om 5-10 år?
-

## 6.2 - Salgssjefer

- Hva drar ny kunder inn i butikken?
- 

- Hvorfor kommer kunder tilbake?
- 

- Har du noen formening om det finnes en strategiplan for Okkenhaug Bil?
    - I så fall, hvilken innvirkning har den?
- 

- Hvilken effekt har det hatt å flytte inn i et nytt bygg?
- 

- Hvor ofte er du på kurs, og syns du det har vært nyttig?
- 

- Hvilke utfordringer påvirker bransjen?
- 

- Hvor ser du merket ditt om 5-10 år?
- 

- Hvem opplever du som hovedkonkurrenter?
- 

- Hva skiller dere fra konkurrentene?
- 

- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?
- 

- Samarbeid internt?
- 

- Hvordan tror du Okkenhaug Bil ser ut om 5-10 år?
-

### 6.3 - Delesjef

- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?

---

- Hvilken effekt har det hatt å flytte inn i et nytt bygg, med tanke på kundetilstrømning, og effektivitet internt?

---

- Har dere digitale systemer som gjør driften effektiv? På hvilken måte?

---

- Har du noen formening om det finnes en strategiplan for Okkenhaug Bil?

---

- Hva skiller selskapet fra konkurrentene?

---

#### 6.4 - Ettermarkedssjef

- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?

---

• Hvilke egenskaper/kvaliteter/kompetanser ser dere etter når dere ansetter folk?

---

- Finnes det digitale systemer som gjør driften effektiv? På hvilken måte?

- Har du noen formening om det finnes en strategiplan for Okkenhaug Bil?

- Hvilken effekt har det hatt å flytte inn i et nytt bygg med tanke på kundetilstrømning og effektivitet internt?

- Hvor ofte blir serviceteknikere kurset, og hvilken effekt synes du at det har?

- Hvilke utfordringer står fremtidens verksteddrift overfor?
-

## 6.5 - Tillitsvalgt

- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?  
\_\_\_\_\_
- Har dere digitale systemer som gjør driften effektiv? På hvilken måte?  
\_\_\_\_\_
- Har du noen formening om det finnes en strategiplan for Okkenhaug Bil?  
\_\_\_\_\_
- Hva skiller selskapet fra konkurrentene?  
\_\_\_\_\_
- Hvilke ressurser er spesielt viktige for driften?  
\_\_\_\_\_
- Hva oppfatter du som fremtidige utfordringer for firmaet?  
\_\_\_\_\_
- Hvordan tror du Okkenhaug Bil AS oppfattes eksternt?  
\_\_\_\_\_
- Hvilken effekt har du merket på driften etter flytting inn i nye lokaler høsten 2015?  
\_\_\_\_\_
- Hvor ofte blir serviceteknikere kurset, og hvilken effekt synes du at det har?  
\_\_\_\_\_
- Hvilke utfordringer står fremtidens verksteddrift overfor?  
\_\_\_\_\_