



Handelshøyskolen BI

MAN 50511 Strategisk ledelse

Term paper 60% - T

Predefinert informasjon

Startdato:	29-09-2020 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	01-12-2021 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 22654 IN08 T P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Sarah Ruth Wyss

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Strategiske allianser som mulighet til økt konkurransefortrinn

Navn på veileder *: Sverre Tomassen

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 1

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Strategiske allianser
som mulighet
til økt konkurransefortrinn

Eksamenskode og navn:

MAN 50511 – Strategisk Ledelse

Utleveringsdato:

22.09.2020

Innleveringsdato:

01.12.2021

Stuedsted:

BI Trondheim

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	III
1. BESKRIVELSE AV ORGANISASJONEN.....	1
2. TEORI	3
2.1. STRATEGISKE ALLIANSER.....	3
2.1.1 <i>Utvalg av partner</i>	4
2.2 HVORDAN SKAL IMPLEMENTERINGEN FOREGÅ FOR Å LYKKES?	5
2.3 SAMARBEIDSRELASJONER	6
2.4 DRØFTING AV TEORI.....	7
3. METODE.....	7
3.1. OVERORDNET FORSKNINGSDESIGN	7
3.2 INNSAMLING AV DATA	8
4. ANALYSE AV ORGANISASJONENS EKSTERNE OG INTERNE FORHOLD	9
4.1 INTERNE FORHOLD	9
4.1.1 <i>Geografisk beliggenhet</i>	9
4.1.2 <i>Dyrekolleksjon</i>	9
4.1.3 <i>Kunnskap</i>	11
4.1.4 <i>Treningsprogram</i>	12
4.1.5 <i>Engasjement ansatte</i>	12
4.1.6 <i>Design hegn/dyrepark</i>	13
4.1.7 <i>Fokus på HMS</i>	14
4.1.8 <i>Oversikt i VRIO</i>	14
4.2. EKSTERNE FORHOLD	15
4.2.1 <i>Fare for nyetableringer</i>	15
4.2.2 <i>Trussel fra substitutter</i>	15
4.2.3 <i>Kunders forhandlingsmakt</i>	16
4.2.4 <i>Leverandørens forhandlingsmakt</i>	17
4.2.5 <i>Konkurransen i bransjen</i>	18
4.3 SWOT	19
5. STRATEGISKE HANDLINGSALTERNATIVER	20
5.1 IDENTIFISERING AV STRATEGISKE ALTERNATIVER	20
5.1.1 <i>Ikke-eierskapsbasert strategisk allianse</i>	20
5.1.2 <i>Oppkjøp</i>	20
5.2 VALG AV MULIGE STRATEGISKE SAMARBEIDSPARTNER	21
5.2.1 <i>Dagens samarbeidspartnere</i>	21

5.2.2 Mulige nye alliansepartner	23
5.2.3 Tabell over relevant kompetanse hos mulige alliansepartnere:	27
5.2.4 Nettverk	28
5.3 VALG AV ALTERNATIV	29
6. IMPLEMENTERINGSPLAN	30
6.1. FORUTSETNING FOR Å LYKKES	30
6.1.1 God kommunikasjon og engasjement som kjerneressurser	31
6.1.2 Frigjøring av nok ressurser	33
6.2 MULIGE FALLGRUVER	33
6.2.1 Ny ledelse	34
6.2.2 Uforutsette problemer	34
6.2.3 En annen avdeling føler seg overgått	34
6.3 IMPLEMENTERINGSPLAN MED TIDSLINJE	35
7. KONKLUSJON.....	36
7.1. OPPSUMMERING	36
7.2 ANBEFALING TIL BEDRIFTEN	38
8. REFERANSELISTE:	40

Sammendrag

Namsskogan Familiepark & Hotell (NFP) er en mellomstor bedrift som ligger på Trones i Namsskogan kommune helt nord i Trøndelag. Det er en viktig reiselivsaktør i Trøndelag med rundt 50 000 besøkende hvert år. Utfordringen til bedriften er at tilgangen på kompetanse innenfor dyrestell og dyretrening er meget begrenset. Det å holde eksotiske dyr, det vil si arter som ikke holdes som husdyr eller kjæledyr og som ikke ansees til å være domestisert, i fangenskap, krever mye kunnskap og kompetanse. I Norge finnes det ingen utdanning innenfor feltet og det meste er «learning by doing».

I denne oppgaven belyser jeg mulighetene som NFP har for å inngå strategiske allianser. Tilgang til kompetanse og levende dyr er avgjørende for videreutviklingen av dyreavdelingen i NFP. Fokuset i denne oppgaven ligger derfor kun på dyreavdelingen. Forskningen viser at mange allianser mislykkes. Det finnes forskjellige grunner til det som jeg tar med i betraktning. Jeg retter også søkelyset på bedriftens nåværende situasjon. Er tidspunktet riktig for å inngå en strategisk allianse? Hvordan ville det påvirke dagens ansatte og ledelse? Er tillitsforholdet mellom ledelse og de ansatte godt nok for å kunne foreslå en stor endring?

Gjennom analyser av bedriftens interne og eksterne forholdt avdekkes behovet bedriften har for å få til varige konkurransefortrinn. Disse resultatene tas med videre for å så komme med et forslag om strategiske allianser kan være en klok beslutning for NFP. Gjennom et forslag til en implementeringsplan med tilhørende refleksjoner om kritiske suksessfaktorer og mulige fallgruver, får bedriften et godt grunnlag, om den ønsker å gå for foreslått løsning.

1. Beskrivelse av organisasjonen

Namsskogan Familiepark & Hotell (NFP) er den største reiselivsaktøren i nordlige del av Trøndelag. Familieparken åpnet i 1989 på Trones. Den ble siden bygget ut og har i dag Norges største samling av nordiske dyr og i tillegg aktiviteter som zipline, sommerrodelbane, klatrepark og mer. Det er 2 spisesteder i parken. NFP har vært et aksjeselskap fra begynnelsen av med mange lokale eiere.

Hovedaksjonær er en lokal forretningsmann fra Trones. Han eide Namsskogan Hotell AS til 100% som i februar 2020 ble utleid til NFP.

Det har vært noen utfordringer i selskapet i årene 2017/2018 når selskapet gikk med underskudd. Dette ble snudd i 2019 og i 2020 har selskapet (park og hotell) levert et solid overskudd (Proff, 2021).

Nåværende daglig leder har vært ansatt i NFP AS siden mai 2018 som driftssjef og tok over som daglig leder i september 2018. Når park og hotell ble sammenslått, fortsatte daglig leder som øverste leder i bedriften, nå ansvarlig for begge avdelinger (park og hotell).

I 2020 har NFP hatt en totalomsetning på NOK 32 millioner (Proff, 2021) og 52 000 besøkende.

I denne oppgaven skal jeg konsentrere meg om dyreavdelingen i NFP. Som nevnt, har NFP Norges største samling av nordiske dyr i antall nordiske arter. Alle fire store norske rovdyr er representert med bjørn, ulv, gaupe og jerv. I tillegg har NFP hjortedyr som elg, reinsdyr, hjort og dåhjort og en barnas dyrepark med gårdsdyr. Spørsmålet som stiller seg dyreavdelingen fremover er hvordan det kan oppnås bærekraftige konkurransefortrinn. Spesielt på dyreavdelingen er det flere utfordringer som viser seg ut fra dagens situasjon.

1. Tilgang til kompetanse er begrenset

Det finnes ingen utdanning for å være dyrepasser for eksotiske dyr/dyr i fangenskap i Norge. Dermed er utdanningsnivået på de ansatte veldig forskjellig og NFP må plukke mest på grunn av relevant bakgrunn som kan få opplæring internt i bedriften. Det krever mye tid til internopplæring pluss gode rutiner for det. Alt av opplæring må da foregå i arbeidstiden noe som går ut over lønnsomheten.

2. *Tilgang til levende dyr fra spesielle arter er svært begrenset*

Hvis et dyr må avlives, dør eller man må ha friske gener inn for avl, er man nødt til å skaffe nye levende dyr. Noen arter er enkle å skaffe, som vanlige husdyr, men hjortedyr eller rovdyr er begrenset tilgjengelig. Det er ikke lov å hente dyr som er født i naturen for å så sette i fangenskap. Dermed er tilgangen til mange av våre arter svært begrenset. Hvordan kan NFP få tilgang til flere individer?

Hvorfor bidrar en ny plan for dyreavdelingen til økt konkurransefortrinn?

En stor beslutning er tatt fra før: NFP skal ha den største samlingen av nordiske dyr i Norge. NFP ønsker å ha alle fire store norske rovdyr. Men utover det er det per i dag litt tilfeldig hvilke arter parken viser frem. Det er svært avhengig av hvem som er daglig leder og hvem som er dyreansvarlig. I tillegg har det vært forskjellig praksis rundt avl og avlving av overskuddsdyr avhengig av hvem som jobbet i bedriften.

Med å finne en tydelig strategi som kan anbefales til bedriften, er målet å sikre en gjennomtenkt og langvarig handlingsplan. Det skal ikke være personavhengig hvilke arter man har, eller hvilke arter man avler på. NFP som dyrepark skal ha en overordnet strategi som skal vedtas av styret og implementeres de kommende årene.

For å være relevant og seriøs som dyrepark, er det viktig at NFP har en tydelig plan. Det er fort gjort at «ting blir til mens man går», at ting endrer seg med ny ledelse eller at man ikke greier å løfte blikket og se i hvilken retning utviklingen går. Det er få dyreparker av betydning i Norge. Utover oss er det Kristiansand Dyrepark, Langedrag Naturpark, Bjørneparken i Flå, Polarpark i Bardu i tillegg til akvarier som Akvariet i Bergen, Atlanterhavsparken i Ålesund og Polaria i Tromsø. Det finnes mange små private parker i tillegg, men disse utelater jeg i denne oppgaven.

Generelt i verden går trenden i dyreparker mot habitat i istedenfor hegn. Det vil si, at man gjensker dyrets naturlige leveområder ikke bare med planter og riktig terreng, men også med å holde flere arter sammen. Mange større europeiske dyreparker har de seneste årene åpnet slike prosjekter. Blant annet åpnet Zürich

Zoo i Sveits, en ny savanne hvor de holder 15 arter sammen (Zoo Zürich, 2020). En slik tilrettelegging krever mye kunnskap om hver art og ikke minst nok rom for hver art til å trekke seg tilbake og mulighet for å finne riktig næring.

Dyrepark-delen av NFP er et viktig verktøy for å oppnå konkurransefortrinn. Det strategiske spørsmålet i oppgaven er derfor:

Hvordan kan dyreavdelingen videreutvikles for å bidra til bærekraftig verdiskaping og økt konkurransefortrinn for Namsskogan Familiepark?

2. Teori

2.1. Strategiske allianser

I denne oppgaven skal det sees på om strategiske allianser kan være veien å gå for NFP. Lunnan og Nygaard (2011) definerer en strategisk allianse som et samarbeid mellom to eller flere bedrifter hvor ingen av partene har full kontroll. Gjennom allianser får en bedrift tilgang til «nye produkter, markeder, kunnskap og ansatte uten at bedriften selv trenger å bære alle investeringskostnadene med dette» (Lunnan, Nygaard, 2011, s. 22).

En annen definisjon kommer fra Gulati, som beskriver allianser som «varige, frivillig arrangement mellom to selskaper som inkluderer bytte, deling eller samarbeid for å utvikle produkter, teknologi eller tjenester (Gulati, 1998, referert i Lunnan, Nygaard, 2011, s. 23). Målet med en strategisk allianse er å få rask tilgang til ny kompetanse eller ny teknologi (Haugland, 2004). Det finnes forskjellige retninger av allianser avhengig av hvem man ønsker å samarbeide mer. En allianse mellom to bedrifter – for oftest konkurrenter – er en horisontal allianse (Haugland, 2004). Selve begrepet strategisk allianse sier ikke noe om hvor mange bedrifter som samarbeider. Generelt sett er forskerne enige om at man snakker heller om nettverk enn allianse om det er flere enn tre bedrifter som er involvert (Lunnan, Nygaard, 2011).

Det finnes forskjellige typer allianser. Teorien deler inn i eierskapsbaserte allianser og ikke-eierskapsbaserte allianser. I eierskapsbaserte allianser investerer partene sammen i en egen ny organisasjon eller partene tar eierandeler i hverandres bedrift. Ikke-eierskapsbaserte allianser styres av en formell eller uformell kontrakt og sees på som svakere eller mindre forpliktende. Det kan likevel være en fordel å inngå en ikke-eierskapsbasert allianse hvis man ønsker å få tilgang til nytt kunnskap eller omvendt for å komme inn i et annet marked for eksempel ved hjelp av franchising. Ikke-eierskapsbaserte allianser er ofte styrt av tillit og usynlige avtaler. Partene har ikke økonomiske eiendeler i den andre bedriften og har dermed ingen formell makt. Slike uskrevne avtaler går ofte på sosiale dimensjoner som tillit, kulturelle forhold og kutyme. (Lunnan, Nygaard, 2011).

2.1.1 Utvalg av partner

For å kunne velge riktig alliansepartner bør man gjennomføre et grundig søk hvor man søker tilgjengelig informasjon om mulige samarbeidspartner. Ut ifra egne behov og det man ønsker en alliansepartner skal kunne bidra med, kan man så komme til en «short-list» med mulige partnere. Det er viktig å ta en siste sjekk for å være sikker på at tidspunktet er riktig, at man har nok kapital tilgjengelig, at planen har støtte internt og hos aksjonærene og at man ikke setter egen bedrift i fare ved å inngå en allianse. (Lunnan, Nygaard, 2011).

For utvelgelse av en endelig samarbeidspartner referer Nygaard (2007, s. 55) til Schaan og Kelly (2007) som har kommet frem til følgende spørsmål som burde besvares:

- Er det en god strategisk tilpasning (fit) mellom selskapene?
- Har det vært mulig å validere antakelsene om strategisk tilpasning?
- Har vi en klar oppfatning omkring svakheter og styrker hos samarbeidspartneren?
- Er vår og deres strategi kompatible? Har vi en klar oppfatning om deres mål? Passer selskapet deres inn i vår strategi?
- Er dette et levedyktig felleskap?
- Hvilke faktorer kan true levedyktigheten til en slik allianse?

-
- Er dette selskapet en seriøs partner?
 - Er kulturen i de to selskapene kompatible? Hvordan kan de ulike organisasjonskulturene påvirke muligheten for suksess?
 - Er det andre selskapet forpliktet til denne alliansen?
 - Er det en personlig kjemi mellom ledelsen i de to selskapene?

Har man funnet en eller flere partnere som kan være aktuelle, burde samarbeidet formaliseres ved at man skriver en intensjonsavtale og så en samarbeidsavtale (Nygaard, 2007).

2.2 Hvordan skal implementeringen foregå for å lykkes?

Mange strategiske allianser mislykkes når de skal implementeres. Lunnan og Haugland (2008) har funnet ut at så mange som 25% av allianser ikke eksisterer lengre enn fem år. Nygaard (2007) beskriver utfordringen som et indre kaos i organisasjonen og det kan oppstå en kamp om posisjoner og nye roller.

Rollestress, som han kaller det, har to dimensjoner: rolleusikkerhet og rollekonflikt. For å unngå at rollestress oppstår, har Mohr og Nevins (1990) laget en kommunikasjonsmodell for å øke resultatene i en allianse. I modellen blir det tydelig at hvis kommunikasjon eller en kommunikasjonsstrategi er fraværende, så kan det ha store innvirkninger på prosessen. Kommunikasjon skjer på flere nivåer og de som har god to-veis-kommunikasjon lykkes ofte best (Nygaard, 2007).

Haugland (2004) identifiserer forskjellige suksessfaktorer samtidig som han påpeker at disse kan variere fra samarbeid til samarbeid. Han trekker frem samarbeid på strategisk viktige områder, at man må investere nok ressurser i samarbeidet, at alle partene må ha verdifulle bidrag, at man skal begynne i det små og la samarbeidet utvikle seg gradvis, at åpen kommunikasjon er viktig og til slutt tillit og personlige relasjoner.

Som mulige fallgruver nevner Haugland (2004) at samarbeidet kan bli for komplekst eller mangel på gjensidig tilpasningsevne. Samarbeidet kan også oppleves ubalansert fra en av partnere og føre til at en føler seg utnyttet. Til slutt nevner han mangel på dynamikk og utvikling. Hvis prosessen står fast underveis, er faren til stede for at samarbeidet vil gå i oppløsning.

2.3 Samarbeidsrelasjoner

Generelt i endringsledelsen er tillit og god kommunikasjon viktige stikkord. Gittell (2016) beskriver det som avgjørende å bygge høy-kvalitets samarbeidsrelasjoner. Disse koordinerer jobben gjennom samarbeidsrelasjoner som a) felles mål, b) felles kunnskap, c) gjensidig respekt. Når disse samarbeidsrelasjonene er på plass, gir de groplass til d) hyppig kommunikasjon, e) kommunikasjon i tide, f) presis kommunikasjon og g) løsningsorientert kommunikasjon.

Det motsatte ville være a) funksjonelle mål, b) spesialisert kompetanse, c) manglende respekt som fører til dårlig kommunikasjon i form av e) for sjelden kommunikasjon, f) forsinket kommunikasjon, g) upresis kommunikasjon og g) «finger-pointing» kommunikasjon altså feilsøkende kommunikasjon. Gittell (2016) har illustrert det i følgende tegning:

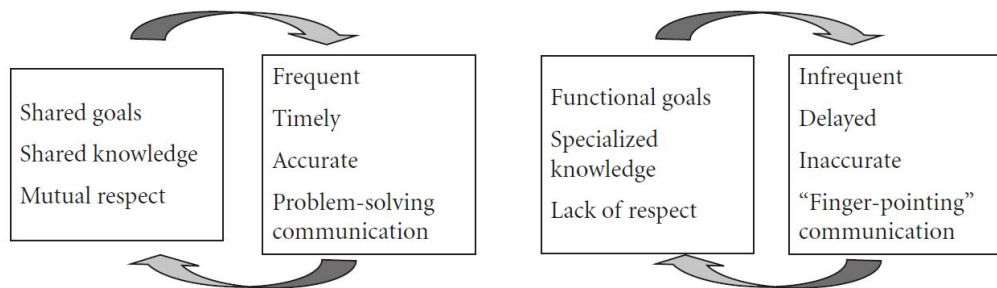


FIGURE 2.1 The seven dimensions of relational coordination

Kilde: Gittell (2016, s. 14).

Å ha fokus på kommunikasjon og relasjoner er dermed svært viktig.

Kotter (2012) retter søkelyset mot de ansatte og dens engasjement. Å ha med de ansatte på lasset i en endringsprosess er ifølge han svært viktig. Han trekker frem fem punkter som er viktige.

1. Kommuniser en fornuftig visjon til de ansatte
2. Se til at strukturen er kompatibel med visjonen

-
3. Sikre at de ansatte har opplæringen de trenger
 4. Tilpass informasjon og personlige systemer til visjonen
 5. Følg med på overordnede som ikke støtter endringen som er nødvendig

Hvis altså bedriften legger til rette og er oppmerksom på disse punktene, mener Kotter (2012) at flere bedrifter har vist hvordan de klarer å motivere hundrevis av ansatte til å delta i en endringsprosess.

2.4 Drøfting av teori

For å nå frem om det er riktig å inngå en allianse for NFP og hvilke partnere som kan være riktige, skal jeg bruke teorien som Lunnan og Nygaard (2011) presenterer. Jeg skal bruke en situasjonsanalyse (SWOT) for å få overblikk over bedriftens nåværende situasjon og for å kunne komme frem til kritiske ressurser som bedriften har og hvilke kritiske ressurser bedriften ønsker tilgang til for å øke konkurransekraften.

For å presentere en mulig implementeringsplan støtter jeg meg på Lunnan og Nygaard (2011), Haugland (2008) og Nygaard (2007). En viktig del av en god implementeringsplan er tillit og samarbeidsrelasjoner hvor jeg bruker Gittell (2016).

3. Metode

3.1. Overordnet forskningsdesign

For å samle inn relevant data, skal det gjennomføres kvalitative intervjuer med relevante personer. Det er dyreansvarlig i NFP og daglig leder. I tillegg vil det gjennomføres interne og eksterne analyser for å få til en situasjonsanalyse. Som internanalyse bruker jeg en ressursanalyse (Barney, 1991) og som ekstern analyse bruker jeg en bransjeanalyse (Porter, 2008). Resultatene oppsummeres i en SWOT-analyse som vil hjelpe å vurdere konkurransefortrinn.

Få å kunne evaluere hvilke partnere som kan være aktuelle som alliansepartnere, benyttes det søk av informasjon som er offentlig tilgjengelig.

Oppgaven fokuserer på dyreavdelingen i NFP og hvordan styrking av denne kan bidra til å øke konkurransefortrinn. Jeg trenger derfor mer informasjon om

dyreavdelingen, hva som er relevante spørsmål og en pekepinn om hva avdelingen synes om en forandring.

3.2 Innsamling av data

For å gjennomføre kvalitative intervjuer, har jeg utviklet et spørreskjema.

Spørsmålene er stort sett like for dyreansvarlig og daglig leder. Sistnevnte for ekstra spørsmål om lønnsomhet og konkurransefortrinn. Det kan ikke antas at dyreansvarlig har kompetansen for å svare på dette.

Målet med spørsmålene var å få informasjon om dagens situasjon og hva disse to nøkkelpersonene tenker om dagens dyreavdeling. Dette for å dokumentere at forskningsspørsmålet i oppgaven er relevant.

Spørsmålene er:

1. Hvordan ville du beskrive dyrekolleksjonen i Namsskogan Familiepark
2. I hvilken grad synes du at kolleksjonen er gjennomtenkt?
3. Hva ville du endret i kolleksjonen og hvorfor?
4. Namsskogan Familiepark er en forholdsvis liten park i Norge. Hvilke allianser kunne parken ha nytte av (f eks samarbeid med andre parker/organisasjoner)?
5. Hvordan tror du at et slikt samarbeid ville bli oppfattet internt?
6. Hvordan kunne dyrevelferden forbedres med et slikt samarbeid?

Daglig leder fikk i tillegg spørsmålet:

7. Hvordan vil bedre dyrevelferd bidra til økt lønnsomhet og konkurransefortrinn?

Som nevnt, ble mye av informasjon om mulige alliansepartner søkt i offentlig tilgjengelige kilder. Grunnen for det er at målet med en ny strategi er å få til konkurransefortrinn. Om rivaliserende parker vet om intensjonen til NFP å endre på sin strategi, kan det påvirke dens strategi. Det er ikke gitt, men en mulig trussel. Det er derfor et varierende datagrunnlag som var mulig å få inn fra de forskjellige konkurrentene.

4. Analyse av organisasjonens eksterne og interne forhold

Jeg skal bruke bransjeanalysen til Porter Five Forces (Porter, 2008) for å se på de eksterne forhold rundt avdelingen. Jeg skal videre bruke en VRIO-analyse (Barney, 1991) for å se på de interne forhold rundt avdelingen. Dette vil gi meg en situasjonsanalyse.

4.1 Interne forhold

Ressursbasert perspektiv

For å se på ressursene i dyreavdelingen har jeg identifisert sju kjerneressurser.

4.1.1 Geografisk beliggenhet

Beliggenhet er en viktig ressurs når man driver en publikumsbasert virksomhet. NFP er lokalisert på Trones i Namsskogan kommune helt nord i Trøndelag. Europavei 6 (E6) som er hoved ferdselsåre fra nord til sør i Norge, går rett forbi parken. Parken er godt synlig og mange som ferdes langs E6 kjenner til parken. Utfordringen med beliggenheten er at det er langt til neste større by. Til Steinkjer (24 000 innbyggere) er det 130 km, til Trondheim (209 000 innbyggere) er det 250 km. Nordover er neste større by Mo i Rana (26 000 innbyggere) og ligger 250 km nord for parken (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Det er ikke enkelt å ha et stort nok gjestegrunnlag i området.

Når jeg derimot ser på beliggenhet i forhold til lignende dyreparker, så ligger NFP 800 km nord for Langedrag Naturpark og Bjørneparken i Flå og 800 km sør for Polar Park som er i Bardu. Det igjen betyr at det gir NFP en god posisjon, siden potensielle gjester må reise langt hvis de vil oppleve en lignende dyrepark. Siden hovedfokuset er på dyreavdelingen i denne oppgaven, ser jeg på geografisk beliggenhet som en styrke.

4.1.2 Dyrekolleksjon

Som nevnt i innledningen, har NFP den største samlingen av nordiske dyr i Norge. Kolleksjonen består i dag av følgende arter:

-
- Brunbjørn (*Ursus arctos*)
 - Ulv (*Canis lupus*)
 - Jerv (*Gulo gulo*)
 - Gaupe (*Lynx lynx*)
 - Fjellrev (*Vulpes lagopus*)
 - Rødrev (*Vulpes vulpes*)
 - Grevling (*Meles meles*)
 - Oter (*Lutra lutra*)
 - Ilder (*Mustela putorius f. domestica*)
 - Villsvin (*Sus scrofa*)
 - Geit (*Capra hircus f. domestica*)
 - Sau (*Ovis aries*)
 - Minigris (*Sus scrofa domesticus*)
 - Alpakka (*Vicuna pacos*)
 - Lama (*Lama glama*)
 - Høns (*Gallus domesticus*) herav flere arter
 - Fasan (*Chrysolophus pictus*)
 - Kalkun (*Meleagris gallopavo f. domestica*)
 - Påfugl (*Pavo cristatus f. domestica*)
 - Kanin (*Oryctolagus cuniculus f. domestica*) herav flere arter
 - Marsvin (*Cavia porcellus f. domestica*)
 - Pinnsvin (*Erinaceus europaeus*)
 - Ender (*Anatidae*) herav flere arter
 - Elg (*Alces alces*)
 - Reinsdyr (*Rangifer tarandus*)
 - Hjort (*Cervus elaphus*)
 - Rådyr (*Capreolus capreolus*)
 - Dåhjort (*Dama dama*)

Antall individ fra hver art varierer sterkt. Noen arter har NFP kun ett individ av, andre flere. Det er veldig avhengig av hvilken art det er, og hva NFP avler på.

Per i dag avles det på alle hjortedyr unntatt rådyr. I tillegg avles det på ulv hvor NFP er med i det skandinaviske avlsprogrammet. På bondegårdsdyr avles det etter behov, i 2022 er det planlagt et kull med minigris.

Dagens kolleksjon er gjennomtenkt, men det er noen utfordringer knyttet til denne også. Det er for eksempel veldig vanskelig å få tak i nye hjortedyr, siden flytting av hjortedyr mellom fylker er forbudt (Forskrift om tiltak for å begrense spredning av CWD, 2016, § 4a). Det betyr for NFP, at den enten får tak i villfødte dyr, noe som trenger en særskilt bevilling fra Miljødirektoratet, ellers så må NFP få tak i dyr fra en dyrepark i utlandet som ikke er omfattet av forskriften.

Siden NFP ikke er medlem av den europeiske dyrepark assosiasjonen EAZA har den begrenset tilgang til nye dyr. Per i dag har NFP for eksempel kun en jervetispe etter at hann-jerven døde i 2020. NFP står på ventelista internasjonalt for en ny hanne, men er ifølge avlskoordinator ikke prioritert på grunn av manglende medlemskap. Dermed anser jeg dyrekolleksjonen som en svakhet.

4.1.3 Kunnskap

De ansatte i dyreavdelingen i NFP har god kunnskap om artene. NFP har fått flere ansatte nå som har høyere relevant utdanning og de har lagt ned mye arbeid i å sette seg inn i hver art, hva den trenger av både næring, aktivisering og trening og hvordan de kan/skal holdes i fangenskap. NFP har siden 2018 også avsluttet hold av noen arter, for eksempel tiur, siden dyret ikke trivdes i fangenskap.

Denne kunnskapen er derimot svært avhengig av de ansatte, respektive at de ansatte forblir i bedriften. En god del er skriftliggjort i form av sjekklister, kolleksjonsplaner, fôringsplaner etc, men vil til dels likevel kunne forsvinne om en nøkkelperson slutter i bedriften.

Det samme gjelder kunnskap om stell av dyrene. Det finnes ingen spesiell utdanning i Norge for dyrepass i en dyrepark/eksotiske dyr. Det betyr at å finne den riktige ansatte med relevant utdanning og erfaring ikke er enkel. Det er få slike parker i Norge og de er plassert langt fra NFP. Kunnskapen som våre ansatte har når det gjelder stell, daglig pass, fôring, sikkerhetsrutiner og kunnskap om lovverket er verdifull. Det samme gjelder ledelsen som også må ha bred kunnskap om dyrehold for å kunne ta de riktige beslutningene.

Dagens ansatte på dyreavdelingen og daglig leder oppfyller alle disse kriteriene og selv om det er en ressurs som kan forsvinne, så er den per i dag en styrke.

Kompetanse tiltrekker seg kompetanse og jo flere som jobber i NFP med relevant kompetanse, jo flere søker seg til bedriften.

4.1.4 Treningsprogram

I 2020 begynte NFP et større prosjekt hvor det trenes alle dyr for medisinsk behandling. Metoden som brukes er operant conditioning og de trener utelukkende med positiv forsterkning. Kort forklart så får dyret belønning om det utfører riktig atferd. Slik lærer dyret hva det skal gjøre (Instructional Design, 2021). Målet for NFP er å ha innkalling på alle dyr, at for eksempel elgen står frivillig stille for å få en vaksine, at gaupe kan få klippet klørne mens den står opp mot gjerdet etc.

Denne typen trening er godt kjent og brukt i dyreparker verden over. I Norge er NFP den eneste park som har en ambisjon om å trene alle arter. Kristiansand dyrepark, Polaria, Atlanterhavsparken, Akvariet i Bergen er parker som trener noen dyr, men de har ikke samme fokus på det som NFP har.

Treningsprosjektet i NFP er blitt gjennomført med støtte fra Innovasjon Norge og Trøndelag Fylkeskommune. Alle fast ansatte dyrepassere ble med og treningskompetanse kommer fremover til å utgjøre en viktig ressurs i bedriften og for fremtidig rekruttering. For å få det gjennomført ble det leid inn en dyretrener fra utlandet som kunne gi relevant opplæring til de ansatte.

Effekten av treningen ser man allerede, det er derimot et stort uutnyttet markedsføringspotensial i det hele. Dyrevelferden økte betraktelig siden antall ganger dyrlegen måtte bedøve et dyr har sunket drastisk. I tillegg får dyrene og dyrepasserne mindre stress når en behandling skal gjennomføres.

NFP har kommet såpass langt i dette prosjektet, at det er et tydelig konkurransefortrinn.

4.1.5 Engasjement ansatte

Et godt arbeidsmiljø og engasjerte ansatte er en kjerneressurs i en virksomhet som NFP. Det er et lite team, dyreavdelingen består kun av 4 faste ansatte pluss noen ekstrahjelper. Det medfører at det er veldig avgjørende, hvilket forhold de ansatte har seg imellom og til jobben sin. NFP har engasjerte ansatte, som er glad i jobben

sin og som yter det «lille ekstra». Det er veldig viktig med tanke på treningen, men også med tanke på dyrevelferd og arbeidsmiljø. Engasjerte ansatte utvikler et stort eierforhold til arbeidsplassen sin. Hvis miljøet er godt tilrettelagt for det, kommer de med nye innspill og ønsker som bidrar til økt effektivitet og forbedring. I dyreavdelingen er dyrevelferden og sikkerheten til dyrene og de ansatte helt avgjørende. Engasjerte ansatte bidrar positivt og er en viktig styrke i en liten bedrift.

Det at NFP har engasjerte ansatte som trives på arbeidsplassen, er et tydelig konkurransefortrinn.

4.1.6 Design hegn/dyrepark

Hegnene i NFP er svært naturlige. For de fleste arter ligner de veldig på dens naturlige habitat. Dyrene har store areal å bevege seg på, noe som bidrar (men ikke utelukkende) til god dyrevelferd.

I tillegg til store hegn jobber NFP med et berikelsesprogram. I dette programmet skal dyrene sysselsettes mer og de skal kunne utføre mer av sin naturlige atferd.

Det vil si at et rovdyr må jage etter et kjøttstykke som henger i et tre eller trekkes med en wire gjennom hegnet. Beitedyr som elgen får fôret fordelt over hele hegnet i istedenfor å få det servert ved samme plass hver dag. Dermed bruker dyrene mer tid på å spise noe som er mer naturlig.

Hegnene er godt vedlikeholdt og ser pene ut. Det er et gjennomgående design og forefallende arbeid/vedlikehold blir utført fortløpende. Parken fremstår i sin helhet som ren og godt vedlikeholdt.

Samtidig går utviklingen i dyreparkverden i retning habitat. Altså hegn med flere arter på samme område. Bortsett fra barnas dyrepark har NFP ingen slike hegn. Det krever mye planlegging, tilrettelegging og godt trente dyr som kan sosialiseres med en annen art. Reinsdyr og elg for eksempel kunne gått i samme området, men det forutsetter at begge artene finner nok næring som er tilpasset næringsbehovet. I tillegg må dyrene kunne trekke seg tilbake i trygge omgivelser pluss at de må ha muligheten til å pare seg uten at det utgjør en fare for den andre arten. Designet av parken og dens naturlighet og mye plass til dyrene gjør det til en styrke.

4.1.7 Fokus på HMS

Det har blitt jobbet mye med sikkerhet i NFP de seneste årene. Fra at man hadde tanker som «dette her går sikkert bra» blir det nå gjennomført en risikovurdering hvis man må gjennomføre en ny aktivitet. For eksempel når dyrepasserne og dyrlegen skulle inn i ulvehegnet i vår for å sjekke ulvevalpene. Ledelsen og de ansatte er blitt enige om strenge sikkerhetsrutiner. For å unngå at det skjer ulykker er det helt avgjørende å ha slike rutiner på plass. Alle dyrearter er blitt kategorisert ut ifra skadepotensiale. De er blitt delt inn i tre kategorier (potensielt dødelig skade/potensielt alvorlig skade/potensielt lite skade) og rutineene er satt ut ifra det. Det er helt ny tenking for NFP, men det viste seg at flere ansatte ble svært lettet når rutineene ble innført.

I dag er rutineene godt innarbeidet og blir respektert av alle ansatte. Det fører til at de ansatte føler seg trygge på jobb. Måten det jobbes på og gjennomføringen av HMS er en styrke.

4.1.8 Oversikt i VRIO

Ressurs	V	R	I	O	Resultat
	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Utnyttes i organisasjonen?	Styrke eller svakhet?
Beliggenhet dyrepark	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke
Dyrekolleksjon	Ja	Ja	Nei	Ja	Svakhet
Kunnskap	Ja	Ja	Ja	Nei	Svakhet
Treningsprogram	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke
Engasjement ansatte	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke men med fare for å gå tapt
Design hegn/dyrepark	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke, men ikke godt nok utnyttet
Fokus på HMS	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke

4.2. Eksterne forhold

Porter's Five Forces (1985) bruker jeg for å få oversikt over dyrepark-bransjen. Det er en bransje som er regulert av lovverk i de forskjellige land. Det er veldig store forskjell mellom de forskjellige aktørene. I analysen konsentrerer jeg meg kun om dyreavdelingen av NFP. I Norge er hold av dyr i fangenskap regulert av en forskrift (Forskrift om dyrevelferd ved fremvisning av dyr, 2017) og Mattilsynet er kontrollorgan.

4.2.1 Fare for nyetableringer

Faren for en nyetablering av en lignende dyrepark er svært liten. Det er ikke lov å fremvise dyr i Norge for underholdning. Det vil si, at enhver dyrepark som ikke bare har tamdyr (som bondegårdsdyr) må ha tillatelse fra Mattilsynet (Forskrift om dyrevelferd ved fremvisning av dyr, 2017, § 4). Å bygge opp en ny kolleksjon tar lang tid pluss at det ikke er enkel tilgang på eksotiske dyr (med eksotiske dyr menes det alle arter som ikke er vanlig å ha som husdyr eller kjæledyr). De fleste dyreparker som har eksotiske dyr sender dem kun til andre dyreparker som er veletablerte og for oftest kun til parker som er medlem i en større medlemsorganisasjon som for eksempel den europeiske dyreparkassosiasjonen (EAZA).

Per i dag er det få personer i Norge som har kompetanse for å drive en dyrepark. De fleste jobber eller har jobbet ved større parker, for eksempel Kristiansand Dyrepark, Akvariet i Bergen, Bjørneparken, Polarpark, Atlanterhavsparken etc. Man må også ha tilgang til egnet areal pluss nok kapital. Det er dyrt å bygge hegn som er sikre nok for å holde bjørn i fangenskap, for eksempel.

Det er alltid mulig at en eller flere ansatte ved en bestående dyrepark begynner å bygge opp en egen park selv, men det krever stort areal, kompetanse og kapital. Å bygge opp en god dyrepark tar også tid siden man må skaffe mange dyr.

Dermed anser jeg faren for nyetableringer av en viss størrelse som svært liten.

4.2.2 Trussel fra substitutter

Gjester som besøker NFP ønsker en fin opplevelse, gjerne i kombinasjon med nærhet til dyr og natur. I denne oppgaven konsentrerer jeg meg kun om

dyreavdelingen og skal derfor utelate aktivitetsdelen som finnes i NFP. Det å få en opplevelse som er naturbasert er mulig mange plasser i Norge. Det trenges ikke nødvendigvis en park for det. Hvis man derimot ønsker å komme i nærkontakt med dyr, som for eksempel i barnas dyrepark, må man besøke en park av noe slag. Hvis man i tillegg ønsker å få øye på et eller flere av de fire store norske rovdyrene, må man besøke en dyrepark. Hvis man kun ønsker å oppleve naturen, se om man finner spor i fjellet etter rovdyrene eller håper på å observere dem i det fri, kan man gå en tur mange plasser i Norge. Hvis jeg tar målgruppen i betraktning, så er ikke trusselen fra substitutter særlig stor. NFP har som hovedmålgruppe barnefamilier som bor i Norge. Selv om mange er turglade, foretrekker mange en tur i en dyrepark framfor å kun gå på fjelltur. Hvis jeg åpner litt opp og sier at også et kjøpesenter kan være et substitutt, blir trusselen større. Likevel tenker jeg ikke at et kjøpesenter dekker samme behovet hos kundene som å besøke en dyrepark.

4.2.3 Kunders forhandlingsmakt

NFP er 100% avhengig av å ha gjester i sommersesongen. Kundens forhandlingsmakt er svært stor for de som vurderer å reise lengre enn i det trønderske nærområdet. Ifølge NFP sin egen data som ble samlet inn i 2019, har parken besøk fra alle landets fylker, med hovedvekt i Trøndelag. De fleste av de besøkende bor mellom Trondheim og Mo i Rana. Hvis jeg tar det i betraktning, så er faren for at en kunde velger en annen dyrepark forholdsvis liten. NFP har veldig mye gjenbesøk, det er tradisjon at man besøker NFP en gang i året mens barna er små. Samtidig er reiselivsmarkedet i stor endring. Ikke minst koronakrisen har ført til at flere velger Norgesferie. Fordelen til NFP er at den har hatt mer besøk på grunn av stengte grenser, men mange av de faste gjestene, må jeg anta, har også reist andre plasser i Norge under pandemien.

Hovedmålgruppen er barnefamilier som bor i Norge og der er NFP avhengig av at de får inn mange tusen familier i løpet av en sommer. Fordelen med å ha mange kunder er at risikoen fordeles på mange, bakdelen er at NFP må nå ut til et stort antall.

Kundene til NFP er til dels prissensitiv og det så man godt under pandemien, at det kom flere gjester fra andre landsdel. En barnefamilie fra Oslo opplever ikke

NFP som dyr, mens en barnefamilie fra Namdalskysten kan reagere på prisen. Det er ikke overraskende siden lønnsnivået mellom by og distrikt varierer sterkt. Men det betyr og at NFP ikke kan legge alle prisøkninger fra leverandørene over på kundene.

En fare er at kundene i dag har mye bedre forhandlingsmakt enn de hadde for ti eller tjue år siden. Det er enkelt å legg igjen en dårlig tilbakemelding på sosiale medier eller å gå til avisen og fortelle om en opplevelse man har hatt i NFP. Det er sjelden at det deles positive historier på denne måten. Bilder finner veien rett ut i media og på internettet uten at NFP har noe som helst innflytelse på det. Det kan føre til at usannheter blir spredt, eller at et feil inntrykk oppstår etter en uønsket hendelse. Samtidig er det også en sjanse så lenge NFP leverer et godt produkt. Da kan positive opplevelser og bilder bli spredt av kundene.

For å konkludere så er det tydelig at kundene har stor forhandlingsmakt, noe som kan utgjøre en trussel.

4.2.4 Leverandørens forhandlingsmakt

Her ser jeg først og fremst på leverandører av levende dyr og dyrefôr. For å begynne med fôret først, så er markedet i Norge rimelig begrenset. NFP kjøper det meste av fôr fra Felleskjøpet hvor NFP ikke har noe innflytelse på prisen og hvor den er en for lite aktør for å ha relevans for leverandøren. I tillegg kjøper NFP spesialfôr i utlandet til forskjellige arter. NFP er stort sett prisgitt prisene som er i markedet pluss at man har en valutarisiko på fôr som kjøpes i utlandet.

Samtidig er NFP avhengig av å ha det riktige fôret til alle arter og har derfor valgt å heller ha økte fôrkostnader og god dyrevelferd enn å måtte bytte ut dyr ofte på grunn av dårlig fôr kvalitet og dermed sykdom hos dyrene.

Når det gjelder innkjøp og tilgang til levende dyr er det svært forskjellig fra art til art. Gårdsdyr som sau, geit, høner, ender og smådyr som kaniner, marsvin etc er enkle å få tak i siden det finnes et stort marked i Norge som kun er regulert av lovverket for å hindre smittespredning mellom besetninger. Disse dyrene kjøper NFP til vanlig markedspris.

Eksotiske dyr som bjørn, ulv, fjellrev, elg eller jerv må NFP skaffe hos en annen dyrepark. Det er ikke lov å hente villfødte dyr fra naturen og å ha de i fangenskap

i Norge (Viltforskriften, 2020). Derfor er NFP avhengig av et godt samarbeid med andre aktører og til dels må man være medlem av et større avlsprogram for å få tilgang til dyr. Jo bedre og mer seriøs NFP driver dyreparken, jo bedre tilgang på dyr har den.

Så lenge NFP ikke er medlem av EAZA, vil den være uaktuelle for mange dyreparker for mottagelse av dyr. Det begrenser også hvor NFP kan sende dyr hen. For dyr som utveksles mellom dyreparker betales det ingenting. Dette for å forhindre at de blir en handelsvare.

Leverandørene til NFP har høy forhandlingsmakt siden NFP er en for liten aktør for å ha nok innflytelse. Dette er en potensiell trussel.

4.2.5 Konkurransen i bransjen

NFP konkurrerer med de andre større dyreparker i Norge, ikke minst også med Kristiansand Dyrepark, Akvariet i Bergen eller Atlanterhavsparken i Ålesund. Hvis jeg derimot ser på samlingen av dyr de forskjellige parkene har, er det Polarpark, Langedrag og Bjørneparken som er likest NFP.

Fordelen for NFP er at det er den eneste dyreparken i Midt-Norge. Kristiansand Dyrepark anser jeg som egen destinasjon, men de andre parkene besøker man ofte på reise til eller fra en destinasjon. I tillegg til dyreparken har NFP en fornøylespark med forskjellige attraksjoner pluss hotell, camping og servering.

I og med at jeg konkluderte at faren for nyetableringer er liten, er det nåværende konkurranse jeg skal se på. Det er ingen lignende dyrepark i nærheten av Trøndelag. Nærmeste konkurrenter er Polarpark i Bardu i nord, Langedrag naturpark og Bjørneparken i Flå i sør. Det finnes et moskussenter i Härjedalen (Sverige), men siden de kun har moskus, er det ikke en stor konkurrent. I tillegg er trusselen fra en utenlandsk park blitt definert helt på nytt under pandemien. Bransjen er ikke særlig preget av priskonkurranse. De fleste parker har god avstand mellom seg og prisnivået er noenlunde lik hos alle. Pris alene er ikke et eget kriterium for kundene.

Dermed oppsummerer jeg at trusselen fra konkurranse i bransjen er til stede, men geografien gjør at det er en mulighet siden NFP er eneste dyrepark i Midt-Norge.

4.3 SWOT

	Positive	Negative
	Strengths	Weaknesses
Intern	Beliggenhet	Dyrekolleksjon
	Treningsprogram	Kunnskap generelt
	Engasjement ansatte	
	Kunnskap om artene	
	Design hegn/dyrepark	
	Opportunities	Threads
Ekstern	Lite konkurranse i Midt-Norge	Kundene har høy forhandlingsmakt
	Lite fare for nyetableringer	Leverandører har høy forhandlingsmakt
	Lite fare for substitutter	

For å oppsummere analysen ser det ut som følger. NFP har tydelige styrker med gode og viktige ressurser internt. Svakheten er tilgang til kunnskap generelt, siden det er en liten bedrift og tilgang til levende dyr for å videreutvikle dyreavdelingen. I bransjen er NFP en tydelig aktør som har funnet sin plass. Her blir geografien en fordel, siden NFP er den eneste parken i Midt-Norge. Det er lite fare for nyetableringer og selv om det finnes mange muligheter rundt, er det få aktører rundt som dekker de samme behovene som NFP. Faren ligger på kunde- og leverandørsiden, hvor NFP har lite forhandlingsmakt. NFP er avhengig av mange små kunder og selv om det i seg selv kan være en mulighet, er det en trussel. Faller kundegrunnet bort, er bedriften konkurs. Hos leverandørene er NFP en for lite aktør for å kunne ha innflytelse.

For å styrke sin konkurransekraft, burde NFP få tilgang til mer kunnskap, mer dyr og være kjent som seriøs aktør i markedet, slik at forhandlingskraften ovenfor kunder og leverandører blir større.

5. Strategiske handlingsalternativer

5.1 Identifisering av strategiske alternativer

5.1.1 Ikke-eierskapsbasert strategisk allianse

En mulighet for å styrke NFP sin situasjon som dyrepark, er å inngå strategiske allianser. Jeg tenker i første omgang på ikke-eierskapsbaserte allianser. Disse er mindre forpliktende, kan være uformelle og er dermed en mindre risiko.

Ifølge internanalysen som ble gjennomført i kapittel 4, er det tydelig at NFP ønsker mer tilgang på kompetanse pluss tilgang på levende dyr. Denne kompetansen er ikke enkelt å kjøpe og den er heller ikke enkel tilgjengelig gjennom utdanning eller videreutdanning. Både daglig leder og dyreansvarlig nevner i spørreundersøkelsen at tilgang på kunnskap er viktig. Denne kunnskapen finnes bare i samme bransjen. Det å holde dyr i fangenskap er rimelig spesiell på denne måten. Det finnes mye forskning på produksjonsdyr og en god del forskning på dyr i dyreparker også. Men uten å være del av et større nettverk, er det vanskelig å få tilgang til denne kunnskapen.

5.1.2 Oppkjøp

En annen mulighet for å få tilgang til ønsket kompetanse kan oppkjøp være. Dette alternativet blir utelatt her, siden NFP ikke er i en økonomisk situasjon for å kunne gjennomføre det. Å bli kjøpt opp av en større dyrepark kunne være en mulig strategi, men har aldri vært diskutert av nåværende aksjonærer og dermed blir denne muligheten utelatt her.

5.2 Valg av mulige strategiske samarbeidspartnere

Siden oppkjøp ikke er en opsjon, er anbefalingen å gå for ikke-eierskapsbasert allianse. For å få en status-quo over nåværende relevante samarbeidspartnere, blir de listet opp her:

5.2.1 Dagens samarbeidspartnere

Norsk institutt for naturforskning

NFP har i dag allerede flere sånne samarbeid, blant annet med Norsk Institutt for Naturforskning (Nina). Nina har en avlsstasjon på Oppdal hvor de avler på fjellrever. Hann-rever som har gjort jobben sin i avl blir sendt til NFP for å kunne vises frem til publikum. Det er et viktig bidrag NFP gjør for å kunne bidra til bevaring av denne rødlistede arten. Dyrene er fortsatt eid av Nina og kun stilt NFP til disposisjon. NFP opplyser om fjellreven og dens viktighet for norsk natur i parken under guidede føringsrunder. Det er også mulig for besøkende å gå inn i fjellrevhegnet og en del av disse inntektene gir NFP til Nina. Dette er et eksempel på en ikke-eierbasert allianse som er uformell og som baserer på stor tillit. Tillit, fordi Nina må stole på at NFP ivaretar dyrene på en god måte og passer på dem mens de lever. De har heller ikke innsyn i regnskapet for å se hvor mange billetter til «møt fjellrev» er blitt solgt. Fra hver solgt billett får Nina kr 100,-. NFP på sin side stoler på Nina at de tar kontakt om de har en avls-hanne som kan omplasseres. Dette samarbeidet har vart i flere år og selv om det er uformelt, er det et viktig og godt samarbeid for begge deler.

Avlsprogram for ulv

Et annet ikke-eierbasert samarbeid består gjennom det skandinaviske avlsprosjektet for ulv. I 2019 skulle NFP skaffe ett nytt ulvepar, altså en ulvetispe og en hannulv. Det finnes en koordinator for avl på skandinavisk ulv som har basen sin i Kolmården Djurpark i Sverige. Avlskoordinatoren fører stamtavla og bistår nordiske parker når de skal utveksle ulver seg imellom. NFP har i flere år vært del av avlsprogrammet, men høst 2018 måtte de da resterende tre hannulver avlives på grunn av helsetilstanden. NFP fikk deretter tildelt en hannulv fra Järvzoo i Sverige og en ulvetispe fra Riga Zoo i Latvia. Siden NFP er en akseptert

samarbeidspartner i avlsprosjektet, tvilte ingen av de samarbeidende dyreparkene på kompetansen eller om det er riktig å sende ulver til NFP. Hvis NFP ikke hadde vært del av avlsprogrammet, er det usikkert om parken hadde fått tilgang på to nye ulver.

Ingen av parkene tjener økonomisk på samarbeidet. Det er en regel at dyr mellom dyreparker flyttes kostnadsfritt slik at de ikke blir en lønnsom handelsvare.

Dermed dekker parken som tar imot dyr kun omkostningene og transport til parken som sender dyrene. Samarbeidet er likevel verdifullt for begge parter, siden parken som sender dyrene blir kvitt overskuddsdyr som måtte avlive ellers og parken som tar imot får tilgang til nye individer med viktige gener. I slike prosesser utveksles det også kunnskap ikke minst, fordi man ser «backstage» i en annen park og kan hente inspirasjon.

Å være del av avlsprosjektet er viktig for NFP.

NTNU Vitenskapsmuseet og Vitensenteret i Trondheim

Samarbeidet med NTNU Vitenskapsmuseet og Vitensenteret i Trondheim har ikke direkte med dyreavdelingen å gjøre. Det blir likevel listet opp her, siden det gir NFP tilgang til mye relevant kunnskap. Det er mange biologer som jobber i Vitenskapsmuseet.

Samarbeidet grunner i kompetanseformidling i distriktet. NTNU

Vitenskapsmuseet og Vitensenteret i Trondheim har et oppdrag og et ønske å nå ut i distriktet med kunnskapen de formidler i Trondheim. I 2018 inngikk disse tre bedriftene en intensjonsavtale. I sommersesongen 2021 lånte NFP utstillingen «Lag på Lag» fra NTNU Vitenskapsmuseet. I utstillingen vises det hvordan et dyr er bygget opp fra skjelett til musklene og fjær/pels. Dette samarbeidet er i utgangspunktet ikke-eierskapsbasert. Alle tre bedrifter skal bidra med egeninnsats og egen kompetanse. Det søkes eksternt finansiering til alle prosjekter. For NFP er tilgangen til kompetanse innen biologi, formidling og læring svært viktig. For de to andre partnere er det spennende å kunne nå ut til rundt 50 000 nye besøkende i løpet av en sommersesong.

Besøkssenter rovdyr Namsskogan

En svært viktig samarbeidspartner er besøkssenter rovdyr Namsskogan (BRN). Besøkssenteret har inntil utgangen av 2020 vært en egen avdeling av NFP og ble

1.1.2021 skilt ut i et eget datterselskap. Selskapet er 100% eid av NFP. Likevel blir senteret ført opp som en samarbeidspartner.

BRN får midler fra Miljødirektoratet for å formidle kunnskap om norske rovdyr. En viktig målgruppe er skoleelever som kommer på rovdyrskole for å få nyansert informasjon om utfordringene mellom rovdyrene og beitedyrene.

Gjennom et besøk i NFP med skolen, får elevene en smakebit av parken og kommer forhåpentligvis tilbake med resten av familien sin. NFP får betalt for leie av parken slik at BRN kan gjennomføre rovdyrskole inne i parken. Utover det er det ikke noen økonomiske interesser, men som nevnt, er BRN 100% eid av NFP.

5.2.2 Mulige nye alliansepartnerer

For å kunne gi en anbefaling til NFP om hvilke partnere som kunne vært aktuelle, skal jeg nå prøve å identifisere potensielle samarbeidspartnere.

Et enkelt google-søk på søkeord dyrepark+norge gir en kort (men ikke avsluttende) oversikt over dyreparker i Norge:

Kristiansand Dyrepark, Bjørneparken i Flå, Tangen dyrepark, Polarpark, Langedrag Naturpark, den lille dyrehagen i tillegg til at NFP dukker opp.

Fortsatt med fokuset på at tilgang på nye levende dyr og kunnskap er NFP sin største svakhet, er det følgende spørsmål som blir relevante:

1. Har alliansepartneren bedre tilgang til dyr enn NFP?
2. Har alliansepartneren mange like arter som NFP slik at utveksling er aktuell?
3. Er det noen forskrifter som hindrer samarbeid/flytting av dyr mellom alliansepartneren og NFP?
4. Har alliansepartneren tilgang på relevant kunnskap/kunnskap intern?
5. Har NFP potensiale for å bli en interessant og dermed relevant alliansepartner?

Kristiansand Dyrepark

Kristiansand Dyrepark (KD) er Norges største dyrepark i antall dyr og besøkende med litt over 913 000 besøkende i 2020 (Dyreparken, 2021). Den har 123

forskjellige arter og 600 individer (Dyreparken, 2021). Årsomsetningen ligger på NOK 357 millioner i 2020 (Proff, 2021). Den er dermed atskillig større enn NFP og har i tillegg til dyreparken et badeland, en fornøylespark og overnatting og mat. Hvis jeg kun konsentrerer meg om dyreparken, så har Kristiansand en mye større samling av arter, herunder mange eksotiske dyr som amurtiger, gepard, sjiraff, sjimpanser og mye mer. Det har vært utveksling av individer mellom NFP og KD.

KD ville være en attraktiv partner for NFP på grunn av dens størrelse. Det er Norges eldste dyrepark som ble åpnet i 1966 (Dyreparken, 2021) og med så mange års erfaring er det mye kompetanse til stede i bedriften. KD er medlem av den europeiske dyreparkassosiasjonen EAZA og godt etablert som dyrepark. Det som ikke ville passe som partner, er nok størrelsen. KD er et stort selskap med en omsetning som er over 10 ganger så stor som NFP sin. De har investorer bak med mye kapital og vil nok ikke anse NFP som en like verdifull partner. Utover utveksling av dyr, rutiner og fôringsplaner blir nok ulikheten mellom de to parkene for stor for å kunne være en suksessfull allianse.

Bjørneparken

En annen potensiell partner er Bjørneparken i Flå. Den har omtrent like mange arter som NFP. Per i dag finnes det et uformelt samarbeid i utveksling av kunnskap når det er nødvendig. For eksempel var NFP i kontakt med sikkerhetssjefen i fjor når parken skulle forsterke gjerdet til brunbjørnene. Sikkerhetssjefen delte villig informasjonen om hvordan de bygget og forsterket gjerdet i Flå og ville gjerne høre om hvordan NFP løste utfordringen. Det var nyttig utveksling av kunnskap på et uformelt nivå. Det har også vært flyttet dyr mellom disse to parkene.

Bjørneparken har en årsomsetning på NOK 32 millioner (Proff, 2021) og er dermed omtrent like stor som NFP, men flere besøkende. De hadde 112 500 besøkende i 2021 (<http://www.facebook.com/bjorneparken>).

Bjørneparken kunne vært en potensiell alliansepartner for NFP, det måtte derimot mye mer grunde research til for å kunne finne ut hvor mye kunnskap Bjørneparken kunne bidra med.

Langedrag Naturpark

Langedrag Naturpark har et litt annet konsept, siden den er bygget opp som en besøksgård. De har litt færre arter enn NFP, men flere individer. Samarbeidet per i dag består av utveksling av dyr, men stort sett kun i en retning. Det er først og fremst fordi Langedrag har et annet konsept. De ønsker å ha nærkontakt med dyrene, også med rovdyrene. Det krever at unge dyr tidlig tas fra mordyret for å bli fostret opp av dyrepasserne. Det er noe NFP ikke gjør og har derfor ikke sendt individer til Langedrag de seneste årene. NFP har derimot tatt imot dyr som kom derfra.

Langedrag Naturpark har en årsumsetning på NOK 35 millioner (Proff, 2021) og er dermed omtrent like stor som NFP. I 2016 hadde de besøk av rundt 60 000 gjester (NRK, 2016).

Som alliansepartner vil Langedrag nok ikke være aktuell, siden konseptet er ganske forskjellig fra konseptet til NFP.

Polarparken

Polarparken ligger i Bardu i Troms og Finnmark fylke. De har lik NFP kun nordiske arter, dog mang færre enn NFP. Samarbeidet er i dag begrenset til utveksling av dyr. Polarpark har en årsumsetning på drøye NOK 14 millioner (Proff, 2021). Det var ikke mulig å finne offentlig informasjon om besøkstall. Som alliansepartner er Polarpark lite attraktiv for NFP siden den er mindre, har lite tilgang på dyr og lite tilgang på kompetanse.

Mindre norske parker

Tangen dyrepark og den lille dyrehagen er ikke aktuelle som samarbeidspartnere, siden de har få arter som NFP har. Det kan likevel hende at de har kunnskap NFP kunne hatt nytte av. Omvendt kan NFP være en interessant alliansepartner for dem.

Järvzoo (Sverige)

Järvzoo er en svensk dyrepark som ligger i Järvsö mellom Östersund og Gävle. Järvzoo har i lik linje som NFP stort sett nordiske dyr. NFP har hentet en ulv

derfra i 2019. Det har ikke vært noe videre samarbeid siden, men Järvzoo er medlem av EAZA og dermed en spennende mulig partner.

Internasjonale parker

Det finnes mange dyreparker internasjonalt. Både private samlinger, som for eksempel elgparker i Sverige, men også større kolleksjoner som delvis får støtte av kommune/regjeringen. Det er mulig å få til et samarbeid om man plukker ut en spesifikk park med et spesielt ønske. NFP ville mest sannsynlig bli bedt om å dokumentere hvor seriøs en aktør man er siden bransjen er lite regulert.

5.2.3 Tabell over relevant kompetanse hos mulige alliansepartnere:

	Kristiansand Dyrepark	Bjørneparken	Langedag Naturpark	Polarpark	Järvtzoo (SWE)
Har alliansepartneren bedre tilgang til dyr enn NFP?	Ja, de er medlem av EAZA.	Uvisst, mest sannsynlig ikke. Dyr fra Bjørneparkens eget avlsarbeid kan være interessante.	Uvisst, mest sannsynlig ikke. Dyr fra LN er for langt eget avlsarbeid kan være interessante. Dog kun på arter som ikke er i noe avlsprogram.	Uvisst, mest sannsynlig ikke. Dyr fra Polarparkens eget avlsarbeid kan være interessante.	Ja, de er medlem av EAZA.
Har alliansepartneren mange like arter som NFP slik at utveksling er aktuell?	Ja, de har de fleste artene NFP har.	De har noen like arter.	De har noen like arter, men færre ville dyr.	De har noen like arter.	De har noen like arter av nordiske dyr.
Er det noen forskrifter som hindrer samarbeid/flytting av dyr mellom alliansepartneren og NFP?	Ja, bla på hjortedyr siden KD er for langt sør.	Ja, bla på hjortedyr siden Bjørneparken er for langt sør.	Ja, bla på hjortedyr siden LN er for langt sør.	Ja, det er noen begrensninger på hjortedyr, spesielt på flytting fra sør til nord.	Ja, det er noen begrensninger på hjortedyr, siden Järvtzoo er for langt sør.
Har alliansepartneren tilgang på relevant kunnskap/kunnskap intern?	Ja, de er medlem av EAZA plus at de har mange ansatte som har høyere utdanning innenfor feltet.	Uvisst. De har en del kompetanse på bjørn/bjørnehegn mye erfaring med det.	Uvisst, de har mye kunnskap om sosialisering av dyr og føring av dyr. Konseptet emåd sosialiserte dyr er detmnot veldig forskjellig fra konseptet om trening av dyr som NFP har.	Uvisst. Det er en liten park med få arter og få ansatte.	Ja, Dyreansvarlig i Järvtzoo er svært dyktig og kunnskapsrik.
Har NFP potensiale for å bli en interessant og dermed relevant alliansepartner?	Når det gjelder utveksling av dyr ja. Kanskje noe på kunnskap om trening. Ellers er NFP mye mindre i organisasjon og har ikke samme erfaring som KD.	Ja, absolutt. Parkene er ikke stor annerledes i størrelse og NFP har flere arter enn Bjørneparken.	Ja, på dyr som LN ikke har tenkt å sosialisere fra veldig ung alder.	Ja, spesielt på kunnskap om trening.	Ja, NFP ligger ikke langt fra Järvtzoo, er omtrent lik i størrelse og kan godt være en relevant partner for Järvtzoo.

5.2.4 Nettverk

EAZA

Et strategisk viktig nettverk kan EAZA være. Det er forkortelsen for European Association of Zoos and Aquaria. EAZA er en medlemsorganisasjon som er et nettverk for europeiske dyreparker og akvarier. Man må søke om medlemskap og oppfylle en rekke kriterier for å kunne bli med.

Medlemsavgiften er basert på antall besøkende gjester.

Fra Norge er disse parker medlemmer: Kristiansand dyrepark, Akvariet i Bergen og Atlanterhavsparken i Ålesund. Det er altså kun Kristiansand dyrepark som også har landpattedyr som er med fra Norge.

Ifølge EAZA sin egen brosjyre gir et medlemskap følgende fordeler (EAZA, 2021):

- Prestisje å være medlem av en stor organisasjon
- Støtte og assistanse av EAZA administrasjonen som har kontor i Amsterdam med spesialister innen følgende områder a) bevaring og bestandsforvaltning
b) kommunikasjon og medlemskap c) EU-retningslinjer
- Tilgang til Europas viktigste konferanser for dyreparker og akvarier
- Rabatterte kurspriser
- Bruk av EAZA medlemssiden, et stort forum som muliggjør kunnskapsdeling mellom medlemmene
- Sertifisering som godtgjørelse av det gode arbeidet som legges ned
- Tilgang til EAZAs over 400 avlsprogrammer

I dag er NFP involvert i et European Ex situ program (EEP), det vil si et europeisk avlsprogram. Det er på jerv. Men som tidligere nevnt, har NFP mistet hann-jerven og står nå på venteliste for en ny hann. NFP har fått beskjed fra stambokansvarlig, at den ikke er prioritert på grunn av manglende EAZA medlemskap.

Avlsprogrammet for skandinavisk ulv som NFP er del av, er ikke underlagt EAZA.

5.3 Valg av alternativ

På «short-list», er det 4 norske dyreparker og 1 svensk dyrepark som kan være aktuelle, i tillegg til flere nordiske og europeiske dyreparker som ikke er blitt med i short-list. Det innledende forskningsspørsmålet var: «Hvordan kan dyreavdelingen videreutvikles for å bidra til bærekraftig verdiskaping og økt konkurransefortrinn for Namsskogan Familiepark?»

I internanalysen kom det frem at tilgang på kunnskap og levende dyr er den største svakheten. For at NFP skal få best tilgang til de ressursene, vil medlemskap i et nettverk som EAZA er, gi best uttelling. I tillegg vil et EAZA medlemskap gi NFP flere fordeler enn en allianse med en enkel park.

Konkurransetanken er nærmest borte, siden alle har samme interesse som er å bevare dyr på den beste måten. Likevel vil et medlemskap gi NFP et tydelig konkurransefortrinn ovenfor mange norske parker. Som tidligere nevnt, er kun Kristiansand Dyrepark medlem av EAZA per i dag (i tillegg til de to akvariene i Bergen og Ålesund). Det betyr, at NFP vil være en attraktiv park for dyreparker i resten av Europa og potensielt hele verden når det gjelder samarbeid om levende dyr.

De samarbeidsmulighetene med de andre parkene som ble identifisert i oversikten 5.2.3 Tabell er fortsatt til stede, om NFP søker om medlemskap i EAZA. Selv om for eksempel Bjørneparken ikke er medlem av EAZA, kan utveksling av dyr være aktuell i begge retningene, så lenge det ikke kommer i konflikt med deltagelse i et avlsprogram.

For å kunne styrke sin konkurransekraft og for å oppnå flest mulig konkurransefortrinn over rivaliserende parker, ville et medlemskap i EAZA være fordelaktig for NFP. Med å være tidlig ute i forhold til de andre mindre parkene, kan NFP ta en tydelig posisjon.

I internanalysen så jeg at tilgang på levende dyr er en svakhet. Denne ville bli vesentlig styrket gjennom et EAZA medlemskap. EAZA fører stambøker på over 400 arter derav flere nordiske arter som NFP enten har i kolleksjonen eller kunne tenkt seg. Både dyreansvarlig og daglig leder nevner moskus som ny art til parken som et spennende alternativ. Hvis det skal være realistisk å få til, spesielt i

kombinasjon med å bli del av avlsprogrammet EEP på moskus, er et EAZA medlemskap forutsetning.

I tillegg til levende dyr, ville NFP også få tilgang til mye kunnskap. EAZA arrangerer flere konferanser hvert år for alle yrkesgrupper i dyreparker. Det å kunne dele kunnskap med andre, er veldig viktig. I tillegg til konferanser, har EAZA utarbeidet mange "Best practice guidelines». Noen er offentlig tilgjengelig, og noen er forbeholdt medlemmene. Disse beskriver hvordan en viss art skal holdes i fangenskap. De er veldig detaljerte og beskriver innhegning, fôringsrutiner, berikelser som kan være aktuelle, sosial atferd (hva er normalt, hva ikke) og mye mer. Ved å få tilgang til denne kunnskapen kunne NFP sjekke egne rutiner og tilpasse disse ved behov.

Jeg konkluderer derfor at NFP skulle inngå i nettverket EAZA fremfor å inngå en allianse med en eller flere andre enkeltparker.

Ved å oppnå flere varige konkurransefortrinn vil NFP også komme i en bedre posisjon ovenfor kundene og leverandørene.

6. Implementeringsplan

6.1. Forutsetning for å lykkes

For å implementere denne strategien, altså å bli medlem av nettverket EAZA, er det viktig at det dannes et godt grunnlag. Det å bli medlem av EAZA er en langvarig prosess. Ifølge Joni Hut, accreditation coordinator i EAZA, tar prosessen gjerne flere år. Daglig leder i NFP har vært i kontakt med EAZA i begynnelsen av 2019 og fått tilsendt et spørreskjema som danner grunnlaget for opptak. Siden da har NFP jobbet mot å oppfylle alle kriterier. Med to år med pandemi og annen fokus, har ikke NFP kommet så langt at en søknad har blitt sendt til behandling.

I og med at anbefalingen er å bli medlem av et nettverk, er sjansen for å lykkes ganske stor. Det som er utfordringen her å lykkes med, er å bli godkjent som medlem. Hvis man blir avvist, kan man ikke søke før etter 5 år igjen. Det betyr altså, at søknadsprosessen må være veldig grundig og godt forberedt.

NFP har i dag et stabilt team på dyreavdelingen og i administrasjonen. Daglig leder har vært ansatt i tre år og er svært engasjert i jobben. Dyreansvarlig har vært ansatt siden høst 2020 og er forholdsvis ny i jobben, men har kommet veldig godt inn i den. Hun har to bachelorgrader og er dermed vant til å skrive og uttrykke seg. Det er ikke noe selvfølge for noen som jobber «på gulvet».

Det forventes ikke noe rollestress i prosessen, siden det ikke er nye roller som skal fordeles.

6.1.1 God kommunikasjon og engasjement som kjerneressurser

For å skape tillit hos de ansatte, spesielt i dyreavdelingen, er god kommunikasjon svært viktig. Selv om det er et medlemskap, innebærer det en del endringer.

Rutiner må sees på, kanskje endres, rapporteringssystemet må fornyes etc. Det betyr at det er avgjørende for å lykkes, at de ansatte på dyreavdelingen støtter avgjørelsen.

Jeg skal bruke de fem punktene som Kotter (2012) identifiserte som grunnlag for videre kommunikasjon.

For å fordype hvordan implementeringen av forslaget kunne gjennomføres, må det til litt historisk tilbakeblikk på gjennomførte tiltak til i dag.

1. Kommuniser en fornuftig visjon til de ansatte

NFP har sett på muligheten for å bli medlem av EAZA siden 2019, uavhengig av denne oppgaven. Dermed er visjonen, altså å styrke egen konkurransekraft ved å bli del av et større nettverk, blitt kommunisert til de ansatte. I mellomtiden har en ny dyreansvarlig begynt, og målet om å bli med i EAZA ble nevnt tidlig i ansettelsesprosessen.

Parallelt har NFP jobbet med et stort og viktig treningsprosjekt. Prosjektet ble initiert i begynnelsen av 2020 og avsluttes høst 2021. De ansatte på dyreavdelingen ble etter en studietur spurt om de hadde lyst til å jobbe mer med denne typen trening. De ønsket det og var dermed helt fra begynnelsen involvert i planene.

Trening av dyrene er en viktig brikke for å kunne oppfylle kravene som EAZA stiller innen dyretrening og aktivisering av dyr. NFP har i flere

omganger hatt besøk av en anerkjent dyretrener som har hjulpet til med å få i gang treningen.

2. *Se til at strukturen er kompatibel med visjonen*

Det har siden 2019 blitt jobbet målrettet mot en mulig søknad til EAZA med tanke på endringer som måtte gjennomføres. Ansettelse av en ny dyreansvarlig som har kunnskap om trening fra før og som er veldig strukturert, bidrar positivt til at rutiner blir gjennomgått. Bedre planlegging skaper bedre effektivitet og bidrar dermed til mer tilfredshet hos de ansatte. Selskapet har brukt en god del økonomiske ressurser på tilrettelegging, det vil si innkjøp av nødvendig utstyr. Dette var viktig for de ansatte å se, slik at de forsto at endringen gagnar dem og at ledelsen er villig til å også bruke økonomiske ressurser på det. Det ble avdekket en del forhold som de ansatte hadde hatt et ønske om å endre lenge, men som ikke hadde blitt kommunisert til ledelsen. Endringene som ble gjennomført, førte tydelig til mer nøye hos alle involverte.

3. *Sikre at de ansatte har opplæringen de trenger*

I denne bransjen, som i så mange andre, er man aldri utlært. Livslang læring er stikkordet og gjennom BIO-midler (bedriftsintern opplæring) fra Trøndelag Fylkeskommune, ble treningsprosjektet forlenget. Det avsluttes høst 2021, men det er ikke umulig at det kan skaffes flere midler, om det er ønsket av dyreavdelingen. Samtidig vil et EAZA medlemskap sikre tilgang til enda mer kompetanse, det vil si, hvis NFP klarer å gjennomføre denne endringen, blir opplæring av de ansatte enda enklere siden mer kompetanse er tilgjengelig. Det vil da bli en selvforsterkende virkning.

4. *Tilpass informasjon og personlige systemer til visjonen*

Siden NFP er en liten bedrift med få ansatte, er god to-veis-kommunikasjon forholdsvis enkelt. Det må ikke et stort møte til for å få kommunisert med alle. Dyreavdelingen er en avdeling med lite tekniske installasjoner, slik at den største tilpasningen som må til for å gjennomføre endring, er holdningen til de ansatte. Med det menes at de tenker nytt når de fører dyrene, at trening og berikelse blir en godt integrert vanlig del av

hverdagen. Det som nok er viktigst er å hele tiden kommunisere hvorfor endringen er viktig. Hvis alle ansatte forstår at dyrevelferden øker, at hverdagen til dem som dyrepasser blir mer spennende og det hele bidrar til konkurransefortrinn for parken, er det mye mer motiverende for dem å støtte prosjektet og å være positiv.

5. *Følg med på overordnede som ikke støtter endringen som er nødvendig*
Hierarkiet i NFP er rimelig enkelt. Dyreansvarlig rapporterer til daglig leder. Det vil si at det i dette tilfelle ikke finnes avdelingsledere som ikke støtter endringen. Den er initiert av daglig leder med bred støtte fra dyreavdelingen og god motivasjon hos alle involverte.

Oppsummerende mener jeg derfor at sjansen for å lykkes er stor. Prosessen er initiert allerede, motivasjonen hos ansatte og ledelse er på plass og mye av avgjørelsene som blir tatt underveis, kan bli tatt på en basisdemokratisk måte. Dette sikrer involvering av de ansatte som igjen bidrar til motivasjon.

6.1.2 Frigjøring av nok ressurser

Haugland (2004) nevner at det er viktig å bruke nok ressurser for å jobbe med alliansen. Hvis jeg tar med treningsprosjektet som har begynt i 2020 og som er en forutsetning for en søknad til EAZA, har NFP investert mer enn NOK 1 million allerede i prosjektet. I tillegg er viktige kjerneressurser involvert som alle ansatte på dyreavdelingen, daglig leder pluss en god del ressurser på den tekniske avdelingen. Hvis styret er enig i at det er veien å gå, er det en tydelig satsing som må forankres både i budsjett og i internkommunikasjonen.

6.2 Mulige fallgruver

Fallgruvene som identifiseres her, er tilpasset forholdene i NFP. I SWOT analysen kom det frem at engasjement hos de ansatte kun er en styrke, så lenge sammensetningen er som den er i dag. Endring av sammensetningen kan derfor bli en svakhet og dermed også en fallgruve i en implementeringsprosess.

6.2.1 Ny ledelse

Den største faren for ikke å lykkes med implementeringen er hvis NFP mister en eller flere ansatte underveis i prosessen. Dagens ansatte, både i dyreavdelingen og ledelsen, er enige om veien å gå. Hvis det nå ville komme en ny daglig leder som setter en stopp, eller hvis dyreavdelingen får en ny ansatt, er faren til stede, at implementeringen blir forsinket eller umuliggjort. I utvelgelse av en ny dyrepasser ville daglig leder være direkte involvert, men i ansettelse av en ny daglig leder vil ikke dyrepasserne nødvendigvis være involverte. Derfor er det viktig at strategien forankres også på styrenivå, slik at kontinuiteten er sikret. Likevel er forholdene i bedriften såpass små at en endring i kombinasjonen av de ansatte fort kan utgjøre en fallgrube.

6.2.2 Uforutsette problemer

Hvis det underveis oppstår problemer som kommer overraskende, som ikke er blitt identifisert tidnok eller hvis prosessen med å bli medlem i EAZA viser seg å være såpass krevende at det er urealistisk å komme i mål med, vil det skape stor misnøye og kunne velte hele implementeringen. Her igjen er kommunikasjon svært viktig. Hvis det under hele prosessen er mulig å bygge opp god tillit mellom alle involverte, hvis man er flink til å skape en høy-kvalitetsrelasjon som Gittell (2016) beskriver, har man større sjanse for å lykkes selv under vanskelige perioder. Grunnlaget for en slik relasjon må skapes i de gode tidene. Gjennom åpenhet i hele prosessen, inkludering av de ansatte, tydeliggjøring av målet og hvorfor målet er viktig, skapes det tillit.

6.2.3 En annen avdeling føler seg overgått

Lunnan og Nygaard (2011) nevner viktigheten av at andre avdelinger i bedriften forstår hvorfor alliansen gjennomføres. Selv om NFP er en liten bedrift med få faste ansatte, består den av flere avdelinger. Alle avdelinger er viktige, og alle bidrar til helheten. Det er viktig å kommunisere til de avdelingene som ikke er omfattet av alliansen, hvorfor bedriften ønsker å investere tid i den. Hvis en annen avdeling føler seg overgått, kan det skape intern uro. Igjen er kommunikasjon en nøkkelkompetanse for å involvere alle ansatte i alle avdelingene.

6.3 Implementeringsplan med tidslinje

Implementeringsplan søknad EAZA NFP											
Aktivitet	2021			2022					2023		2024
	Desember	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Mars	April	April	
Forankre støtte til en søknad i styret til NFP											
Gjennomgang av spørreskjema sammen med dyreansvarlig og veterinær											
Utbedring/forbedring ihht spørreskjemaet											
Sjekk med hovedkontor EAZA om søknaden er realistisk											
Send inn søknad til EAZA											
Nye rutiner rundt trening											
Nye rutiner rundt berikelse											
Opplæring/teori av de ansatte											
Revurdering av søknaden til EAZA/klargjøring til bedriftsbesøk											
Mål om å bli godkjent medlem											

Tidslinjen for implementeringsplanen er en grov skisse. Den er ment som et verktøy, et levende dokument som kan brukes i implementeringen. Det vil oppstå mange hinder underveis, mens noen problemer og kan løse seg fortere enn ventet. Ifølge hovedkontoret til EAZA er det en del kø i opptakssystemet siden reising ikke var mulig under pandemien. Derfor regnes det med at en godkjenning som medlem ikke vil være realistisk før vår 2024. Det kan like godt hende at det oppstår utfordringer underveis som er et for stort hinder, slik at hele strategien må skrinlegges. Dette er det ikke tatt hensyn til i implementeringsplanen.

7. Konklusjon

7.1. Oppsummering

Namsskogan Familiepark & Hotell er en veletablert reiselivsbedrift med en god posisjon i markedet, har dog ingen tydelige konkurransefortrinn utover det å være eneste dyrepark i Midt-Norge. Det jobbes mye med trening av dyr for medisinsk behandling, det er derimot per i dag uutnyttet markedsføringsmessig. Det å få til en tydelig strategi om hvordan dyreavdelingen kan bidra til bærekraftig verdiskaping og økt konkurransefortrinn vil være et viktig skritt for å styrke posisjonen i markedet.

Gjennom et medlemskap i den europeiske dyreparkassosiasjonen EAZA vil NFP ikke bare bli synlig for andre parker, men først og fremst få tilgang til mye kompetanse innenfor drift av dyreparker. I tillegg vil NFP bli sett på som en seriøs og viktig aktør i bransjen noe som forenkler tilgangen til levende dyr og ikke minst dyr som kan være del av et avlsprosjekt. Det igjen bidrar til varige konkurransefortrinn.

NFP har i dag et godt arbeidsmiljø, engasjerte ansatte og en daglig leder som har stort fokus på dyreavdelingen. Dermed mener jeg at det er et godt tidspunkt for videreutvikling av denne.

Tilgang til kompetanse gjennom nettverk

Analysen av bedriftens eksterne og interne forhold i kapittel 4 viser tydelig behovet for økt tilgang på kompetanse og levende dyr. Å skaffe kompetansen

internt er ikke realistisk tatt bedriftens størrelse i betraktning. Dermed er en strategisk allianse en god løsning. Fra å undersøke om en allianse med en eller to andre norske dyreparker kunne være det riktige, endte jeg opp med at et medlemskap i EAZA ville gi NFP større konkurransefortrinn ikke bare regionalt eller nasjonalt, men internasjonalt. NFP vil bli lagt merke til av andre dyreparker, vil få tilgang til kompetanse fra dyreparker verden over og også kunne bidra med verdifull kompetanse som finnes internt i bedriften i dag.

Ofta må man smi jernet mens det er varmt, og å utnytte det gode engasjementet fra dagens ansatte, ville være til stor hjelp i en slik fase. I tillegg til kompetanse vil NFP også ha enklere tilgang til levende dyr. Spesielt jerv må nevnes her, siden det kun lever en enslig jervetispe i NFP etter at hann-dyret døde i 2020. NFP står som tidligere nevnt på venteliste, men er ikke garantert et nytt dyr før et medlemskap i EAZA er realisert. Det viser viktigheten av denne organisasjonen i en internasjonal sammenheng. Hvis NFP kommer seg inn på EEP-avlsprosjektet på jerv, ville de være den eneste parken i Norge som avler på disse dyrene.

Kristiansand dyrepark har to eldre dyr som er for gamle for å avle.

I tillegg burde NFP utnytte potensiale som ligger i dens treningsprogram for dyr.

Å forbedre dyrevelferden i en dyrepark er tydelig verdifullt. Men for å kunne utnytte det best mulig, er det viktig at man snakker om hva man gjør.

Varige konkurransefortrinn

Hvis dyreavdelingen styrkes ved å få tilgang til kompetanse, ved å få tilgang til dyr, ved å bli medlem av EAZA og dermed en anerkjent dyreavdeling i Europa, blir NFP som destinasjon mer konkurransedyktig. Det åpner muligheten for å få tak i moskus som ny og spennende art i tillegg til at ansatte får lov til å videreutdanne seg og ikke minst vise frem kompetansen sin til gjestene.

Selv om NFP har flere fornøylesattraksjoner i tillegg til dyreavdelingen i parken, danner dyrekolleksjonen et viktig grunnlag for besøket. Per i dag er det de store rovdyrene som trekker mest besøk, spesielt brunbjørnene. Det å være attraktiv for gjestene er viktig, men like viktig er bevaringstanken for truede arter. Dyreparker verden over har bidratt til at arter som var truede eller helt utryddet kunne gjeninnføres i naturen. Derfor har NFP en ambisjon om å bli med i flere avlsprosjekter når parken når målet om EAZA-medlemskap.

Hvis jeg da ser tilbake til bransjeanalysen og de andre parkene i Norge som er av lik størrelse, blir det fort tydelig at NFP oppnår flere varige konkurransefortrinn ved å videreutvikle dyreavdelingen. VRIO-oversikten som jeg brukte i kapittel 4 ville da se ut som følger:

Ressurs	V	R	I	O	Resultat	
	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Utnyttes i organisasjonen?	Styrke eller svakhet?	varig konkurransefortrinn?
Beliggenhet dyrepark	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke	JA
Dyre-kolleksjon	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke	JA
Kunnskap	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke	JA
Trenings-program	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke	JA
Engasjement ansatte	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke, men med fare for å gå tapt	JA
Design hegn/ dyrepark	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke	JA
Fokus på HMS	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke	JA

Da har altså NFP sju varige konkurransefortrinn ovenfor andre dyreparker i Norge av lik størrelse.

Disse bidrar direkte til økt og bærekraftig verdiskaping.

7.2 Anbefaling til bedriften

Ut fra mine analyser har jeg en tydelig anbefaling til bedriften: igangsett jobben med å bli medlem av EAZA umiddelbart. Grip sjansen mens bedriften er i en opptur, de ansatte er engasjerte og de riktige personer jobber med prosessen. Å ha

et felles mål skaper alltid enda mer entusiasme og det å kunne nå målet sammen som bedrift, skaper en god og viktig mestringsfølelse. Og da er det kanskje ikke særlige overraskende hvis vi kan se moskus om noen år i Namsskogan Familiepark?

8. Referanseliste:

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cummings, J. L., & Holmberg, S. R. (2012). Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. *Long Range Planning*, 45(2-3), 136–159.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.01.001>
- Dan Li, Jingyu Li, & Michael A Hitt. (2017). *Alliance partner selection*. In *Collaborative Strategy* (pp. 65–71/ pp. 179-186). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479580.00017>
- Donahue, K.B. (2001). «How to Ruin a Merger: Five People-Management Pitfalls to Avoid». *Harvard Business Review*, Sept. 1.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37-43.
<https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-make-strategic-alliances-work/docview/224958149/se-2?accountid=142923>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- Dyreparken. (2021). *Om dyreparken*. <http://www.dyreparken.no>
- EAZA. (2021). *EAZA documents*. <https://www.eaza.net/about-us/eazadocuments>
- Forskrift om tiltak for å begrense spredning av CWD. (2016). *Forskrift om tiltak for å begrense spredning av Chronic Waste Disease (CWD)*. (FOR-2017-11-24-1822). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-07-11-913>
- Forskrift om dyrevelferd ved fremvisning av dyr*. (FOR-2021-01-19-133). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-09-05-1035?q=fremvisning%20av%20dyr>
- Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: the power of relational coordination*. Stanford Business Books.

-
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk (2. utg.)*. Universitetsforl.
- Instructional Design. (2021). *Operant Conditioning*.
<https://www.instructionaldesign.org/theories/operant-conditioning/>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00134-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00134-4)
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 9(3), 255–264.
<https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.255>
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556. <https://doi.org/10.1002/smj.660>
- Lunnan, R., & Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser* (p. 202). Fagbokforl.
- Mesquita, L. F., Ragozzino, R., & Reuer, J. J. (Eds.). (2017). *Collaborative strategy: Critical issues for alliances and networks*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36–51.
<https://doi.org/10.1177/002224299005400404>
- NRK. (2016). *Trekker svært mange besøkende*.
<https://www.nrk.no/osloogviken/trekker-svaert-mange-besokende-1.13084514>
- Nygaard, A. (2007). *Alliansebygging: strategi, nettverk, marked* (p. 112). Fagbokforl.
- Nygaard, A., & Dahlstrom, R. (2002). Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances. *Journal of Marketing*, 66(2), 61–82.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.61.18474>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Panico, C. (2017). Strategic interaction in alliances. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1646–1667. <https://doi.org/10.1002/smj.2610>
-

-
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–137.
- Proff. (2021). *Bjørneparken AS*. <https://proff.no/regnskap/bj%C3%B8rneparken-as/fl%C3%A5/botaniske-og-zoologiske-hager-og-naturreservater/IF4V2ZO10M6/>
- Proff. (2021). *Kristiansand Dyrepark AS*. <https://proff.no/regnskap/kristiansand-dyrepark-as/kardemomme-by/botaniske-og-zoologiske-hager-og-naturreservater/IF7UCKR10M6/>
- Proff. (2021). *Langedrag Naturpark AS*. <https://proff.no/regnskap/langedrag-naturpark-as/tunhovd/skoler-og-undervisning/IFAAS2H10KR/>
- Proff. (2021). *Namsskogan Familiepark AS*.
<https://proff.no/nokkeltall/namsskogan-familiepark-as/trones/forn%C3%B8yelses-og-temaparker/IFOJ4GA10ND/>
- Proff. (2021). *Polar Park AS*. <https://proff.no/regnskap/polar-park-as/bardu/botaniske-og-zoologiske-hager-og-naturreservater/IFH6EE710M6/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2021). *Kommunefakta*. <https://www.ssb.no/kommunefakta>
- Stevan R Holmberg, & Jeffrey L Cummings. (2009). Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164.
- Viltforskriften. (2020). *Forskrift om skadefelling, dødt vilt og bruk av vilt i oppdrett, forskning og dyrepark*. (FOR-2020-06-22-2122). Lovdata.
https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-04-01-565/KAPITTEL_4-1#%C2%A74-6
- Zoo Zürich. (2020). Willkommen in Lewa!
<https://www.zoo.ch/de/zoonews/willkommen-lewa>